

أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين بوحدات الحماية المدنية بولاية سكيكدة للتغيير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تمثلت في التدريب الغير الكافي لتنفيذ التغيير ، عدم وضوح أهداف التغيير، عدم مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير. كما كشفت الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الأفراد حول أسباب مقاومة التغيير تبعا لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

أ. محمد مكناسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة قالمة
الجزائر

مقدمة

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق جودة خدماتها وعملياتها وتضعها كهدف أساسي في ظل عالم سريع التغيير يسوده التنافس الشديد في تقديم الخدمات بصورة أفضل، وتحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة، إلى طريقة للتفكير، ومعايير، وأنماط سلوك جديدة، يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات وطرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية والداخلية دائمة التغيير. وبعد التغيير في الوقت الراهن أمرا أساسيا وحتميا في مختلف المنظمات التي تسعى نحو النجاح والتميز أو على الأقل البقاء والاستمرار، ولكن حينما تظهر بوادر التغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام العاملون بمقاومة هذا التغيير، فمن قال التغيير ، قال مقاومة التغيير (1). لقد أكدت العديد من الدراسات على أن عملية تطبيق الإصلاحات والتغيير عملية معقدة وصعبة وغير معروفة النتائج وأهم سبب في ذلك الأفراد ومقاومتهم

Abstract

The purpose of this study was to identify the major reasons of worker's resistance to the organizational change in units of the civil protection of Skikda. A questionnaire was used as the data collection tool in the study. The study found the most important reasons of resistance are: insufficiency of training to implement change. Lack of clarity of the goals of the change among workers. Non participation of workers in planning for change. The study revealed that there is no statistically significant differences between individual responses about the causes of resistance to change depending on the variables of the nature of work and years of experience at the level of signification less than 0.05.

لأي تغيير، والأفراد هم أداة التغيير ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل أي عملية تغيير، ومقاومة الأفراد العاملين للتغيير قد تكون بطريقة علنية مباشرة من خلال الامتناع عن أداء العمل أو تشكيل جماعات معارضة ومواجهة الإدارة برفضهم للتغيير، وقد تكون غير مباشرة و غير ظاهرة من خلال العديد من السلوكيات كالتغيب عن العمل وتعمد ارتكاب الأخطاء (2). إن أهم التغييرات التي تمر بها المنظمات تكشف غالباً أوجه عديدة من القصور ، فقد أكدت الدراسات التي أجريت في هذا الشأن بان عدم النجاح في تجسيد التغييرات يرجع إلى عدم امتلاك قدرات قيادية لإدارته ومنه ينتج عدم استيعاب هذه التغييرات وأهدافها مما يخلق مقاومة العاملين لهذه التغييرات والسعي إلى إبقاء الوضع على حاله مستخدمين العديد من الإشكال والأساليب، والتي تؤدي في اغلب الأحيان إلى إفشال وإحباط برامج التغيير الهادفة. وتظهر أهمية هذه الظاهرة وانتشارها في مختلف المنظمات دون غيرها من خلال الدراسات العديدة التي تناولتها. ففي دراسة (2001) Gaylor بعنوان: العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير: دراسة حالة على أقسام الشرطة شمال ولاية تكساس. ركزت الدراسة على أربعة عوامل رئيسة تؤثر على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة. وبالتالي قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين (التعليم، والثقة، والمشاركة، والاتصال) وأثرها على مقاومة التغيير.

طبقت الدراسة على 286 شرطياً في شمال ولاية تكساس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات عن هذه الحالة. وأظهرت النتائج أن المشاركة والاتصال المفتوح تحسن الثقة مع الآخرين و تخفف من مقاومة التغيير. (3)

أما دراسة نوح (2006) (4) : بعنوان معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة ام القرى. فهدفت إلى التعرف على أهم معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية، بالإضافة إلى التعرف على الآليات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة التغيير لدى أفراد عينة الدراسة . حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :أن ابرز معوقات التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية تتمثل في فقدان الثقة في من سيقومون بالتغيير .

أما الدراسة التي أجراها الحربي (2001) (5) بعنوان مقاومة التغيير التنظيمي وهي دراسة ميدانية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة فقد هدفت إلى معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير هي الشعور بعدم الثقة من رئيسهم فيهم. جهلهم لأهداف التغيير وعدم تماشي التغيير مع احتياجاتهم وعدم الدعم والمساندة من طرف القيادات العليا للتغيير وفرض التغيير دون استشارتهم.

أما دراسة الفائز (2008) (6) بعنوان الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير

التنظيمي والتعامل مع مقاومته وهي دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية حيث تناولت الدراسة دور القيادات العليا في قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية والأساليب المختلفة المتبعة في التعبير عن مقاومتهم والسلبيات المترتبة على ذلك، بالإضافة إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تساعد القادة على النجاح في إدارة التغيير وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، كما استخدم الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات و التي تم توزيعها على عينة التي تشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة و عددهم 256 فرد.

وأسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج من أهمها:

- خوف العاملين على مصالحهم.
- عدم توفر التدريب الكافي.
- الاعتماد على الأساليب الروتينية .
- وضعف الاتصال تعتبر من أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

بناء على ما سبق يتضح أن مقاومة التغيير ظاهرة لا يمكن إهمالها و السكوت عليها بل يجب الوقوف على الأسباب الحقيقية الدافعة لها واعتبارها جزء من برنامج التخطيط والإعداد للتغيير ومن ثم تحديد الأساليب والآليات المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الأسباب والتقليل من أضرارها على مستوى مختلف المنظمات.

الإشكالية :

لقد أضحي لزاما على المنظمات التي تسعى إلى التجديد والتغيير ، أن تدرك أن برامج التغيير لا يمكن لها النجاح دون الأخذ بعين الاعتبار ظاهرة مقاومة التغيير وأن هذه المقاومة تتطلب إدارة لا تجاهلا وإنكارا. فموظفو القيادة على مستوى المنظمات المختلفة يدركون من واقع أعمالهم أن مقاومة التغيير من طرف العاملين بها على حسب مستوياتهم ومهامهم أصبحت أمرا مسلما به في تلك المنشآت، حيث وبغض النظر عن أسباب تلك المقاومة وأساليبها سواء أكانت أسبابا مشروعة تستند على أسس منطقية ومقبولة أو كانت عكس ذلك، فإن الأمر ينعكس سلبا على أداء تلك المؤسسات ويجعلها غير قادرة على القيام بمهامها بالشكل الصحيح وهو ما يتسبب في استنزاف قدراتها المادية والبشرية ويقف حجرة عثرة في طريق تقدمها وازدهارها، الأمر الذي يوضح بجلاء أهمية التعرف على الأسباب المختلفة الدافعة إلى ظهور مقاومة العاملين لأي تغيير تنظيمي تسعى المنظمة إلى إحداثه، وتعتبر وحدات الحماية المدنية من المنظمات التي تقدم خدمات كبيرة للمواطنين في مجال التدخل لإنقاذ

الأرواح جراء الحوادث المختلفة و تقديم المساعدات والإسعافات الأولية للأشخاص في حالة الخطر، فهي تسعى دائماً التماشي مع التطورات والتغيرات الحادثة سواء على المستوى البشري أو وسائل العمل حتى يمكنها أداء مهامها على أحسن وجه. ومن هنا تبرز أهمية استقصاء آراء موظفي القيادة العاملين بوحدات الحماية المدنية التابعة لولاية سكيكدة حول أسباب مقاومة العاملين لديهم لأي تغيير تنظيمي مخطط للقيام به، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال صياغة التساؤلات الآتية:

- ما هي الأسباب المختلفة لمقاومة التغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية؟

- هل يوجد تفاوت بين هذه الأسباب من حيث أهميتها النسبية؟

- هل توجد فروق في درجة أهمية هذه الأسباب بحسب متغيري سنوات الخبرة وطبيعة العمل؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد تفاوت بين أسباب مقاومة العاملين لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به من حيث الأهمية النسبية.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو أسباب مقاومة العاملين لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به ترجع إلى طبيعة العمل.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو أسباب مقاومة العاملين لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به ترجع إلى سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تنبثق هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته لدى العاملين على مستوى وحدات الحماية المدنية، وللدراسة أهمية نظرية تتمثل في المساهمة في الإثراء المعرفي في مجال إدارة التغيير التنظيمي والأساليب المناسبة للتعامل مع مقاومته. حيث تعتبر مقاومة التغيير من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق إليها الباحثون، وتشير الأدبيات إلى إن الدراسات في هذا الموضوع قليلة وهذا ما يعكس الأهمية النظرية للدراسة. أما الأهمية العملية فتتمثل في الوصول إلى نتائج ومقترحات تساهم في رفع فعالية تجسيد أهداف التغيير التنظيمي المطلوب القيام به من خلال البحث في أسباب مقاومة العاملين لأي تغيير تنظيمي وكيفية التعامل مع مقاومته للحد منها و التقليل من أثارها، و ذلك من خلال استفادة متخذي القرارات من هذه النتائج وتطبيقها على أرض الواقع في وحدات الحماية المدنية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية.

2- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة محل الدراسة نحو أهمية أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ترجع إلى متغيري طبيعة العمل و سنوات الخبرة.

مصطلحات الدراسة:

التغيير التنظيمي : يعرف التغيير التنظيمي إجرائيا في هذه الدراسة بأنه النشاط الموجه والهادف إلى تحسين وتطوير مجالات الأداء الوظيفي بما يتماشى وأبعاد السياسة المنتهجة، من خلال التعاون المشترك البناء لتحقيق رسالة وأهداف وحدات الحماية المدنية.

مقاومة التغيير التنظيمي : يمكن وضع تعريف إجرائي لمقاومة التغيير في هذه الدراسة على أنها عدم تجاوب المرؤوسين مع ما قد يحدث من تغييرات في العمل بأي صورة أو درجة كانت .

الإطار النظري:

1- مفهوم التغيير: إن المفهوم اللغوي للتغيير كما جاء في المعجم الوسيط من الفعل "غير"، وغير الشيء بدل به غيره وجعله على غير ما كان عليه. يتضح مما سبق أن التغيير يعني تبديل الشيء و جعله مختلفا عما كان عليه. (7)

2- التغيير على مستوى المنظمات : تعتبر المنظمات في المجتمع المعاصر على أنها وحدة التحليل الأساسية لهذا المجتمع و أنها تبدو مركز التغيير فيه فالمجتمع يتحرك من خلال منظماته ويعتمد في قوة اندفاعه على قوة اندفاع هذه المنظمات ومدى رشدها وعقلانيته. ولهذه المنظمات خصوصيات يجب مراعاتها عند القيام بأي عملية تغيير، ومن أهمها ما يلي:

- إن المنظمة كيان محدد الوظيفة والأهداف، حيث تتعاون جميع عناصرها على تحقيق و انجاز أهدافها.

- يفترض أن تحتكم المنظمة إلى نسق قيمي يعبر عن هويتها وخصوصيتها حتى تتميز عن باقي المنظمات.

- لكل منظمة بنية تسمح لها بالكشف عن الإبداعات والمبادرات لدى العاملين فيها حيث تسعى إلى تبنيها و توظيفها لخدمة المنظمة في الوقت المناسب .

- تتميز المنظمات المعاصرة بالتقارب وربما التوحيد بين قوى المركز و المتمثلة في القيادة الإدارية و قوى الأطراف فيها والمتمثلة في العاملين و بخاصة في ظل تزايد أهمية المشاركة الإدارية. (8)

2-1- مفهوم التغيير التنظيمي :

بالرغم من قدم مفهوم التغيير إلا انه على مستوى المنظمات بقي و لزم من طويل بعيدا عن اهتمامات الباحثين والعلماء والسبب يرجع إلى نوع من الاستقرار الذي كان يميز تلك المنظمات، إلا انه مع مرور الوقت تحول الاهتمام إلى العديد من القضايا من بينها التغيير التنظيمي وكانت هناك العديد من الأسباب التي دفعت بالباحثين نحو تحليل المنظمات تحليلا يتماشى مع الواقع التنظيمي ومستجدا ته ومن أهمها :

- التطورات التسارع التي شاهدها بيئة المنظمات.

- اتساع نشاط الحركة النقابية من خلال الإضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي .

- نمو الاتجاه الراديكالي من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع أكثر تجاوبا مع طموحات الطبقة العاملة.(9)

إن التغيير التنظيمي في المنظمات يعد احد الأنواع التي يحدثها الإنسان في بيئته لكي يحقق من خلال المنظمات أهدافه، وقد بين ستيف سميث بان التغيير التنظيمي بدون إتباع منهج واضح ضربا من الفوضى (10) ، لان التغيير يجب أن يتضمن جانبا أساسيا و هاما وهو زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال، وبالتالي لا تستطيع المنظمة إن تقوم بالمهام الملقاة على عاتقها لفترة طويلة و بشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط بها، إذ أن التغيير يعني أن على المنظمة أن تواجه بيئة جديدة من السلوك المناسب حتى تتمكن من التكيف مع ما يستجد عليها من ظروف (11) . ولقد قدم العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة تعاريف مختلفة للتغيير التنظيمي من بينها :

- التغيير التنظيمي هو عملية إدخال تحسينات أو تعديلات في عناصر العمل التنظيمي لكي تتمكن المنظمة من أداء أعمالها و انجاز مهامها بشكل أفضل (12).

- إن التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المنظمة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل (13).

ومن جهته عرفه حلواني على انه إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد توافق اكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله (14).

أما الكبيسي فيرى أن التغيير التنظيمي عملية هادفة لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات ومواجهة التحديات، فيعرفه على انه عملية ديناميكية تتضمن استخدام أساليب عمل جديدة ومتطورة تعتمد على معارف العلوم السلوكية ونتائج البحوث والدراسات لتعبئة الجهود الجماعية والفردية بهدف تحسين قدرات المنظمات على

استيعاب المستجدات التقنية لحل المشكلات ومواجهة التحديات (15).

في حين عرفه سيزلاقي ووالاس بأنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية (16).

من جهة أخرى فان العديد من الباحثين في مجال التنظيم والإدارة يشيرون إلى أن هناك نوعين فقط من أنواع التغيير هما:

1- التغيير المخطط: وهو الذي يتم التحكم في مساره و يخطط له وتحدد أهدافه ومجالاته وطرقه (17). وقد عرفه Skibbines بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة (18).

من جهته يرى هاشم بان التغيير المخطط هو محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو احد أجزائه المهمة لزيادة الفعالية، ويمكن إحداث هذا التغيير بواسطة أعضاء التنظيم أنفسهم أو بواسطة جهات خارجية متخصصة (19).

مما سبق يمكن اعتبار التغيير المخطط هو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة وفقا لتدابير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى .

2- التغيير العشوائي : وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنشآت كردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغييرات في بعض عناصرها نتيجة لضغوط خارجية مما يسفر عنه نتائج غير محمودة وقد تكون ضارة لافتقادها عنصر الدراسة الدقيقة لما يجب أن يكون (20). من جهته الطجم يرى بان التغيير العشوائي هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من احد وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديموغرافية وبالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة و يطلق عليه اسم التغيير (21).

2-2- مقاومة التغيير التنظيمي : إن مقاومة التغيير عملية تحدث عندما ينتهي شيء ما كي يبدأ شيء آخر جديد والفارق بين هاتين المرحلتين يشكل المفترق الذي يتعلم الأفراد عنده كيف يودعون الماضي و يقبلون على الحاضر والجديد أي الانتقال من المألوف إلى غير المألوف وحتى عندما يكون التغيير ايجابيا فلا بد أن يحدث نوعا من التأثير النفسي (22). والخطأ الشائع في إدارة التغيير يتمثل في التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على العاملين فكثير من القادة والمديرين يظنون انه بمجرد أمر موظفيهم بالتغيير سيتغيرون ولا يدرك هؤلاء مدى الاضطراب الذي يصاحب التخلي عن أنماط العمل المألوفة وتفهم حقيقة أن العاملين بحاجة إلى وقت للتكيف، فمن الطبيعي وجود من يواجه صعوبة في تفهم الخسارة التي قد يسببها هذا التغيير (23).

رغم اتفاق كل الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تقابل القائمين على التخطيط للتغيير إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمي فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن.

فقد عرفها Collette,et al بأنها كل قوة كابحة ومعيقة للتغيير. كما عرفها من جهة أخرى على أنها التعبير الصريح أو الضمني لرد الفعل الدفاعي تجاه التغيير (24).

كما عرف حريم مقاومة التغيير بأنها : استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (25). وعرفتها Bareil بأنها النتيجة ذات الصلة بمجموع السلوكيات الايجابية أو السلبية الفردية أو الجماعية التي تعيق عملية التغيير (26). ويعرفها العميان بأنها تعني امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (27).

كما يعبر عن مقاومة التغيير التنظيمي رياضيا بالمعادلة الآتية (28):

$$D \times V \times F \times \dots = R$$

R: مقاومة التغيير

D استياء الجهة المقاومة للتغيير:

V وضوح الرؤية لموضوع التغيير: F الخطوة الأولى أو الموائية في مسار التغيير.

2-2-1- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

يرى Albrak أن الأفراد والجماعات والنخب يقاومون التغيير للأسباب التالية (29):

- أ- لأن التغيير في موقع واحد ليس له تأثير على النطاق الكلي للمنظمة.
 - ب- لأن هناك حوافز فردية وجماعية، من الصعب التعامل معها.
 - ج- لأن التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد مصالح بعض المجموعات في المنظمة وقد يفقد البعض وظائفهم.
 - د- لأن التغيير التنظيمي قد يهدد القانعين بالوضع القائم والمستفيدين منه.
- ومما سبق يمكن اعتبار مقاومة التغيير متعددة المصادر حيث يمكن حصرها بصفة عامة فيما يلي (30):

- 1- الخوف من المجهول التي يأتي به التغيير.
- 2- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال والتوضيح من طرف الإدارة.

3- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل الوضع المستهدف.

4- النظر إلى التغيير بأنه عديم النفع حقيقة أو توقعاً فقط.

5- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة كون التغيير قد يلغي بعض المهام ويضيف بعض المهام .

6- سوء اختيار الوقت المناسب لإدخال التغيير كأن تكون حالة كساد تمر بها المنظمة.

7- الاعتقاد على أساليب عمل معينة.

ولكون التغيير يقاوم من طرف الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لأسباب عديدة ومتباينة فقد تتبعها كثير من الباحثين بالرصد والتحليل لمعرفة أسبابها والتعامل معها، حيث أشار العديد منهم إلى أسباب مختلفة و متفاوتة تجعل الموظفين يرفضون التغيير ويقفون في طريق تنفيذه ومن أهمها ما يلي (31):

- خوف الموظفين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.

- خوفهم من الفشل في التكيف معه.

- فشل محاولات تغيير سابقة.

- عدم وضوح الرؤية لديهم حول التغيير المقترح.

- الموظفون يقاومون التغيير إذا سبب أي تهديد لصلاحياتهم أو نفوذهم.

- تعد العلاقات الاجتماعية داخل جماعات العمل من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني، وتهديد التغيير لقيم الجماعة وللحقوق الاجتماعية القائمة بين الموظفين سيقلبه مقاومة قوية من أعضاء الجماعة بقصد الإبقاء على تماسكها وترابطها.

- خوف الموظفين من إلغاء الوظائف أو تخفيض الراتب بسبب التقنية يجعلهم يقاومون التغيير.

- خوف الموظفين من المجهول وارتياحهم للوضع المألوف يجعلهم يرفضون التغيير ويتحفظون عليه سعياً للامان.

2-2-2- أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي:

بعد التعرف على أسباب مقاومة التغيير على مستوى أي المنظمة والتي تعتبر نقطة البداية بالنسبة لقادة التغيير التنظيمي لوضع التصورات التي تسمح بتبني أفضل السبل والآليات التي من شأنها التقليل من السلبيات المحتملة التي تترتب عن مقاومة العاملين للتغيير، فيقومون بدراساتها وتحليلها ثم اختيار الأساليب المناسبة للتخفيف أو

التقليل منها وإقناع الأفراد بضرورة التغيير والتعريف بالفوائد المرتقبة منه لصالح المنظمة والأفراد، ومن أهم الأساليب التي جاءت في الأدبيات التي تناولت الموضوع ما يلي(32):

- إشعار العاملين بالتغيير وكيفية إحداثه وأثره عليهم وتوضيح ما هو متوقع منهم، محاولة في التقليل من الاتجاهات السلبية نحو نتائج التغيير، لان مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون في فترته الانتقالية حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من إجراءات التغيير ونتائجه. وللتقليل من هذه المخاوف والالتباس يجب على من يقوم بالتغيير تعريف العاملين بالمراد إدخاله، بطريقة واضحة وفعالة وكذلك ضبط المهارات المطلوب تعليمهم وتدريبهم عليها للقيام بالتغييرات بكفاءة.

- إشراك العاملين في التخطيط للتغيير وإعلامهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم وأهمية دورهم في إنجاحه مما يساعد على التزامهم و بذلهم الجهود الإضافية لتحقيق أهدافه .

- التعامل مع الرفض الصادر من طرف بعض الموظفين الذين يستمرون في مقاومة التغيير بالرغم من بداية ظهور آثار ايجابية للتغيير، ومن هذه التصرفات المعبرة عن الرفض مثل التأخر عن العمل، كثرة الشكوى بشأن إجراءات التغيير، رفض ممارسة التدريب اللازم. هذا التعامل يحتاج إلى مهارات وقدرات إشرافية للتقليل من مثل هذه السلوكيات يجب التدريب عليها مسبقاً.

كما اقترح العطييات ست خطوات للتغلب على مقاومة التغيير وهي(33):

- 1- تقديم جميع المعلومات عن التغيير.
- 2- بيان اثر التغيير على الأفراد.
- 3- مناقشة جميع الأفكار و المخاوف الخاصة بالتغيير.
- 4- الاتفاق على إحداث التغيير.
- 5- تنفيذ التغيير ومتابعته.
- 6- تلخيص ما تم التوصل إليه و تميمين دور القائمين على التغيير.

من جهة أخرى يمكن التعبير عن الأساليب المناسبة الشائعة للتقليل من مقاومة التغيير فيما يلي:

- 1- التنقيف والاتصال لزيادة الرغبة لدى العاملين في إحداث التغيير بعد إقناعهم بضرورته وذلك عن طريق المناقشات الفردية والجماعية لسد القصور الموجود في المعلومات حول الهدف من التغيير وما هي الآثار المتوقعة من جرائه سواء كانت ايجابية أو سلبية، مما يسمح بكسب ثقتهم في قادة التغيير(34).
- 2- المشاركة والإدماج و تكون منذ البداية أي في مرحلة التخطيط والإعداد للتغيير لان نتائج عملية التغيير تنعكس عليهم و بالتالي فإنهم يرغبون بالمشاركة في التخطيط له (35).

- 3- التسهيل والدعم من خلال الإعلان عن خطواته وتحديد المسؤول عن تنفيذها مع منح فترة للتأقلم تقوم حينها المنظمة بتنظيم برامج التدريب اللازمة لتزويدهم بالمهارات الجديدة وتقديم التحفيز والدعم المادي والمعنوي لإنجاح التغيير(36).
- 4- كما يمكن أن تلجأ الإدارة إلى إجبار العاملين على تنفيذ التغيير باستخدام التهديدات السرية والعلنية كالطرد من الوظيفة أو التوقيف و يكون ذلك عندما تكون الحاجة ملحة للتغيير وتقتضي تنفيذه بسرعة إلا انه يخلف آثارا سلبية تتمثل في الاستياء من قائد التغيير(37).

منهج الدراسة :

من المؤكد أن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج و سلامتها وهذا هو المنهج، ويقول الجوهري أن مصطلح "منهج" يشير إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل أو بمعنى آخر فإنه يشير إلى أسلوب التفكير المنظم والكيفية التي يصل بها الباحث إلى أهدافه (38)، انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، كما توجد في الواقع تعبيرا كليا وكيفيا (39)، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (40)، فهو لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه (41).

ولقد استخدم الباحث في دراسته مدخلين من مداخل المنهج الوصفي وهما:

المدخل الوثائقي: يعتمد من خلاله الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال ما توفره له من تقارير وكتب مؤلفة و مترجمة ورسائل علمية وبحوث ومقالات منشورة في دوريات علمية محكمة أو مقدمة إلى ندوات ومؤتمرات علمية.

المدخل المسحي: ويعتمد الباحث على الدراسة الميدانية وتمت باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات الدراسة، واستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات ثم إجراء التحليل الإحصائي عليها لاختبار صحة الفروض باستخدام نظام spss .

مجتمع الدراسة : مجتمع الدراسة يتكون من جميع الأفراد الذين ينتمون إلى فئة الضباط وفئة ضباط صف، العاملين على مستوى المديرية الولائية للحماية المدنية لولاية سكيكدة، والوحدة الرئيسية التابعة لها وعددهم 67 موظفا .

ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات.

حدود الدراسة :

تحددت الدراسة بالمجالات الآتية :

الحدود الموضوعية :تتخصر الدراسة في تحديد أهمية معرفة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التعامل معها .

الحدود البشرية والمكانية :تقتصر الدراسة على العاملين بوحدات الحماية المدنية الواقعة في إقليم ولاية سكيكدة ويمثلهم الموظفين من فئة الضباط وفئة ضباط الصف .

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من نوفمبر 2015 إلى فيفري 2016.

أداة الدراسة و إجراءاتها :

نظرا للطبيعة الوصفية للدراسة فقد استخدم الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة حيث قام بإعدادها وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات. تمثل الاستمارة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد قام الباحث بتصميمها بعد الإطلاع على أدبيات الموضوع (الإطار النظري والدراسات السابقة) ذات الصلة بموضوع الدراسة، من خلال القيام بمراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث المتاحة ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى إعداد المسودة الأولية لأداة جمع البيانات. فقد كان بنائها انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها والتساؤلات المطروحة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها وذلك بعد القراءة المتأنية لما أتيج له من الأدبيات العلمية (كتب وبحوث ودراسات علمية ورسائل جامعية) في مجال الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين وإطارات الحماية المدنية، وخبرات الباحث العلمية والعملية - لتشمل بالإضافة إلى البيانات الأولية، محور يجيب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها، وهي موجهة لموظفي القيادة العاملين على مستوى وحدات الحماية المدنية المتواجدة في إقليم ولاية سكيكدة.

ونظرا لاختيار الباحث لأداة الاستمارة لتكون أداة دراسته فسوف يقوم بوصف شامل لمراحل بنائها وأهدافها وتعليماتها ومجالاتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة وكيفية حساب صدقها وثباتها، وذلك على النحو التالي:

مراحل بناء الاستمارة: حيث قبل وصول الاستمارة إلى صورتها النهائية فقد مرت بالمراحل التالية:

- تحديد البيانات التي سوف تجمع بواسطة الاستمارة تبعا لفرضيات البحث.

- تحديد شكل الاستمارة وصياغة الأسئلة:

لقد التزم الباحث بقواعد كتابة الاستمارة وذلك نظرا لأهمية نوع المعلومات التي يحرص الباحث على أن تكون كافية و شاملة لجميع جوانب المشكلة ويمكن الاعتماد

عليها والوثوق بها، وقد كانت أسئلتها موجزة بقدر الإمكان ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم وكانت الأسئلة من النوع المقفل الذي يتطلب الإجابة بالإشارة إلى ما يناسب الاختيار وقد تم استخدام مقياس ليكرث للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد الدراسة.

ويحدد المبحوث الإجابة على كل عبارة بالاختيار من خمس إجابات هي: (لا أوافق تماما - لا أوافق - محايد- أوافق - أوافق تماما). وقد أعطيت لها القيم وفق ما يلي: (1) غير موافق تماما، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق تماما.

- الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات :

أ- **الصدق الظاهري للاستمارة** : يعرف الصدق على أنه " مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب قياسه" (42)، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله ، فإنها بذلك تكون صادقة ، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (43).

ولرفع مستوى صدق أداة جمع بيانات البحث فقد عرضت هذه المسودة الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الاختصاص في علم النفس العمل و التنظيم وذلك بغرض التحقق من صدق عبارات الاستمارة وإنها قد صممت لتقيس فعلا ما وضعت لقياسه، وذلك بالاستفادة من آرائهم في مدى شمولية الأسئلة ووضوح فقراتها، وقد تم الأخذ باقتراحاتهم وتعديلاتهم عليها ولقد كانت هناك العديد من الملاحظات من قبل المحكمين، تمثلت في حذف بعض الفقرات المتكررة، أو تعديل بعضها وصياغتها بعبارات أخرى، كما كان هناك اقتراح دمج بعضها مع البعض الآخر. وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تم وضع الاستمارة في صورتها النهائية.

ب- **الصدق البنائي** : لقد تم القيام بدراسة استطلاعية أولية على عينة عددها 10 أفراد من عينة الدراسة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد تم توزيع الاستمارات عليهم ، وكان الهدف منها هو التأكد من صدقها البنائي.

حيث بعد استرجاع الاستمارات بعد مدة أسبوع، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة كل عبارة من عبارات محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه فكانت معاملات الارتباط محصورة بين 0.76 و 0.89 وهي معاملات موجبة وقوية مما يدل على الصدق البنائي لعبارات هذا المحور.

ج- **ثبات أداة الدراسة** : يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد كما يقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها أو ما هي درجة انسجامه واستمراريته عند تكرار

استخدامه في أوقات مختلفة (44).

أما طرق تقدير ثبات أداة الدراسة فأبرزها طريقة التطبيق وإعادة التطبيق وللوقوف على ثبات أداة الدراسة تم استخدام العينة العشوائية الاستطلاعية ذات الحجم 10 والتي تم توزيع الاستمارة عليهم للتطبيق الأول وبعد مدة 15 يوما تم إعادة توزيعها عليهم مرة أخرى , و بعد تفرغ درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وكانت قيمته 0.83 بالنسبة لمحور أسباب مقاومة التعبير التنظيمي وهو معامل ثبات مرتفع ومقبول. مما يعني صلاحيتها وملائمتها للتطبيق في الدراسة النهائية.

- وضع الاستمارة في صورتها النهائية.

مجالات الاستمارة: لقد احتوت الاستمارة في صيغتها النهائية على جزئين هما:

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية الغرض منها توصيف أفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: ويشمل متغير الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم استطلاع آراء أفراد الدراسة حول محور الدراسة الرئيسي أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من طرف العاملين والمتكون من 20 عبارة.

الدراسة النهائية

بعد التأكد من صدق وثبات الاستمارة من خلال الدراسة الاستطلاعية أنتقل الباحث إلى مرحلة تطبيق الدراسة على مجموع أفراد المجتمع وعددهم 67 موظفا .

أ- أسلوب جمع البيانات: إن تحديد الأسلوب الذي سوف يتبعه الباحث في جمع البيانات يعد أحد الخطوات المهمة التي يجب أن يشتمل عليها تصميم الدراسة (45) وقد أخذ الباحث على عاتقه التوزيع المباشر للاستمارة حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارات بنفسه على كل الأفراد المشكلون لعينة الدراسة النهائية وعددهم 67 موظف وقد أعطى الباحث مهلة مدتها 15 يوما، وذلك لجمع الاستمارات وذلك لمنح الوقت الكافي للمبحوثين حتى تكون إجاباتهم متأنية .

وقد أستطاع الباحث أن يسترجع 62 استمارة ، وبعد فحص الاستمارات قام الباحث باستبعاد 4 استمارات وذلك لعدم جدية المبحوثين في الإجابة على بنود الاستمارة أو لعدم الإجابة على جميع البنود، وبهذا يكون عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي هي 58 استمارة وهي ما تمثل بنسبة 86.56% من إجمالي مجتمع الدراسة .

ب- أساليب تحليل البيانات: إن تحليل البيانات من أهم خطوات تصميم الدراسة، ويقصد به تحليل البيانات رقميا أي استنتاج المؤشرات والأدلة الرقمية الدالة على الظاهرة المدروسة(46) ولذا فإن الباحث سوف يقوم بتحليل بيانات بحثه باستخدام:

-**التكرارات والنسب المئوية** وذلك لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد استجابات

الأفراد نحو عبارات الاستمارة.

والمؤشرات الإحصائية مثل :

1- المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط الاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستمارة ومدى ارتفاع وانخفاض آراء أفراد الدراسة نحو كل عبارة من عبارات الاستمارة. وللعلم بأنه يفيد كذلك في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي .

2- الانحراف المعياري لتحديد درجة التشتت لاستجابات الأفراد. فهو يسمح بالتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة ولكل محور عن متوسطها الحسابي فهو يوضح التشتت في آراء أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من 0 كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها، كما يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتتاً عند تساوي المتوسطات الحسابية.

3- معامل الارتباط بيرسون Pearson: لمعرفة الصدق البنائي . من خلال حساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقياس معامل الثبات للاستمارة .

4- اختبار- t – للمجموعة الواحدة: للتعرف على ما إذا كان متوسط الدرجة لكل عبارة على حدة أو المحور بوجه عام في مجتمع الدراسة يزيد أو يقل عن قيمة معينة.

5- تحليل التباين ANOVA: لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تكون عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بين آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

وتم اللجوء إلى بطاقات التفريغ المصممة أساساً لتفريغ البيانات ومن ثم نقل البيانات من بطاقات التفريغ إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً عن طريق وحدة التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS .

وأخيراً نوضح كيف تم حساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) وذلك عن طريق حساب المدى $5-1=4$. ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $4/5=0.8$

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما يلي:

1.8—	لا أوافق تماماً
2.6— 1.8	لا أوافق
3.4— 2.6	محايد
4.2—3.4	أوافق

4.2- 5 أوافق تماما

وبذلك يكون تقييم الفئات كما يلي : اقل من 1.8 أهمية منخفضة جدا
 من 1.8 إلى 2.6 أهمية منخفضة
 من 2.6 إلى 3.4 أهمية متوسطة
 من 3.4 إلى 4.2 أهمية مرتفعة
 أكثر من 4.2 أهمية مرتفعة جدا

عرض و تحليل النتائج
 1-وصف العينة:

الرتبة	طبيعة العمل		الحالة العائلية		العمر			الخبرة			المجموع
	إداري	ميداني	أعزب	متزوج	أقل من 30 سنة	30 من إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	أقل من 10 سنوات	10 من إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	
الضباط	19	11	8	22	8	11	11	11	7	12	30 %51.7
ضباط صف	16	12	16	12	15	10	3	16	10	2	28 %48.3
المجموع	35 60.3 %	23 %39.7	24 %41.4	34 %58.6	23 %39.7	21 %36.2	14 %24.1	27 %46.6	17 %29.3	14 %24.1	58

الجدول رقم 1 : توزيع أفراد العينة

يتضح من الجدول رقم 1 أن عينة الدراسة تتكون من 58 فرد تضم فئتين أساسيتين: فئة الضباط و فئة ضباط الصف.

تتكون فئة الضباط من 30 فرد ما يمثل 51.7% من العينة ،أما فئة ضباط الصف فتتكون من 28 فرد ما يمثل 48.3% من العينة.أما من حيث طبيعة العمل فنتوزع العينة إلى فئتين : فئة العمل الإداري وفئة العمل الميداني(التدخل) ، حيث تشكل العينة من 35 فرد يقوم بعمل إداري أي ما يمثل 60.3% من العينة ، أما الذين يقومون بالعمل الميداني أي التدخل فعددهم 23 أي ما يمثل نسبته 39.7% من العينة.أما من حيث الحالة العائلية فنتوزع العينة بين فئتين المتزوجين والعزاب، وكان عدد

المتزوجين يقدر ب34 فردا أي ما نسبته 58.6% من العينة، والعزاب كان عددهم 24، أي ما نسبته 41.4% من العينة. أما من حيث العمر فتم تقسيمه إلى 3 فئات عمرية كالآتي: أقل من 30 سنة عددهم 23 فرد أي ما نسبته 39.7% من العينة، ثم الفئة ما بين 30 و 45 سنة والمشكلة من 21 فرد أي ما نسبته 36.2% من العينة أما الفئة أكثر من 45 سنة فضمت 14 فردا بنسبة 24.1% من العينة أما من حيث عدد سنوات الخبرة فتوزعت العينة كما يلي: الفئة أقل من 10 سنوات ضمت 27 فرد ما نسبته 46.6% من العينة أما الفئة الثانية ما بين 10 إلى 20 سنة ضمت 17 فرد ما نسبته 29.3% من العينة أما فئة أكثر من 20 سنة تكونت من 14 فرد أي ما نسبته 24.1% من العينة.

2- نتائج الدراسة ومناقشتها:

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي السائدة بين رجال الحماية المدنية التابعين للمديرية الولائية للحماية المدنية لولاية سكيكدة ، وذلك من خلال استقصاء آراء العاملين من فئة الضباط وفئة ضباط الصف باعتبارهم الحلقة الرابطة بين القيادة العليا المقررة لإحداث أي تغيير تنظيمي والأعوان في القاعدة المطالبين بتنفيذ مضمون التغيير التنظيمي المطلوب القيام به.

1-2- وصف استجابات أفراد العينة نحو أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

الأسباب	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1- المركزية في اتخاذ القرارات	2 3.4%	5 8.6%	5 8.6%	41 70.7%	5 8.6%	3.7241	.87445	17
2- الخوف من زيادة حجم العمل نتيجة التغيير	2 3.4%	1 1.7%	1 1.7%	26 44.8%	28 48.3%	4.3276	.88631	7
3- عدم وضوح أهداف التغيير لدى العاملين.	2 3.4%	2 3.4%	3 5.2%	11 19%	40 69%	4.4655	.99500	2
4- الخوف من المجهول.	3 5.2%	1 1.7%	4 6.9%	26 44.8%	24 41.4%	4.1552	1.00528	11

5	1.05677	4.3793	36 %62.1	16 %27.6	1 %1.7	2 %3.4	3 %5.2	5-اعتقاد العاملين عدم ملائمة التغيير لاحتياجات المنظمة.
4	.91651	4.3966	33 %56.9	20 %34.5	2 %3.4	1 %1.7	2 %3.4	6-الاعتقاد على أساليب عمل روتينية محددة.
3	.86191	4.4483	36 %62.1	15 %25.9	5 %8.6	1 %1.7	1 %1.7	7- عدم مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.
9	.89851	4.2931	27 %46.6	26 %44.8	2 %3.4	1 %1.7	2 %3.4	8- ضعف الاتصال بين العاملين و قادة التغيير.
16	.83355	3.8448	8 %13.8	39 %67.2	7 %12.1	2 %3.4	2 %3.4	9-فشل تجارب تغيير سابقة.
20	.88203	3.5517	3 %5.2	37 %63.8	8 %13.8	9 15.5%	1 %1.7	10--ضعف مستوى التأهيل لدى القائمين على تخطيط التغيير
15	.86751	3.8621	10 %17.2	37 %63.8	5 %8.6	5 %8.6	1 %1.7	11-عدم اقتناع

أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية

								العاملين بضرورة التغيير.
19	.77311	3.5862	2 %3.4	37 %63.8	13 %22.4	5 %8.6	1 %1.7	12- عدم وجود الدعم الكافي من القيادة العليا لتنفيذ التغيير.
18	1.00888	3.7069	8 %13.8	37 %63.8	4 %6.9	6 %10.3	3 %5.2	13- تأصل ثقافة الرفض لأي جديد لدى العاملين.
12	.97473	4.1207	22 %37.9	28 %48.3	3 %5.2	3 %5.2	2 %3.4	14- القصور في الإعداد الملائم لمتطلبات التغيير.
6	.94686	4.3448	32 %55.2	20 %34.5	1 %1.7	4 %6.9	1 %1.7	15- خوف العاملين من ان يؤثر التغيير على مصالحهم.
14	.97473	3.8793	13 %22.4	34 %58.6	4 %6.9	5 %9.6	2 %3.4	16- ضعف ثقة العاملين في نتائج التغيير.
13	.72213	4.0690	13 %22.4	39 %67.2	4 %6.9	1 %1.7	1 %1.7	17- عدم مراعاة زمن إحداث التغيير.

1	4.5000	0.77799	35 %60.3	20 %34.5	1 %1.7	1 %1.7	1 %1.7	18- عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير.
8	4.3103	0.95893	32 %55.2	17 %29.3	5 %8.6	3 %5.2	1 %1.7	19- العلاقة السينة بين الرؤساء و المرؤسين
9	4.2931	0.77252	24 %41.4	30 %51.7	2 %3.4	1 %1.7	1 %1.7	20- عدم التدرج في تنفيذ التغيير.
	4.1129	0.31148						المحور بشكل كلي

الجدول رقم (2) يمثل استجابات الأفراد و ترتيب الأسباب.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول الأسباب المختلفة لمقاومة العاملين للتغيير التنظيمي ما بين 3.55 من 5 كادني متوسط حسابي و بانحراف معياري 0.8820 للسبب رقم 10 " ضعف مستوى التأهيل لدى القائمين على تخطيط التغيير". و 4.5000 كأقصى متوسط حسابي و بانحراف معياري 0.77799 للسبب رقم 18 " عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير " وهي متوسطات مرتفعة-. كما تراوحت نسبة الموافقة (موافق بشدة + موافق) على الأسباب المختلفة ما بين 67.2% أي 39 موظف من 58 للسبب رقم 12 " عدم وجود الدعم الكافي من القيادة العليا لتنفيذ التغيير." و 94.8% أي 55 موظف من 58 للسبب رقم 18 " عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير ". وهي نسب مرتفعة مما يبين وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة في الموافقة على أهمية هذه الأسباب. وهو الشيء الذي تأكده قيمة المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على الأسباب المندرجة تحت هذا المحور 4.1129 بانحراف معياري قدره 0.31148 .

2-2-اختبار الفرضيات

2-2-1-اختبار الفرضية الأولى: يوجد تفاوت دال إحصائيا بين أسباب مقاومة العاملين بوحدات الحماية المدنية لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به من حيث الأهمية النسبية .

لاختبار هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام - اختبار- t - للمجموعة الواحدة

للتعرف على ما إذا كان متوسط الدرجة لكل عبارة على حدة أو المحور بوجه عام في مجتمع الدراسة يزيد أو يقل عن قيمة معينة.

بعد ترتيب الأسباب تم حساب قيمة t للفرق بين المتوسطات و القيمة 3.4 لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل سبب من الأسباب المدرجة تحت هذا المحور كما هو موضح في الجدول الآتي :

ترتيب الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t للفرق بين المتوسطات و القيمة 3.4	df=57 مستوى الدلالة α
18- عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير.	4.5000	.77799	10.768	.000
3-عدم وضوح أهداف التغيير لدى العاملين.	4.4655	.99500	8.156	.000
7- عدم مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.	4.4483	.86191	9.262	.000
6-الاعتماد على اساليب عمل روتينية محددة.	4.3966	.91651	8.281	.000
5-اعتقاد العاملين عدم ملائمة التغيير لاحتياجات المنظمة.	4.3793	1.05677	7.058	.000
15- خوف العاملين من ان يؤثر التغيير على مصالحهم.	4.3448	.94686	7.599	.000
2- الخوف من زيادة حجم العمل نتيجة التغيير	4.3276	.88631	7.970	.000
19- العلاقة السيئة بين الرؤساء و المرؤوسين	4.3103	.95893	7.230	.000
20-عدم التدرج في تنفيذ التغيير.	4.2931	.77252	8.804	.000
8-اعتقاد العاملين عدم ملائمة التغيير لاحتياجات المنظمة.	4.2931	.89851	7.570	.000
4-الخوف من المجهول.	4.1552	1.00528	5.721	.000
14- القصور في الإعداد الملائم لمتطلبات التغيير.	4.1207	.97473	5.631	.000
17-عدم مراعاة زمن إحداث التغيير.	4.0690	.72213	7.055	.000
16-ضعف ثقة العاملين في نتائج التغيير.	3.8793	.97473	3.745	.000
11-عدم اقتناع العاملين بضرورة التغيير.	3.8621	.86751	4.056	.000
9- فشل تجارب تغيير سابقة.	3.8448	.83355	4.064	.000
1- المركزية في اتخاذ القرارات.	3.7241	.87445	2.823	.007
13- تاصل ثقافة الرفض لاي جديد لدى العاملين.	3.7069	1.00888	2.317	.024
12- عدم وجود الدعم الكافي من القيادة العليا لتنفيذ التغيير.	3.5862	.77311	1.834	.072
10- ضعف مستوى التأهيل لدى القائمين على تخطيط التغيير	3.5517	.88203	1.310	.195
المحور بشكل كلي	4.1129	.31148	24.312	.000

الجدول رقم (3) يمثل الفرق بين المتوسطات و القيمة 3.4

بينت النتائج المتحصل عليها استنادا إلى قيمة t بين المتوسط الحسابي للاستجابات

الخاصة بكل سبب من الأسباب المدروسة عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 57 بان كل المتوسطات اكبر من 3.4 بشكل معنوي حيث كانت كلها دالة إحصائياً. بما فيها المتوسط الحسابي العام للمحور. باستثناء السببين رقم 10 و 12 حيث أن قيمة t ليست دالة إحصائياً عند 0.05. وبالتالي يمكن اعتبار باقي الأسباب الأخرى ذات أهمية مرتفعة و للتعرف بدقة على ما إذا كان هناك تفاوت بين هذه الأسباب أم لا من حيث الأهمية النسبية ، لابد من اللجوء إلى حساب قيمة t للفرق بين هذه المتوسطات والقيمة 4.2 عند مستوى 0.05 و درجة الحرية 57 و كانت النتائج حسب الجدول الآتي:

ترتيب الاسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t للفرق بين المتوسطات والقيمة 4.2	df=57 مستوى الدلالة α
18- عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير.	4.5000	.77799	2.937	5.00
3-عدم وضوح اهداف التغيير لدى العاملين.	4.4655	.99500	2.032	.047
7- عدم مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.	4.4483	.86191	2.194	.032
6-الاعتماد على اساليب عمل روتينية محددة.	4.3966	.91651	.108	.735
5-اعتقاد العاملين عدم ملائمة التغيير لاحتياجات المنظمة.	4.3793	1.05677	1.292	.201
15- خوف العاملين من ان يؤثر التغيير على مصالحهم.	4.3448	.94686	1.165	.249
2- الخوف من زيادة حجم العمل نتيجة التغيير.	4.3276	.88631	1.096	.278
19- العلاقة السيئة بين الرؤساء و المرؤوسين.	4.3103	.95893	.876	.385
20-عدم التدرج في تنفيذ التغيير.	4.2931	.77252	.918	.363
8-اعتقاد العاملين عدم ملائمة التغيير لاحتياجات المنظمة.	4.2931	.89851	.789	.433
4-الخوف من المجهول.	4.1552	1.00528	-.340	.735
14- القصور في الإعداد الملائم لمتطلبات التغيير.	4.1207	.97473	-.620	.538
17-عدم مراعاة زمن إحداث التغيير.	4.0690	.72213	-1.382	.172
16-ضعف ثقة العاملين في نتائج التغيير.	3.8793	.97473	-2.506	.015
11-عدم اقتناع العاملين بضرورة التغيير.	3.8621	.86751	-2.967	.004
9-فشل تجارب تغيير سابقة.	3.8448	.83355	-3.245	.002
1- المركزية في اتخاذ القرارات	3.7241	.87445	-4.144	.000
13- تأصل ثقافة الرفض لأي جديد لدى العاملين.	3.7069	1.00888	-3.722	.000
12- عدم وجود الدعم الكافي من القيادة العليا لتنفيذ التغيير.	3.5862	.77311	-6.046	.000
10- ضعف مستوى التأهيل لدى القائمين على تخطيط التغيير	3.5517	.88203	-5.597	.000
المحور بشكل كلي	4.1129	0.311480	-2.969	.004

الجدول رقم (4) يمثل الفرق بين المتوسطات و القيمة 4.2

أوضحت النتائج بان المتوسط العام لدرجة الموافقة بين أفراد مجتمع الدراسة

المقدر ب 4.1129 وانحراف معياري قدره 0.31148 وهو ما يبين أهمية الأسباب المندرجة تحت هذا المحور بشكل عام في جعل العاملين بوحدات الحماية المدنية محل الدراسة لا يتجاوزون مع اي تغيير تنظيمي مطلوب القيام به ، فهو يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 حيث كانت قيمة t للفرق بين المتوسط العام للمحور والقيمة 3.4 تساوي 24.312 وهي موجبة و كانت قيمة α تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ويقل بشكل معنوي عن القيمة 4.2 حيث كانت قيمة t للفرق بين المتوسط العام للمحور والقيمة 4.2 تساوي -2.969- وهي سالبة لصالح القيمة 4.2 حيث كانت قيمة α تساوي 0.004 وهي اقل من 0.05 . وبالتالي يمكن القول بان الأسباب المندرجة تحت هذا المحور بوجه عام هي أسباب ذات أهمية مرتفعة.

من نتائج قيم t للفرق بين المتوسطات و القيمتين 3.4 و 4.2 نستخلص ما يلي:

*توجد 03 أسباب ذات أهمية مرتفعة جدا والتي قيمة متوسطها الحسابي يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2 .

*كما يوجد 15 سبب ذو أهمية مرتفعة والتي قيمة متوسطها الحسابي يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 و يقل بشكل معنوي عن القيمة 4.2.

*بينما يوجد سببين 02 ذو أهمية متوسطة والتي قيمة متوسطها الحسابي يزيد عن القيمة 3.4 و لكن ليس بشكل معنوي.

و يمكن ترتيب الأسباب المندرجة تحت هذا المحور من حيث أهميتها من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة والتي من شأنها جعل العاملين بوحدات الحماية المدنية محل الدراسة يقاومون أي تغيير تنظيمي مطلوب القيام به كما يلي:

أ- الأسباب ذات الأهمية المرتفعة جدا

1- لقد جاء السبب رقم 18 " عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير." من الاستمارة في الرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية من وجهة نظر أفراد الدراسة في جعل العاملين يقاومون اي تغيير تنظيمي مطلوب القيام به ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السبب 4.500 من 5 بانحراف معياري قدره 0.7779.

كما تبين بان متوسط درجة الموافقة على هذا السبب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2 حيث كانت قيمة t للفرق بين المتوسط الحسابي لهذا السبب والقيمة 4.2 تساوي 2.937 وهي موجبة حيث كانت قيمة α تساوي 0.005 وهي اقل من 0.05 . كما وضحت حدود الثقة لمتوسط المجتمع أن متوسط درجة الموافقة على أهمية هذا السبب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة يقع في المجال (4.2954-4.7046) و هو اكبر من 4.2. وهو ما يتفق مع ما جاء به العامري و الفوزان (1998) في الإطار النظري ، ويدعمه ما توصلت إليه دراسة الفائز (2008). ودراسة نوح (2006). و يمكن تفسير النتيجة المتعلقة بهذا السبب لان اغلب برامج التدريب تكون بعد مباشرة تنفيذ التغيير وبالتالي شعور العاملين

بافتقارهم للمهارات اللازمة يدفعهم لمقاومة أي تغيير .

2- لقد جاء السبب رقم 3- "عدم وضوح أهداف التغيير لدى العاملين." من الاستمارة في الرتبة الثانية من حيث أهميته النسبية من وجهة نظر أفراد الدراسة في جعل العاملين يقاومون أي تغيير تنظيمي مطلوب القيام به ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السبب 4.4655 من 5 بانحراف معياري قدره 0.99500

كما تبين بان متوسط درجة الموافقة على هذا السبب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2 حيث كانت قيمة t للفرق بين المتوسط الحسابي لهذا السبب والقيمة 4.2 تساوي 2.032 وهي موجبة حيث كانت قيمة α تساوي 0.047 وهي اقل من 0.05 . كما وضحت حدود الثقة لمتوسط المجتمع أن متوسط درجة الموافقة على أهمية هذا السبب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة يقع في المجال (4.2039- 4.7271) وهو اكبر من 4.2. وهو ما يتفق مع ما جاء به (2002) John R. Schermerhorn et autres في الإطار النظري، ويدعمه ما توصلت إليه دراسة الحربي (2001). ويمكن تفسير النتيجة المتعلقة بهذا السبب إلى عدم تفعيل آليات الاتصال لتوضيح و شرح محتوى التغيير واللجوء في اغلب الأحيان إلى إدخال التغيير دون سابق إنذار.

3- لقد جاء السبب رقم 7- "عدم مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير." من الاستمارة في الرتبة الثالثة من حيث أهميته النسبية من وجهة نظر أفراد الدراسة في جعل العاملين يقاومون أي تغيير تنظيمي مطلوب القيام به ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا السبب 4.4483 من 5 بانحراف معياري قدره 0.86191

كما تبين بان متوسط درجة الموافقة على هذا السبب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2 حيث كانت قيمة t للفرق بين المتوسط الحسابي لهذا السبب والقيمة 4.2 تساوي 2.194 وهي موجبة وكانت قيمة α تساوي 0.032 وهي اقل من 0.05 . كما وضحت حدود الثقة لمتوسط المجتمع أن متوسط درجة الموافقة على أهمية هذا السبب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة يقع في المجال (4.2216- 4.6749) وهو اكبر من 4.2. وهو ما يتفق مع ما جاء في دراسة الحربي (2001). و يمكن تفسير النتيجة المتعلقة بهذا السبب إلى أن العاملين في اغلب الأحيان لا يستشارون في شؤون أي تغيير يراد إدخاله بالرغم من أنهم طرف أساسي في تنفيذه و تحمل آثاره.

ب- الأسباب ذات الأهمية المرتفعة : وهي الأسباب ذات الأرقام 6-5-15-2-19-20-8-4-17-16-11-9-13 على الترتيب تنازليا.

ج- الأسباب ذات الأهمية المتوسطة: وهي الأسباب ذات الأرقام 12 و 10 على الترتيب تنازليا.

2-2-2-اختبار الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو أسباب مقاومة العاملين لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به ترجع إلى طبيعة العمل.

يتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين متوسط استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير طبيعة العمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة العمل الإداري (35 فرد) $=4.115$ بانحراف معياري قدره 0.219 . والمتوسط الحسابي لمجموعة العمل الميداني (23 فرد) $=4.108$ بانحراف معياري قدره 0.233 . وبلغت قيمة $t = 0.116$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.908$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فهي غير دالة إحصائية. يمكن تفسير ذلك بأنه يرجع إلى محتوى التكوين القاعدي الموحد للفئتين، بالإضافة إلى أن كل العاملين في قطاع الحماية المدنية في حالة الضرورة مدعوون في أغلب الأحيان للتدخل الميداني دون استثناء إضافة إلى أن أفراد العينة يملكون تقريباً نفس المؤهلات الأكاديمية (مستوى جامعي) وبالتالي رصيد معرفي متقارب ولهم قدرة الاطلاع على كل المستجدات حول موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته. وبالتالي يمكن القول إن الفروق الملحوظة بين المتوسطات ليست جوهرية بل ترجع إلى عامل الصدفة فقط.

2-2-3- اختبار الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو أسباب مقاومة العاملين لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به ترجع إلى سنوات الخبرة.

يتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين متوسط استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة الأولى أقل من 10 سنوات خبرة (27 فرد) $=4.125$ بانحراف معياري قدره 0.22247 وبلغ المتوسط الحسابي للفئة الثانية بين 10 سنوات إلى 20 سنة خبرة (17 فرد) $=4.0529$ بانحراف معياري قدره 0.22671 وبلغ المتوسط الحسابي للفئة الثالثة أكثر من 20 سنة خبرة (14 فرد) $=4.1607$ بانحراف معياري قدره 0.22117 وبلغت قيمة $F = 0.979$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.382$ وهي أكبر من 0.05 . وبالتالي فهي غير دالة إحصائية. كما تؤكد النتائج الخاصة بالمقارنات البعدية للمتوسطات ذلك. يمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يملكون نفس المؤهلات الأكاديمية (مستوى جامعي) وبالتالي رصيد معرفي متقارب ولهم قدرة الاطلاع على كل المستجدات حول موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته. وبالتالي يمكن القول إن الفروق الملحوظة بين المتوسطات ليست جوهرية بل ترجع إلى عامل الصدفة فقط.

النتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

1- يوجد تفاوت في الأهمية النسبية بين أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي على مستوى وحدات الحماية المدنية بولاية سكيكدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين من فئة الضباط وضباط الصف، حيث أوضحت الدراسة وجود أسباب ذات أهمية مرتفعة جدا وعددها 3 وهي : عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير+ عدم وضوح أهداف التغيير لدى العاملين + عدم مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير. وأسباب ذات أهمية مرتفعة وكان عددها 15 سبب (انظر إلى الجدول 3 ، المتضمن ترتيب الأسباب)، وأخرى ذات أهمية متوسطة وكان عددها 2 وهي:عدم وجود الدعم الكافي من القيادة العليا لتنفيذ التغيير+ ضعف مستوى التأهيل لدى القائمين على تخطيط التغيير.

2- عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو أهمية أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، ترجع إلى متغير طبيعة العمل وذلك عند مستوى دلالة اقل من 0.05.

3- عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو أهمية أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، ترجع إلى متغير سنوات الخبرة وذلك عند مستوى دلالة اقل من 0.05.

التوصيات

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات:
- ضرورة تنمية الاتجاهات النفسية الايجابية نحو التغيير التنظيمي لدى العاملين بقطاع الحماية المدنية وخاصة ذوي المستويات التعليمية الدنيا وزرع ثقافة التغيير لديهم.

- لا بد من تكثيف الدراسات النظرية حول موضوع التغيير التنظيمي والبحث عن الأسباب الدافعة إلى مقاومته وأخذها بعين الاعتبار عند التفكير في إدخال إي تغيير.
- ضرورة إشراك العاملين عند التخطيط لأي تغيير تنظيمي وإشعارهم بأهمية أدوارهم ومنه تحمل المسؤولية و بدل الجهود لإنجاح التغيير.
- ضرورة الاهتمام بالتدريب على المهارات اللازمة للوضع المستهدف قبل الشروع في تنفيذ برنامج التغيير حتى تتاح الفرصة للعاملين باكتساب المهارات اللازمة وكسب الثقة في قدرتهم على مجاراة التغيير والتكيف بسرعة مع الوضع الجديد.

- ضرورة توفير وتزويد العاملين بكل المعلومات الصحيحة عن التغيير من جميع جوانبه وأثاره المتوقعة السلبية و الايجابية وذلك من خلال عقد الاجتماعات والمناقشات .

المراجع

- 1-Bareil ,Céline(2004) :La Resistance au changement, synthèse et critique des écrits .centre d'études en transformation des organisations. HEC Montreal .p2.
- 2- أيوب، السيد عيسى (1997) : الاستراتيجيات الحديثة و دور المعلم في العملية التربوية مجلة مركز البحوث التربوية و المناهج ، الكويت، ابريل 1997 ، ص ص 106-111.
- 3-Gaylor, Thomas. Kent, Jr., Factors Affecting Resistance to Change: A Case Study of Two North Texas Police Departments. Master of Arts (Sociology), May 2001.
- 4- نوح ، هوزان بنت محمد بن عبد الوهاب (2006) : معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط.
- 5- الحربي، عبد الله مداري (2001): مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز-جدة .
- 6- الفائز، صالح بن سليمان (2008): الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية -أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية.
- 7-المعجم الوسيط (1989): إبراهيم مصطفى وآخرون دار الدعوة اسطنبول ص668.
- 8- عساف، عبد المعطي محمد(1999) :السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة دار زهران للنشر، عمان ص271.
- 9- بومدين بليكير(2006): تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق جامعة عنابة ، ص 42
- 10- سميث ، ستيف (2000) :إدارة التغيير، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي مكتبة الشقري الرياض ، ط1 ص 19 .
- 11- ربحي، الحسن (1401):التخطيط للتغيير، مدخل لتنمية الإدارة , مجلة الإدارة العامة الرياض ص184.
- 12- عارف، حسين ناجي(2001): السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية عمان، ص128.
- 13- يوسف، درويش عبد الرحمن(2000): العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة جامعة الملك سعود ، مجلد 13 العلوم الإدارية العدد 1 ، ص236 .
- 14- حلواني، ابتسام عبد الرحمن(1990):التغيير ودوره في التطوير، مجلة الإدارة العامة ع76، ص 47 .
- 15-الكبيسي ، عامر بن خضير(1998) : التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ج4، الدوحة دار الشرق للطباعة والتوزيع، ص36.
- 16- سيزلاقي، اندرو والاس، مارك جي (1991): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد الإدارة العامة الرياض، ص 544.
- 17- عارف ، حسين ناجي (2001): مرجع سابق، ص 128 .

- 18- الشماع، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم(2000) : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ص 370.
- 19-هاشم، زكي محمود(1984) : تنظيم طرق العمل ط1، مطبوعات الجامعة الكويت، ص 222.
- 20- الحربي، عبد الله بن مداري(2001): مرجع سابق ص 31
- 21- الطجم ،عبد الله عبد الغني - السواط ، طلق بن عوض الله(1995):السلوك التنظيمي – المفاهيم، النظريات، التطبيقات ، ط2 دار النوابع للنشر والتوزيع جدة ، ص ص8-9.
- 22- سكوث، سننبا وجيف،نيس(2001) :إدارة التغيير في العمل، ترجمة مركز العقيد للترجمة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ،الرياض ، ص 51 .
- 23- ريفكن، جيرمي(2000): نهاية العمل، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبو ظبي، ص319 .
- 24- Colletterte ,Pierre et al (1997) :Le changement organisationnel, théorie et pratique , presse universitaire Québec.
- 25- حريم، حسين محمود(2004): السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران عمان، ص384.
- 26- Bareil ,Céline op.cit.p3.
- 27- العميان، محمود سليمان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط3 دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، ص 355.
- 28- فريحة ، بوفاتح (2012): مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر أطروحة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر، ص31.
- 29-Al-Barrak,A.Abdulrahman (2008) : Organizational Change and Innovation Riyadh, p 1229.
- 30-John,R .Schermerhorn et autres(2002):Comportement humain et organisation, 2eme édition village mondiale canada, p505.
- 31- العامري، احمد والفوزان، ناصر(1998): مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، أسبابها وسبل علاجها، دورية الإدارة العامة م37 ع 3 الرياض، ص 358 .
- 32- بلوط، حسن إبراهيم(2005): المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية لبنان، ص ص 296-297.
- 33- العطيات، محمد بن يوسف النمران(2006):إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية .ط1 دار الجامد للنشر و التوزيع عمان الأردن، ص ص115-116.
- 34-حسن، محمد احمد مختار (2009):الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج. الشركة العربية المتحدة للتسويق القاهرة، ص302.
- 35- العطيات ،محمد بن يوسف النمران(2006):إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية

- السعودية . ط1 دار الجامد للنشر و التوزيع عمان الأردن، ص115.
- 36- القريوتي، محمد قاسم (2008): نظرية المنظمة والتنظيم ، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، ص343.
- 37- حسن، محمد احمد مختار (2009): الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج. الشركة العربية المتحدة للتسويق القاهرة، ص303.
- 38- الجوهري، عبد الهادي(1979): دراسات في علم الاجتماع السياسي، مكتبة الطليعة، أسبوط، ص25.
- 39- عاقل، فاخر(1979): أسس البحث العلمي، دار العلم للملايين، بيروت، ص129.
- 40- عبيدات، دوقان وآخرون(2006): البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر الأردن، ص307.
- 41- العساف، صلاح محمد (1989): المدخل للبحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، ص 189.
- 42- حمدي، عطيفة (1996) :منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في الدراسات التربوية النفسية دار النشر للجامعات، ص 260.
- 43- عبيدات، موسى(1996): البحث العلمي ، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر عمان، ص 179.
- 44- القحطاني، سالم وآخرون (2000): منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على spss)، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض ، ص215.
- 45- العساف (1989): مرجع سابق، ص102.
- 46- نفس المرجع السابق، ص ص 104-105.