



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الجامعة السورية للعلوم الإدارية

أثر سلوك القيادة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي

"دراسة حالة هيئة الطيران المدني (سابقاً)"

حسن محمد أحمد محمد مختار و عليان علي رحمة عليان و عمار الطاهر عبد القادر

جامعة كسلا - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

الخرطوم - هيئة الطيران المدني

المستخلص :

تناولت الدراسة أثر السلوك الإداري لقيادة التغيير على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي . إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام أسلوب دراسة الحالة، كما إتمدت الدراسة على هيئة الطيران المدني (سابقاً) كممثل لحالة البحث. هدفت الدراسة بشكل رئيس لتشخيص سلوكيات قادة برامج إعادة هيكلة هيئة الطيران المدني (سابقاً) وأثرها في زيادة حدة مقاومة هذه البرامج، وذلك إستناداً على فرضية رئيسة مفادها أن هنالك علاقة ايجابية بين العوامل التنظيمية والشخصية والتغيير التنظيمي، وتم تحليل بيانات العاملين بالهيئة باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية ، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن معظم قادة التغيير التنظيمي لا ينتهجون سلوكاً إدارياً مما ساهم في زيادة مقاومة التغيير، إضافة لضعف اعتمادهم الأساليب المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير مما أدى إلي ضعف مخرجات الهيكلة. قدمت الدراسة ثلاث مجموعات من التوصيات للإدارة العليا : أولها للعمل بها في المراحل الإبتدائية لإدخال التغيير التنظيمي، وأخرى للتطبيق قبل تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي، وثالثة لتنفيذها لكسر حدة المقاومة.

ABSTRACT:

The study examined the effects of managerial behavior for reform leaders' on employees' resistance to organizational change. The study adopted the descriptive and analytical approach through using the case study method; the study relied on the civil aviation authority for representing the case study, since the program of restructuring of civil aviation corporation encountered a lot of employees' resistance. The study main objective is to diagnose the behavior of the leaders of the Civil Aviation Authority (CAA) restructuring programs and their impact on increasing the resistance to these programs, based on the main hypothesis, which claimed the existence of a positive relationship between organizational and personal factors and organizational change. The data obtained are analyzed using Statistical Packages of Social Sciences Program (SPSS). The study main results indicated that most of reform leaders do not adopt suitable administrative behavior, which contributed to increasing the resistance to change; in addition to their weak adoption of appropriate methods to deal with resistance to change, which lead to inadequate outcomes of structural programs. The study presents three sets of recommendations for top management; the first ones to be initiated during the initial stages for introducing organizational change, the second ones to be adopted before implementing organizational change processes, and third ones to be implemented to break the severity of resistance.

الكلمات المفتاحية : سلوك القيادة ،ادارة التغيير التنظيمي ، مقاومة التغيير .

المقدمة :

تتمثل خطورة التغيير التنظيمي الذي ينتظم منظمات الأعمال في عدم إمكانية التنبؤ بمخرجاته بشكل مسبق؛ حيث تكتفه في غالب الأحيان الكثير من المعوقات الإدارية والسلوكية، الأمر الذي يستلزم التثبيت من تطبيق المناهج العلمية السليمة والملائمة لبيئة المنظمة وإختيار قادة التغيير الملائمين حتى نضمن مخرجات سليمة تتوافق بشكل مقبول مع أهداف التغيير. و تتبع الحاجة للتغيير التنظيمي لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتمشى مع متطلبات التجديد والذي يمثل جوهر المراحل التنظيمية، إلا أن أي تغيير تنظيمي غالباً ما يقابله مقاومة من قبل بعض الأفراد، مما يترتب عليه بروز تأثيرات سلبية تحد من نجاح وفاعلية عملية التغيير، وهو ما يقود في المحصلة لتدني في مستوى تأثير ونجاح عملية التغيير إن لم يكن فشلها.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة بأن مشروع إعادة هيكلة الطيران المدني واجه الكثير من المقاومة على صعيد العاملين بسبب ضعف تفهم العاملين لأبعاد عملية إعادة الهيكلة، وأخذت هذه المقاومة أشكالاً عديدة كالتحريض على عدم التجاوب مع برامج المشروع بشكل عام أو بمقاومة مشروع بعينه كمشروع التقاعد المبكر، الأمر الذي نتج عنه العديد من الصعوبات والمشاكل منها:

أ.عدم رضا العاملين عن مخرجات عملية إعادة الهيكلة .

ب.وجود عدد مقدر من العاملين شملهم برنامج التقاعد المبكر إذ يقدر عددهم ب 806 عامل وهم بنسبة لا تقل عن 50 % من إجمالي العاملين لم يتجاوبوا مع المشروع وما صاحبه مما سبب وضعاً محرجاً لإدارة الشركة القابضة والشركات التابعة لها.

ج .تأخر برامج تحسين العاملين بصفة عامة وفق الهياكل الإدارية الجديدة.

على ذلك تعني هذه الدراسة بدراسة أثر سلوك القيادة على مقاومة العاملين لبرنامج إعادة هيكلة الطيران المدني.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في انها تسلط الضوء على سلوكيات قادة التغيير التنظيمي والتي تتسبب في زيادة حدة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تقصي رؤية العاملين ببيئة الطيران المدني (سابقاً) إبان فترة برنامج إعادة الهيكلة، إضافة لتقديمها تصور علمي لتقادي المشاكل التي تواجهه اي مؤسسة تتنوي احداث تغيير هيكلي .

أهداف الدراسة :

تركز هذه الدراسة على معرفة أثر السلوكيات الإدارية لقادة التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، من خلال تشخيص سلوكيات قادة برامج إعادة هيكلة هيئة الطيران المدني (سابقاً) وأثرها في زيادة حدة مقاومة هذه البرامج على النحو التالي:

1. السلوكيات الإدارية السالبة والداعمة لمقاومة برامج إعادة الهيكلة.

2. عدم إتباع الأساليب الإدارية المناسبة للتعامل مع المقاومة في مراحلها الأولية.

3. تجاهل التنظيمات العمالية ببيئة الطيران المدني (سابقاً).

فرضيات الدراسة :

إعتمدت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها أن: هنالك علاقة ايجابية بين العوامل التنظيمية والشخصية والتغيير التنظيمي

من الفرضية الرئيسية تم إستنباط الفرضيات الفرعية التالية:

1.زيادة مقاومة التغيير يؤثر على التغيير التنظيمي .

2. المقاومة الاولية للتغيير يؤثر على التغيير التنظيمي .
3. حالات المقاومة يؤثر على التغيير التنظيمي .
4. سلوك القادة المكلفين بالتغيير يؤثر على التغيير التنظيمي .
5. الاساليب الادارية المتبعة يؤثر على التغيير التنظيمي .

منهج الدراسة :

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب دراسة الحالة.

مصادر جمع البيانات :

المصدر الرئيس لجمع معلومات الدراسة هم العاملين بهيئة الطيران المدني (سابقا)، إضافة للتقارير والنشرات الرسمية والكتب والمراجع والدراسات العلمية كمصدر ثانوي.

أدوات جمع وتحليل بيانات الدراسة:

تم جمع معلومات الدراسة الرئيسية باستخدام أداة الإستبانة إضافة للمقابلات الشخصية ، وقد تم قياس صدق وثبات الإستبانة من خلال قياس الصدق الظاهري بعرضها على عدد من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال والمختصين في مجال الإحصاء من أعضاء هيئة التدريس بكل من جامعة كسلا، جامعة القضايف، جامعة الجزيرة وجامعة ام درمان الإسلامية وكانت نسبة اتفاق المحكمين على صلاحية الاستبانة ومناسبتها للتطبيق 90% . والاتساق الداخلي حيث كانت قيم معاملات الارتباط (0.64 و 0.729) للمحور الأول، و(0.539 و 0.77) للمحور الثاني، و(0.555 و 0.72) للمحور الثالث. وكان معامل الثبات للاستبيان (قيمة الفا كرنباخ) 0.719 لعبارات المحاور الثلاث . كما تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) والأدوات الإحصائية الأخرى.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالطيران المدني، والذي يتكون من المديرين العاملين ومديري الإدارات بهيئة الطيران المدني (سابقا) والشركات الحالية والبالغ عددهم 2239 عامل. و قدتم تحديد حجم العينة علي أساس معادلة ستيفن ثامبسون حيث بلغ حجم العينة (328) مفردة على النحو المبين بالجدول (1)

جدول رقم (1) : عدد مفردات العينة حسب الأقسام الموجودة في الهيئة

الشركة	العدد	النسبة	العينة
سلطة الطيران المدني	399	18%	58
شركة مطار الخرطوم	674	30%	99
شركة المطارات الولائية	1005	45%	147
شركة الهندسة الاستشارية	67	3%	10
شركة مطارات السودان القابضة	32	1%	5
اكاديمية السودان لعلوم الطيران	62	3%	9
المجموع	2239	100.0	328

المصدر: إعداد الباحثين من واقع سجلات الشركة ونتائج استقصاءات الباحثين

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في جميع مفردات العينة الممثلة لجميع العاملين بهيئة الطيران المدني (سابقا) والعاملين بالشركات المنبثقة عن الهيئة .

الدراسات السابقة :

دراسة : علاء الساعدي ، (1996م) :

ركزت علي أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي وترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها، كما استهدفت التعرف على الاختلافات الناتجة عن هذه الأسباب حسب اختلاف البيانات الشخصية للمستجيبين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الأفراد - بشكل عام- يقاومون التغيير التنظيمي، أن الإناث يقاومون التغيير أكثر من الذكور، أن الأفراد من الأعمار الصغيرة يقاومون التغيير التنظيمي أكثر من الأعمار الأكبر وقد اوصت الدراسة الحاجة للتغيير التنظيمي والقوى الدافعة له والقوى المقاومة له .

دراسة : موسى اللوزي ، (1997م):

هدفت لمعرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية وذلك من خلال المقاييس الثلاثة التي وضعها الباحث للدراسة، وهي: السببية، والتكافؤ، والاستدلال. وقد توصلت الدراسة إلى أن مجال تكافؤ العاملين قد احتل المرتبة الأولى من حيث حصوله على أعلى الدرجات الإيجابية لاتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، يليه الاستدلال، في حين احتلت السببية المرتبة الأخيرة، إضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير: وقد أوصت الدراسة بضرورة تواصل الإدارة مع العاملين وإشراكهم في أمور أسباب التغيير وأهدافه وتخطيط إجراءات تنفيذه.

دراسة : الحوامدة والهيبي (2004م):

هدفت إلي تحليل العلاقة بين عوامل التغيير وبين مستوي إدراك عملية التغيير ونتائجها في شركات الاسمنت والبوتاسيوم ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية وبين نتائج التغيير، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية وبين نتائج التغيير.

دراسة : محمد العامري الفوزان (1997م):

ركزت علي إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، حيث توصلت إلى أن أشهر الاستراتيجيات التي يتبعها المدبرون للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير هي: إستراتيجية الاحتواء، إستراتيجية المشاركة والإقناع، إستراتيجية التمويه والمراوغة، إستراتيجية الإكراه القسري، إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع الأكثر استخداماً من قبل المديرين. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: أن يكون هناك تخطيط جيد للإستراتيجيات التي يستخدمها المدير لمواجهة عملية مقاومة التغيير مبنية على التحليل الواقعي لكل حالة، واستخدام الأسلوب الملائم لها.

ويلاحظ أن الدراسات السابقة قد تناولت المواضيع ذات العلاقة بالبيئة الداخلية وبالالتزام التنظيمي تحت مسميات عديدة مثل: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، الالتزام التنظيمي الحالية الحالية و تمت الاستفادة من هذه الدراسات في مراحل تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أدواتها.

المفهوم العام للتغيير التنظيمي:

التغيير مشتق من الفعل غيّر، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز: "ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم". ومعنى يغيروا ما بأنفسهم، يعنى حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء بمعنى: اختلفت وغير عليه الأمر حوله (ابن منظور، د، ت ، ص234) كما يعرف التغيير: بأنه أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة، مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنشآت أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله وكفاءتها الخاصة بأداء تلك المنشأة لغرض زيادة ما عليها وتحقيق

كفايتها". ويعرف التغيير أيضاً بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي لتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (كاظم، 1991م، ص23) كما أن مفهوم التغيير يتضمن التغيير التلقائي والتغيير المخطط أو التغيير الإداري، والتغيير التلقائي هو الذي يتم دون تدخل الإنسان وإنما يرجع إلى تدخل ونقل مجموعة العوامل أو بعضها (درة، 1981م، ص23) ولكن ثمة عوامل يجب توافرها لإنجاح التغيير في المؤسسات حسب (تركي، 1406هـ، ص54) تتمثل في: توفر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه، دعم القادة الإداريين في المؤسسة، وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين إطار فكري عن دوافع التغيير وعملياته ونتائجه، إشراك الأشخاص والمجموعات الذين سيتأثرون بالتغيير، التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الموظفين السائد في المنظمة وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي وتحديد عوامل مقاومة التغيير، وتوافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

يعرف التغيير التنظيمي بأنه جهد مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسن المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها، وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال المشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها (العديلي، 1995م، ص11) كما يعرفه (الصباغ، 1997م، ص54) بأنه عملية تغيير نمط ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي يتوافق مع أهداف التنظيم والعاملين فيه. وهذا التعريف يحصر التغيير التنظيمي بالجانب السلوكي فقط.

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد عرف (Ricardo, 1995, p45) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية. ويعرف (يس، 1991م، ص65) إدارة التغيير بأنها: تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعوداً وأحلام البعض وندم وآلم البعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني.

وقد فرق (عبد الباري، 1981م، ص123) بين التغيير والتغير حيث ذكر أن التغيير العشوائي هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من احد وإنما يرجع إلى اختلال التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية المنظم أو الديموغرافية وبالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة ويطلق عليه اسم التغير". أما عن التغيير المخطط فهو الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وأطلق عليها اسم "التغيير".

يعرف (الخزامي، 1998م، ص54) التغيير التنظيمي المخطط بأنه تنظيمي لكونه يقع داخل المؤسسات ويتناول عناصرها وأبعادها في سكونها وحركتها. وأنه "مخطط" لكونه يستلزم الإتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات، وتحليلها والحلول المقترحة، وطريقة تطبيقها ومتابعة أثارها، والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك. ويجب أن يتم التفريق هنا ما بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي فالتغيير بهدف التطوير هو ما يعرف بالتطوير التنظيمي والذي يعرف بأنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات بالأحداث والتكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المؤسسة وبقائها وفعاليتها. وتوجد عدة أسباب تجعل المؤسسة تلجأ للتغيير التنظيمي (الغمري، 1985م، ص221).

ومن ابرز هذه الأسباب حسب (النعيم، 2003م، ص154) الأسباب الهيكلية، التغيير في أهداف المؤسسة، الأسباب البيئية، الأسباب التقنية والتكنولوجية، الأسباب الإدارية، الأسباب النفسية.

خصائص التغيير التنظيمي:

من خلال بيان أسباب التغيير التنظيمي وتحديد أهم أهدافه يمكن إبراز خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي:
1. التغيير عملية مستمرة: وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن (Doyle. Milke, Claydon, 2000) p153 .

2. التغيير عمل مخطط: فلكي يحقق هدفه لا بد أن يكون عملاً منظماً (Doyle, 2000) P32 .
 3. التغيير مسئولية إدارية: حيث يعتبر من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة .
 4. التغيير عملية شاملة: حيث يقتضي النظرة الكلية والشمولية للمنظمة.
 5. عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم: حيث يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية (تركي، 1406هـ، ص64) .
- كما توجد عدة أسس يجب على القائد الإداري مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، ومنها ما أشار إليه (الحسن، 1991م، ص65) فيما يلي: إجراء دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها و محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، التعرف على الإمكانيات المتوافرة لديه لتقديم العون اللازم الذي تتطلبه عملية التغيير، توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في التنظيم تجنباً للغموض و السرية اللذان يسببان الحيرة والقلق، ويدعوان الأفراد إلى مقاومة التغيير.
- أنماط التغيير التنظيمي:**

يمكن التمييز بين عدة أنماط من التغيير وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف، حيث أن عملية نجاح التغيير تتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه وتصنف حسب (الحسن، 1991م، ص126) إلى: التغيير الشامل والتغيير الجزئي، التغيير المادي والتغيير المعنوي، والتغيير السريع والتغيير التدريجي. أما (الخزامي، 1999م، ص231)، فقد ذكر أنه يمكن تصنيف أنواع التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاث أنواع:

1. التغيير المتعمد: حيث يكون صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة ويتناول الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات.
 2. التغيير المفروض: وهو يصدر بناء على قوى منفذة كأن تنص عليه القوانين الحكومية أو توصيات صادرة من مؤسسة رسمية.
 3. التغيير التكييفي: والذي يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه.
- مراحل التغيير التنظيمي:**

طور كيرت ليفن "kurt Levin" نموذجاً لإحداث التغيير، والمراحل التي يحددها هذا النموذج تساعد كثيراً على إحداث التغيير بفعالية، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة وهذه المراحل هي: (حريم، 1997م، ص63) .

1. مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد): وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها ومن ثم ينتج شعور لدى الناس بالحاجة للتغيير.
 2. مرحلة التغيير: حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي).
 3. مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد): أي العمل إلى إعادة الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب فيه الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار الحالي والمحافظة عليه وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتردة لخبراء التغيير.
- كما أورد (رمضان، 1995م، ص132) النموذج الذي تتبناه كل من (ابرجيل وسلكوم) بعد إجراء تعديلات عليه، ويتكون هذا النموذج من ستة خطوات هي:
1. معرفة مصادر التغيير: فقد يكون المصدر بيئة المنظمة الخارجية سواءً كانت التكنولوجية أو السياسية والقانونية، أو مصدره المناخ التنظيمي السائد.

2. تقدير الحاجة إلى التغيير في المنظمة: و يتمثل ذلك في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تحققه أو بين توقعات وطموحات المؤسسة وموقعها الحالي.
3. تشخيص مشكلات المؤسسة: وهي قد تكون متعلقة بأساليب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الروح المعنوية للموظفين، أو نسبة الغياب أو الدوران بينهم، أو المركزية في اتخاذ القرارات أو تعرض المؤسسة لمنافسة شديدة.
4. التعرف على مصادر مقاومة التغيير: و التي منها خوف الأفراد و المجموعات من الخسارة المادية أو فقدان السلطة، الخشية من المسؤوليات الجديدة، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، الخوف من مخالفة معايير ومستويات معينة ، بالإضافة إلى الرغبة في الاستقرار، قلة الموارد المتاحة.
5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويقصد بها توضيح أهدافه بشكل دقيق يمكن قياسها.
6. وضع استراتيجيات التغيير: و التي قد تتناول عنصراً أو أكثر من عناصر المؤسسة المتمثلة في المهام، والتكنولوجيا، والقوى البشرية، وهيكلها التنظيمي.

عوامل ومبررات التغيير:

أن التغيير في أي مؤسسة لا يحدث من فراغ أو من العدم، بل يكون نتيجة لسبب ما. ومن التصنيفات التي يعتقد أنها أكثر قبولاً وانتشاراً هو تصنيف القوى والمسببات التي تدفع للتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً: القوى الخارجية: وهي الأكثر تأثيراً في المؤسسة وذلك لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها المختلفة. وتصنف القوى الخارجية إلى:

1. القوى التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير في تاريخ البشرية وخاصة في القرن الحالي (التركي، 1996م، ص124).
 2. القوى الاقتصادية: و لعل من أهم المتغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت على نظم الإدارة: سياسة الخصخصة وسياسة إدارة المشروع على أسس تجارية وحدة المنافسة بين الشركات، وظهور شركات متعددة الجنسيات وغيرها. (الطجم، 1991م، ص153).
 3. القوى الاجتماعية: والمتمثلة في العادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم والاتجاهات والمواقف نحو العمل، والنمو المضطرب في السكان وتعدد الأجناس والثقافات وازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المؤسسة مثل جمعية حماية المستهلك (عبد الباقي، 2000م، ص65).
 4. القوى السياسية والقانونية: والمتمثلة في زيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي وما تفعله من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر.
- ثانياً: القوى الداخلية: وتتنوع العوامل الداخلية في المؤسسة، مثل قيام الإدارة العليا بتصحيح إستراتيجية المؤسسة كما قد تكون انعكاس للعوامل الخارجية مثل التغيير في الأهداف، التغيير في التكنولوجيا، ندرة القوى العاملة أو ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تبدل القيم الثقافية والاجتماعية للعاملين (الحوامدة والهيبي، 2004م، ص54).

أساليب وأدوات التغيير التنظيمي:

حسب ما أورد العديد من الكتاب و الباحثين فإن من أهم أساليب التغيير تتمثل فيما يلي:

1. الدعم السياسي: فدعم القيادة السياسية المباشر للمشروعات ومتابعتها حتى تؤتي اكلها تعتبر جانباً مهماً وأداة فعالة لدعم عملية التغيير، و هنا يجب أن يكون هنالك جهاز خاص بالتغيير التنظيمي مزود بالصلاحيات والمسؤوليات للقيام بواجباته (النويجي، 1989م، ص134).

2. العناية بالتدريب الإداري: فالعنصر البشري هو أعلى الاستثمارات جميعاً. وهو هدف التطوير و التغيير ووسيلته الأساسية (الطعاني، 2002م، ص76) ونظراً لأن التدريب كونه اللبنة الأساسية لتنمية القوى البشرية من أجل مواكبة التطورات لمختلف الجوانب ، فقد أصبح التدريب عمل استراتيجي لأي مؤسسة (الياغي، 1999م، ص231) .
3. الحوافز: تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة الي جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، كذلك فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية، لما يسمي بالثقافة التنظيمية (الهيبي، 2005، ص 168) .
4. الرقابة: فالرقابة تمثل أحد أهم أساليب وأدوات التغيير التنظيمي، لأن الاختبار الحقيقي للتغيير يتضح فيما يتحقق من نتائج في ضوء ما كان يستهدف تحقيقه إذا نظر لها بمفهومها الحديث الذي ينصرف إلى الرقابة الايجابية البناءة (النمر وآخرون، 1991، ص321). لذلك يتوجب أن يقوم النظام الرقابي على مجموعة من الأسس حسب (الضلعين، 2005) ص124 ومن أهمها: أن يتناسب مع طبيعة النشاط وظروف ومقتضيات العمل الإداري، أن يمارس في الوقت المناسب بحيث يسهم في اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في الوقت المناسب حتى يمكن علاج المشكلة قبل استفحالها، أن يكون موضوعياً بحيث تكون المعايير المحددة للرقابة موضوعية لا يتدخل فيها العامل الذاتي، كما ينبغي أن يكون مرناً وفقاً للظروف المتغيرة.
5. توفير المعلومات: فهي تعتبر بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية مؤسسة في اتخاذ القرارات التنظيمية وفي التغيير التنظيمي ككل. وبالتالي فإن جودة القرارات التي تتخذ عند جميع المستويات تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار، والتي لا بد أن تكون معلومات دقيقة وصحيحة وسليمة ومؤسسية، ويتم توفيرها بالشكل المناسب والوقت المناسب (الياغي، 2005م، ص341) .
6. التخطيط: ولعل التخطيط للتطوير الإداري يهدف إلى رفع كفاءة وإمكانيات الأجهزة الإدارية لتمكينها من تحمل مسؤوليات العصر، لذا وجب الأخذ بأسلوب التغيير المخطط كوسيلة وحيدة للخروج من الأزمات الإدارية التي تعانيها الدول النامية بشكل عام والعربية بشكل خاص، ومن هنا تبرز مسؤولية الدولة الكاملة في تخطيط برامج التغيير التنظيمي بل وتنفيذها أيضاً حسب ما ذكر (ماهر، 2004م، ص124) .

معوقات التغيير التنظيمي:

تتعدد وتتوغل المشاكل والمعوقات التي تعترض التغيير التنظيمي وهي لأسباب داخلية وخارجية، إدارية ومالية واجتماعية وسياسية وقانونية وفيما يلي التعريف ببعض منها:

أولاً: المعوقات الإدارية: و التي من أهم أسبابها: المركزية وعدم التفويض. وقد وجدت دراسة (Fielder) حسب (المغربي، 1999م، ص43) بأن الإحساس والشعور والتفويض الإداري له تأثيراً مباشراً على إنتاجية المرؤوس، كما أن التضخم الوظيفي أيضاً يعد أحد المعوقات الداخلية وهو نتيجة طبيعية لعدم الربط بين الاختيار والتعيين وبين ما تتطلبه التزامات العمل من العناصر البشرية (درة، 1991م، ص143). حيث يتسبب التضخم الوظيفي في انخفاض دافعية ومعنويات العاملين، وانحدار المؤسسة في تقليص فرص الترقية وزيادة الاستغناءات عن العاملين وإعادة توزيع الأعمال وخفض الرواتب والتقلبات بين العاملين وغيرها والتي تسبب التوتر والقلق للموظفين وبالتالي تدني دافعيتهم ومعنوياتهم حسب (غبوش، 1987م). كما أن عدم توفر المعلومات يعد أحد العوامل التي تؤثر على سلامة وفعالية القرارات اللازمة للتطوير الإداري، حيث تتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سببني على أساسها القرار، وقد أكدت

معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية أن معظم الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وعدم دقتها أو حداثتها.

ثانياً: **المعوقات المالية:** و لا يخفي الأثر لهذه العوامل علي أي تغيير تنظيمي.

ثالثاً: **المعوقات الاجتماعية:** و لأن الإدارة تمثل عملية تفاعل اجتماعي فإن العلاقة بين الإدارة والمجتمع الذي تعمل فيه تعتبر مصدراً مهماً من مصادر التأثير على الإصلاح الإداري، فالهدف النهائي لأي نظام إداري هو تطوير هذا المجتمع والعمل على خلق وتشجيع سلوك اجتماعي جديد وبناء على المستويين الفردي والجماعي.

وقد حصر الكثير من الكتاب والباحثين المعوقات الاجتماعية في تأثيرات العادات والتقاليد وعوامل الأمية والطبيعية الريفية وغيرها من العوامل، ويمكن أن نقول بأن المشكلة تتبع من النقل غير الموفق للنظريات الإدارية الغربية، ومحاولة فرضها وتطبيقها على مشاكل البيئة العربية دونما تعديل أو تطويع يتمشي ومعطيات تلك البيئة (الصايغ، 1986م، ص34).

رابعاً: **المعوقات السياسية:** ليس هناك أدنى شك في خضوع الإدارة للسلطة السياسية الحاكمة وعملها في إطار الحدود التي ترسمها السلطة لعملية التغيير التي ترى بأنها تسير شئونها. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن توفر الاستقرار السياسي يعتبر من العناصر الأساسية لتحقيق التنمية.

خامساً: **المعوقات القانونية:** لقد تكونت المجتمعات الإنسانية وتطورت بفعل وجود أنظمة وقوانين تعارفت عليها هذه المجتمعات وأصبحت جزء لا يتجزأ من حياتها أو تعاملاتها اليومية، وقد تطورت هذه الأنظمة والقوانين تبعاً لتطور هذه المجتمعات وبالتالي تطور احتياجاتها، وبالرجوع إلى جهود التغيير التنظيمي يلاحظ أنها قامت أيضاً على أساس من التفاعل مع القوانين والتشريعات المؤسسة للعملية الإدارية، وهذه القوانين جاءت نتيجة الحاجة إليها لتنظيم العملية الإدارية. و يلاحظ أن التغيير التنظيمي يواجه بالعديد من المعوقات القانونية والإجرائية ومنها على سبيل المثال حسب (الشيخلي، 1982م، ص65):

أ. قدم التشريعات والقوانين المؤسسة للجهاز الإداري في بعض الدول وعدم توافرها ومواكبتها للتطورات الزمنية.

ب. عدم تطبيق القوانين وعدم الالتزام بها.

ج. وجود بعض الثغرات القانونية والتي تستغل لتحقيق مصالح ضيقة في مقابل الإضرار بالمصلحة العامة.

د. بعض القوانين تقف دون انجاز القرارات المهمة في الوقت المناسب.

ويشير (العامري وفوزان، 1418هـ، ص123) إلى أن أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تتباين من منظمة إلى أخرى، و تتمثل في:

1. الأسباب التنظيمية الموضوعية وهي النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.

2. الأسباب التنظيمية السياسية: وهي الناتجة من خلال التنظيمي الذي يمكن أن يحدثه التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المؤسسة.

3. الأسباب الشخصية الاجتماعية: مثل الخوف من تغيير القيم الجماعية والعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين.

4. الأسباب الشخصية الاقتصادية: وتتمثل في خوف الموظفين من إلغاء الوظائف بسبب التقنية الجديدة وما يترتب عليه من تسريح العاملين من وظائفهم، أما لعدم ملاءمتهم لمتطلبات التغيير والتقنية الجديدة أو لعجزهم عن التكيف مع خصائص ومستلزمات العمل الجديدة.

5. الأسباب الشخصية العاطفية: مثل خوف الموظفين من المجهول، وارتياحهم للمألوف، مما يجعلهم يرفضون التغيير.

6. الأسباب الشخصية الثقافية: حيث إن عدم إلمام الموظفين بالثقافة التنظيمية بالمستوي العميق من المسلمات والاعتقادات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة التي تعمل بصورة غير مدركة، وتحدد بطريقة مسلمة غير قابلة للنقاش وكيفية رؤية المؤسسة لنفسها ولبيئتها الخارجية.

7. الأسباب الفكرية المعرفية: مثل الجهل والانغلاق الفكري وعدم التعامل مع التجديد وقلة الدوافع للإنجاز وعدم الإدراك من قبل الموظفين لعمليات التقنية وعدم المعرفة بالعقبات الموجودة في طريق التقدم والتطور للمجتمعات والمؤسسات على حد سواء.

8. الأسباب التنسيقية: مثل عدم إدراك أهمية التغيير وأنه قد يعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق والقائمين على التغيير والمنفذين.

أما (المؤمن، 2005م، ص141) فيري أن معوقات التغيير والمعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي هي: الخوف من الخسارة المادية أو توقع مكسب مادي، الشعور بالأمان أو بالخوف، الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية، درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة و الثقافة الفردية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة علي الاستبيان الذي تم توزيعه علي عينة الدراسة والتي بلغت حوالي 340 مفردة، وتمت استعادت 300 استمارة من مختلف مستويات العاملين بالطيران المدني سابقا والشركات التي خرجت منه بعد اعادة الهيكلة، وبعد تحكيم استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة بمشاركة عدد كبير من الاساتذة والخبراء في مجال الاحصاء وتصميم الاستبانات من جامعات معروفة كجامعة الجزيرة والقضارف وكسلا والسودان والنيلين بعد تجميع الاستبانات وتنقيحها تمت عملية التحليل وفقاً لما يلي:

التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م، ص149). وقد استندت متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي قدمتها دراسة (Hair et al (2010) ص74 كشرط لقبول نتائجها وهي:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة .
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن (0,6) .
3. ألا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0,05) .
4. أن تكون قيم الاشتراكات الأولية (Communalities) للنود أكثر من (0,50) .
5. ألا يقل تشعب (Loading) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.
6. ألا تقل قيم الجذور الكامنة عن الواحد.

التحليل العاملي للمتغير المستقل (العوامل التنظيمية والشخصية) :

اجري التحليل العاملي لعدد (30) عبارة تستخدم لقياس إدارة علاقات العملاء. الجدول (2) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل (العوامل التنظيمية والشخصية). وفي الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية (Communalities) أقل من (0,50) وتم استبعادها

وقد جاءت المصفوفة في (6) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت زيادة المقاومة، كما اشتمل النموذج الثاني علي (4) عبارات شكلت المقاومة الاولية، واشتمل النموذج الثالث علي (4) عبارات شكلت الحد من المقاومة، اشتمل النموذج الرابع علي (3) عبارات شكلت حالات المقاومة، اشتمل النموذج الخامس علي عبارتين شكلت القادة المكلفين، اشتمل النموذج السادس علي (2) عبارات شكلت الاساليب الادارية.

التحليل العاملي التابع (عوامل التغيير التنظيمي) :

جاءت المصفوفة في عمود واحد، اشتمل النموذج علي (4) عبارات شكلت التغيير التنظيمي، التحليل العاملي للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي).

أجري التحليل العاملي لعدد (5) عبارة تستخدم لقياس إدارة علاقات العملاء. الجدول (3) يعرض ملخص نتائج التحليل أعمالي الذي اجري على المتغير المستقل (التغيير التنظيمي). في الاختبار الأول من التحليل العاملي التي وجدت عبارات لها قيم المشتركة الأولية (Communalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جدول رقم (2) : ملخص نتائج التحليل العاملي على المتغير المستقل (العوامل التنظيمية والشخصية)

6	5	4	3	2	1	زيادة المقاومة
-0.007	.024	.092	.097	.102	.798	عدم الدراسة الكافية لعملية الفصل الاداري
.206	.030	.200	.048	.075	.720	عدم وجود اسس لقانون الاداري
.235	.078	-.008	.113	.204	.712	ضعف كفاءة المشرفين علي عملية الفصل الاداري
.048	.284	.039	.211	.084	.699	زيادة خوف العاملين من نتائج إعادة الهيكلة
						المقاومة الاولية
.182	-.036	-.050	.132	.789	.070	عدم تحديد مصادر المقاومة المحتملة
-.025	.209	.331	-.009	.710	.071	عدم الجلوس مع النقابة لمعرفة مخاوف العاملين
.116	.027	.296	-.170	.648	.088	عدم دراسة الظروف المرورية لرؤساء الأقسام
.061	.145	-.094	.210	.644	.354	عدم تحديد حجم المقاومة المتوقعة
						الحد من المقاومة
.089	.024	.158	.777	-.077	.171	إشراك العاملين في جميع مراحل إعادة الهيكلة
.246	.012	-.016	.765	.071	.042	إعادة توزيع الموارد بالشكل الذي يقود للترحيب بالتغيير
.048	.309	.090	.649	.170	.156	مناقشة وإقناع النقابة والمجموعات المختلفة
-.200	.118	.451	.563	.037	.207	تعريف العاملين باوضاعهم بعد إعادة الهيكلة
						حالات المقاومة
.168	.125	.691	.313	-.022	-.027	تعليم العاملين بظروف ومخرجات إعادة الهيكلة
.374	.159	.665	-.100	.243	.182	عدم إشراك الجانب الفني في بداية التغيير
-.020	-.113	.588	.176	.384	.219	عدم الجلوس مع التنظيمات العمالية
						القادة المكلفين
.196	.811	.107	.062	.032	.154	انحياز الاعلام والمجتمع الخارجي لخلق الانطباع السالب ع التغيير
-.084	.729	.033	.154	.118	.092	عكس النقابة للجوانب السالبة للتغيير دون الايجابية
						الاساليب الادارية
.791	.227	.077	.138	.147	.155	تكوين لجنة الظل من خارج الهيئة
.655	-.147	.214	.175	.117	.250	إتساع الهوة بين قائد التغيير والعاملين
		63.989				Cumulative %
		.816				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
		1698.656				Bartlett's Test of

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

جدول رقم (3): ملخص نتائج التحليل العاملي للمتغير المستقل (التغير التنظيمي)

1	التغير التنظيمي
.828	يدرك العاملين في الهيئة ايجابيات التغيير التنظيمي
.798	يتقبل العاملين في الهيئة عملية التغيير التنظيمي
.783	يدرك العاملين في الهيئة مفهوم التغيير التنظيمي
.736	يتأقلم العاملين في الهيئة مع عملية التغيير التنظيمي
61.910	Cumulative %
.777	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
348.123	Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

التحليل الوصفي للمتغيرات :

اولا الاعتمادية : للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح جدول رقم (4) ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل زيادة المقاومة (0.78)، المقاومة الاولية (0.72)، أما الحد من المقاومة (0.62)، حالات المقاومة (0.62)، القادة المكلفين (0.56)، الاساليب الادارية (0.60)، أما لمتغيرات التابع التغير التنظيمي (0.79). الجدول (4) .

ثانيا: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل (زيادة المقاومة، المقاومة الاولية، الحد من المقاومة، حالات المقاومة، القادة المكلفين، الاساليب الادارية). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي زيادة المقاومة (وسط حسابي = 2.05، انحراف معياري= .94)، يليه الوسط الحسابي المقاومة الاولية (وسط حسابي = 2.27، انحراف معياري= .94)، كان الحد من المقاومة (وسط حسابي = 2.31، انحراف معياري= .90)، اما حالات المقاومة (وسط حسابي = 1.95، انحراف معياري= .87)، كان القادة المكلفين (وسط حسابي = 2.66، انحراف معياري= 1) كان الاساليب الادارية (وسط حسابي = 2.30، انحراف معياري= 1) ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4) أن المؤسسات المصرفية قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه. ومن جانب آخر ومن ذات يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير التابع التغير التنظيمي هو (الوسط حسابي = 2.50، الانحراف معياري= 1).

ثالثا: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل (زيادة المقاومة، المقاومة الاولية، الحد من المقاومة، حالات المقاومة، القادة المكلفين، الاساليب الادارية). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي زيادة المقاومة (وسط حسابي = 2.05، انحراف معياري= .94)، يليه الوسط الحسابي المقاومة الاولية (وسط حسابي = 2.27، انحراف معياري= .94)، كان الحد من المقاومة (وسط حسابي = 2.31، انحراف معياري= .90)، اما حالات المقاومة (وسط حسابي = 1.95، انحراف معياري= .87)، كان القادة المكلفين (وسط حسابي = 2.66، انحراف معياري= 1) كان الاساليب الادارية (وسط حسابي = 2.30، انحراف معياري= 1) ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي تحت الدراسة. ومن جانب آخر ومن ذات يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير التابع التغير التنظيمي هو (الوسط حسابي = 2.50، الانحراف معياري= 1).

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام

تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

من ذات الجدول نجد أن بعد زيادة المقاومة يرتبط ايجابي معنوي مع المقاومة الاولى، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.392). نجد أن زيادة المقاومة يرتبط ايجابي معنوي مع الحد من المقاومة، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.469). نجد أن زيادة المقاومة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع حالات المقاومة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.362)، ونجد ان زيادة المقاومة يرتبط ارتباط ضعيف مع القادة المكلفين، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.308)، ونجد ان زيادة المقاومة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الاساليب الادارية كانت قيمة (الارتباط = 0.407)، ونجد ان زيادة المقاومة يرتبط ضعيف مع التغيير التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.011) ، اما المقاومة الاولى يرتبط ايجابي معنوي مع الحد من المقاومة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.338) ، اما المقاومة الاولى يرتبط ايجابي معنوي مع القادة المكلفين، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.452) ، نجد أن المقاومة الاولى يرتبط ايجابي معنوي مع الاساليب الادارية، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.321)، نجد أن المقاومة الاولى يرتبط ارتباط ضعيف مع التغيير التنظيمي، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.183)، نجد أن الحد من المقاومة يرتبط ايجابي معنوي مع حالات المقاومة، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.475)، نجد أن الحد من المقاومة يرتبط ايجابي معنوي مع القادة المكلفين، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.322)، نجد أن الحد من المقاومة يرتبط ايجابي معنوي مع الاساليب الادارية، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.370)، نجد أن الحد من المقاومة يرتبط ارتباط ضعيف مع التغيير التنظيمي، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.207)، نجد أن حالات المقاومة يرتبط ارتباط ضعيف مع القادة المكلفين، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.238)، نجد أن حالات المقاومة يرتبط ايجابي معنوي مع الاساليب الادارية، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.418) ، نجد أن حالات المقاومة يرتبط ارتباط ضعيف مع التغيير التنظيمي، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.177)، نجد أن القادة المكلفين يرتبط ارتباط ضعيف مع الاساليب الادارية، حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.205)، نجد أن القادة المكلفين يرتبط ارتباط ضعيف مع التغيير التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.275)، نجد أن الاساليب الادارية يرتبط ارتباط ضعيف مع التغيير التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.185) .

جدول رقم(4): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	الاعتمادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	زيادة المقاومة	المقاومة الاولى	الحد من المقاومة	حالات المقاومة	القادة المكلفين	الاساليب الادارية	التغيير التنظيمي
زيادة المقاومة	4	0.78	2.05	0.94	1						
المقاومة الاولى	4	0.72	2.27	0.94	0.392 (**)	1					
الحد من المقاومة	4	0.62	2.31	0.90	0.469 (**)	0.338 (**)	1				
حالات المقاومة	3	0.62	1.95	0.87	0.362 (**)	0.452 (**)	0.475 (**)	1			
القادة المكلفين	2	0.56	2.66	1	0.308 (**)	0.239	0.322 (**)	0.238	1		
الاساليب الادارية	2	0.60	2.30	1	0.407 (**)	0.321 (**)	0.370 (**)	0.418 (**)	0.205	1	
التغيير التنظيمي	4	0.79	2.50	1	0.011	0.183	0.207	0.177 (**)	0.275	0.185	1

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

إختبار فرضيات الدراسة:

الجدول (5) يوضح الانحدار لمكونات العوامل التنظيمية والشخصية والتغير التنظيمي (Beta coefficient) فلقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد العوامل التنظيمية والشخصية على التغير التنظيمي. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار (*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.001) (Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.001) نتوصل لما يلي:

1. توجد علاقة إيجابية قوية بين زيادة المقاومة والتغير التنظيمي، بلغت بيتا (0.238) مستوى المعنوية (0.000).
2. لا توجد علاقة بين المقاومة الاولية والتغير التنظيمي، بلغت بيتا (0.115) مستوى المعنوية (0.070).
3. توجد علاقة ايجابية قوية بين الحد من المقاومة والتغير التنظيمي، بلغت بيتا (0.137) مستوى المعنوية (0.043).
4. لا توجد علاقة بين حالات المقاومة والتغير التنظيمي، بلغت بيتا (0.034) مستوى المعنوية (0.619).
5. بينما توجد علاقة ايجابية قوية بين القادة المكلفين والتغير التنظيمي، بلغت بيتا (0.242) مستوى المعنوية (0.000).
6. توجد علاقة ايجابية قوية بين الاساليب الادارية والتغير التنظيمي، حيث بلغت بيتا (0.131) مستوى المعنوية (0.039). كما موضح في الجدول (5).

جدول رقم (5) : العلاقة بين أبعاد العوامل التنظيمية والشخصية و التغير التنظيمي

Sig	التغير التنظيمي	المتغير المستقل
.000	-.238 ***	زيادة المقاومة
.070	.115	المقاومة الاولية
.043	.137 *	الحد من المقاومة
.619	.034	حالات المقاومة
.000	.242 ***	القادة المكلفين
.039	.131 *	الاساليب الادارية
	.143	R ²
	.126 **	Adjusted R ²
	.143	Δ R ²
	8.178	F change

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

النتائج :

1. زيادة المقاومة تؤثر على التغير التنظيمي تأثير سلبي.
2. المقاومة الاولية لا تؤثر على التغير التنظيمي.
3. الحد من المقاومة يؤثر على التغير التنظيمي.
4. حالات المقاومة لا تؤثر على التغير التنظيمي.
5. سلوك القادة المكلفين يؤثر على التغير التنظيمي.
6. الاساليب الادارية يؤثر على التغير التنظيمي.

التوصيات :

إستناداً على النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الرئيسية على النحو التالي:
أولاً: في المراحل الإبتدائية لإدخال التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال؛ على الإدارة العليا وقادة التغيير التأكد من الجوانب التالية:

1. إشراك الجهات الفنية في فكرة التغيير وجدواه للمنظمة والعاملين على حد سواء.
 2. الجلوس المستمر مع التنظيمات العمالية لتحديد مراكز القوى والمصادر المحتملة للمقاومة.
 3. الإبتعاد (ما أمكن ذلك) من الإستعانة بهيئات ومؤسسات من خارج المنظمة (سياسية كانت أم فنية) منعا للفجوات الإدارية بين الإدارة والعاملين.
 4. إزالة كل ما من شأنه أن يخلق فجوة بين الإدارة والعاملين.
 5. عدم الإستعانة بالسلطات السياسية والتشريعية بغرض فرض الأمر الواقع.
- ثانياً: على الإدارة العليا وقادة التغيير الحرص على تأمين الجوانب التالية قبل تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي:

1. تعليم العاملين بظروف عمليات التغيير التنظيمي العادية وغير العادية حتى نضمن إستدامة التغيير.
2. تعريف العاملين بمخرجات عمليات التغيير التنظيمي السالب منها والموجب حتى يتم تهيئتهم العاملين بشكل سليم مع وضع البدائل التي من شأنها تخفيف الآثار السالبة.
3. إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير التنظيمي من بداية الفكرة ومرورا بالتنفيذ وإستقبال المخرجات.
4. تعريف جميع العاملين بكافة فئاتهم الوظيفية والفنية بأوضاعهم بعد تنفيذ برنامج التغيير بشكل تفصيلي.
5. ضرورة مناقشة وإقناع النقابة والمجموعات المتحفظة أولاً بأول وعند الصعوبات التي تعترض التغيير.
6. و بما أن التغيير التنظيمي تصاحبه عمليات إعادة توزيع الموارد التنظيمية؛ فينبغي لقادة التغيير توزيع هذه الموارد بالشكل الذي يقود للترحيب بالتغيير.

ثالثاً: عدم تجاهل التنظيمات النقابية (الرسمية وغير الرسمية) في جميع مراحل التغيير التنظيمي، مع التركيز على الجانب الإعلامي ضماناً لإتحياز المجتمع الخارجي للتغيير حتى يساهم في كسر حدة المقاومة.

المراجع :

1. ابن منظور، أبو الفضل جلال الدين بن مكرم، (د.ت)، لسان العرب، المجلد الخامس، بيروت، دار صادر.
2. تركي، مصطفى احمد، (1406 هـ)، بحوث في السلوك التنظيمي، ط1، الكويت، دار القلم، ص10 والنشر،.
- 3، زهير نعمي، (1997م)، التغيير التنظيمي، القاهرة، جامعة القاهرة .
1. يس، عامر سعيد، (1991م)، إستراتيجيات التعبير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة .
2. الخزامي، عبد الحكيم، (1999م)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة: مكتبة ابن سينا .
3. حريم، حسين محمود، (1997م)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر.
4. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2000م)، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة الدار الجامعية.
5. حمود، خضير كاظم، (2002م)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع .
6. النويحي، محمد إبراهيم، (1989م)، الإصلاح الإداري، مسقط، عمان .
7. الطعاني، (2002م)، التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

8. الياغي، محمد، (1999م)، التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز احمد ياسين الفني، عمان، الأردن .
9. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005م)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، الأردن .
10. النمر، خاشفجي، حمزوي، سعود، هاني ومحمد، (1991م)، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط2، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية .
11. الضلعين، علي، (2005م)، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، عمان، مركز بريد للنشر .
12. الياغي، محمد عبد الفتاح، (2005م)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، ياسين للخدمات المكتبية والطلابية، الأردن .
13. ماهر، أحمد، (2004م)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الإسكندرية، الدار الجامعية .
14. المغربي، عبد الحميد، (1999م)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية .
15. الصايغ، ناصر محمد، (1986م)، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الواقع والطموح، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
16. الشخيلي، عبد القادر، (1982م)، معوقات نظم وأجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن .
17. المؤمن، قيس، (2005م)، التنمية الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع .
18. الفوزان، ناصر، محمد العامري، أحمد سالم (1997م)، مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/ العدد3.
19. الحسن، ربحي، (1991م)، التخطيط للتغيير، مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد 27 .
20. الغمري، إبراهيم، (1985م)، التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، ع48، مجلد 9 .
21. النعيم، عبد اللطيف صالح، (2003م)، قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي، مجلة جامعة الملك سعود، م15، للعلوم الإدارية1 .
22. رمضان، حامد احمد، (1995م)، إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة، مجلة البحوث التجارية، ألمجلد التاسع، العدد 21 .
23. الطجم، عبد الله عبد الغني، (1991م)، مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير، دراسة نظرية وميدانية، مجلة الاقتصاد والإدارة، جدة جامعة الملك عبد العزيز، م4 .
24. الحوامدة، نضال، الهيتي، صلاح، (2004)، عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها، (دراسة ميدانية في شركات الاسمنت والفوسفات والبوتاس الأردنية) مجلة مؤتة للبحوث والدراسات/ م19، العدد3 .
25. العامري، أحمد سالم، ناصر، محمد فوزان، (مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالممالك العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة،(الرياض، معهد الإدارة العامة، م37، ع3، 1418هـ) .
26. غبوش، أحمد الطيب، (1987)، الاختيار للخدمة العامة وأثره على التنمية الإدارية، الإداري، مسقط، عدد خاص، ع30 – 31 .
27. الساعدي، علاء، (1996) أسباب تأثير ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، مسقط الإداري، ع 66 .
28. كاظم، عبد الحسين صالح، (1991)، مجلة الإداري، العدد 4.

29. درة، عبد الباري، (1981)، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، بغداد، جامعة بغداد، مركز البحوث، مجلد9، عدد4.
30. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995م.
31. درة، عبد الباري، (1981)، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، بغداد: جامعة بغداد، مركز البحوث، مجلد9، عدد4.
32. اللوزي موسي، (1997م)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، سة غير منشورة.
33. Ricardo, R.F. (1995) "Overcoming resistance of change" National productivity Review, Vol.14.No:2.
34. Doyle. Milke, Claydon, Tim, Buchanan Dave (2000), " The Management Experience of organizational Change: British Journal of Management.