



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

العوامل المؤثرة في التغيير ومقاومته والحد منها في وزارة الاقتصاد
الوطني الفلسطيني: دراسة حالة

هيا صلاح يونس خضيري

رسالة ماجستير

القدس/فلسطين

1429 هجرية/2008 ميلادية

العوامل المؤثرة في التغيير ومقاومته والحد منها في وزارة الاقتصاد
الوطني الفلسطيني: دراسة حالة

إعداد:

هيا صلاح يونس خضيري

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة النجاح الوطنية نابلس

المشرف الرئيس: د. مفيد الشامي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
والتنمية البشرية/معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا/جامعة القدس.

1429 هجرية/2008 ميلادية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة بناء المؤسسات والتنمية البشرية

إجازة رسالة

العوامل المؤثرة في التغيير ومقاومته والحد منها في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني:
دراسة حالة

اسم الطالب:.. هيا صلاح يونس خضير

الرقم الجامعي: 20411431

المشرف: الدكتور مفيد الشامي

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2008/9 /27 من لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم

وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. مفيد الشامي
 2. ممتحنا داخليا : د. يوسف ابو فارة
 3. ممتحنا خارجيا: د. ثمين هيجاوي
-التوقيع
-التوقيع
-التوقيع

القدس فلسطين

1429 هجرية - 2008 ميلادية

الإهداء

إلى من كان لهما الفضل بعد سبحانه و تعالى حتى أصبحت كما أنا
الآن.....

إلى من علماني أن الحياة علم وصبر وكفاح.....إلى من منحاني
بوجودهما السعادة و الأملإلى أبي و أمي حفظهما الله

إلى تلك الزهرات اللواتي كانت نعم الرفيقات ليإلى من كان نعم العون
والصديق لي إلى شقيقتي الغاليات وشقيقي الغالي

إلى من منحني الحب و الأمانو لون لي الحياة بألوان الفرح و السعادة
..... إلى زوجي الحبيب

إلى من ملك حياتي و أشغل كل وقتي.....إلى من أصبح الحاضر و
المستقبل.....

إلى من منحني الأمل في أن أرى مستقبلاً مشرقاً في عينيه.... إلى ابني الغالي

هيا صلاح يونس خضيرى

الإقرار

أقر أنا هيا صلاح يونس خضيرى مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس ابوديس لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

.....التوقيع

هيا صلاح يونس خضيرى

التاريخ: 2008/09/27

شكر وعرفان

أتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور مفيد الشامي الذي أشرف على رسالتي، وأمدني بعلمه و صبره
فله جزيل الشكر.

وأقدم بجزيل الشكر إلى مديري ورؤساء أقسام وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني الذين ساعدوني
ومدوا يد العون لي.

و أشكر جامعة القدس أبوديس و كلية الدراسات العليا/معهد التنمية المستدامة على المساعدة وحسن
التعامل وسعة الصدر.

و الشكر كل الشكر للدكتور زياد قنام على مساعدته لطلبة البرنامج و حسن التعامل.

و أشكر كل من ساعدني و مد لي يد العون لإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع و إخراجہ لحيز
الوجود.

الباحثة

هيا صلاح يونس خضيرى

جامعة القدس 2008

تعريف مصطلحات الدراسة

التغيير: هي عملية الانتقال من حالة متوارثة و لم يعد مرغوب فيها إلى حالة أفضل سواء كانت على صعيد الأفراد أم على صعيد المنظمات أم على صعيد المجتمعات(عمارة،1999).
العوامل المؤثرة: وهي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس أداة الدراسة(الكبيسي،2007)

مقاومة للتغيير الاستجابة السلوكية إزاء أخطار أو أضرار محتملة لأفراد أو جماعات تعمل داخل المنظمة أو تتعامل معها(الكبيسي،2007).

وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية: مؤسسة حكومية موزعة على جميع محافظات الضفة الغربية وغزة، تعمل على رفع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة اقتصاديه بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة(وزارة الاقتصاد الوطني،2005)

محافظات الضفة الغربية: وهي جميع المحافظات التابعة للضفة الغربية، وتضم " نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وطوباس، وأريحا، والخليل، ورام الله والبيرة، وبيت لحم، والقدس " (خليل،2003).

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل التغيير، والعوامل المقاومة له، و التقليل من الآثار السلبية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد دور المتغيرات "الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي" على عوامل التغيير، والعوامل المقاومة له، والتقليل من الآثار السلبية للتغيير.

وقد اجريت الدراسة في العام الأكاديمي 2008/2007، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع من هم بمسمى رئيس قسم، ومدير دائرة، ومدير عام في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في جميع محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم "131" شخصاً، وتم توزيع استبانات على مجتمع الدراسة حيث تم استرجاع "113" استبانة من أصل "131"، وتم استخدام التحليل الإحصائي للاستبانات المستردة.

تأكدت الباحثة من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من مختلف التخصصات والخبرات. أما ثبات الأداة فتم التأكد منه من خلال استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرنباخ ألفا، وكانت معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك عوامل خارجية مؤثرة في التغيير وعوامل داخلية، حيث كانت العوامل الخارجية للتغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني هي الأبرز، وتتمثل بالأوضاع الاقتصادية، ورغبات العملاء، والتطور التكنولوجي، بالإضافة إلى العوامل السياسية، والثقافية، والاجتماعية، والمتطلبات الدولية، ثم الأنظمة والقوانين.

وأظهرت النتائج أيضاً بأن محدودية نطاق التغيير، كانت أبرز العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني، أما فيما يخص الاستراتيجيات الأكثر أهمية التي تعمل على التقليل من الآثار السلبية للتغيير، فهي إستراتيجية التعليم والاتصال، إستراتيجية التفاوض، إستراتيجية التسهيل والدعم، وأخيراً إستراتيجية إشراك العاملين في عملية التغيير.

من خلال النتائج السابقة استطاعت الدراسة التوصل أن هناك وعي لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني حول التطورات والتغييرات المحيطة، وهذا ما يدل على مواكبة التغييرات والمستجدات الخارجية.

واستنتجت الدراسة أيضاً بعدم وجود الوعي الكافي لدى العاملين حول أهمية وإيجابيات التغيير، فهم يتوقعون أن التغيير لا يصب في مصلحة الموظف، ولا يحقق آثار إيجابية.

كما أكدت الدراسة أن إشراك العاملين والتحفيز الايجابي لهم يدفعهم نحو فهم وقبول التغيير بينما التهديد والعقاب يؤثر سلباً ويضعف مقاومة التغيير.

وقد أوصت الدراسة على أنه من الضروري زيادة وعي العاملين حول أهمية التغيير، من خلال تظمين العاملين بإيجابيات التغيير، وعقد الندوات التثقيفية لإبراز أهمية التغيير. كما أنه على المسؤولين إتباع سياسة موضوعية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين، وتحسين نظام الترقيات في تولي المناصب، بالإضافة إلى تغيير سلوكيات العامل الخاطئة. الاهتمام بإشراك العاملين في عمليات صنع القرار، والتعاطف والتواصل بين العاملين، وإلغاء الغموض لديهم وإطلاعهم حول الأهداف الجديدة وكل ما هو جديد في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

Factors affecting of change and resistance it and reduction in the Ministry of the Palestinian national economy: a case study

Prepared by: Haya Salah Khudairy

Supervisor: Moufed Shami

Abstract

This study aimed to identify agents of change, and the factors of resistance to him, and to reduce the negative effects of the change in the Palestinian Ministry of National Economy in the governorates of the West Bank.

The study aimed to define the role of variables, "sex, years of experience, qualifications, job title," the agents of change, and the factors of resistance, and reduce the negative effects of the change.

The study was conducted in the academic year 2007/2008. Based and built on those who are in the following ranks" section head, department manager, general manager" in the Ministry of the Palestinian national economy in all the governorates of the West Bank, there number was "131" person. Questionnaire were distributed on them and "113" questionnaire was received back out "131". Statistical analysis was implemented on the received questionnaire.

The most important results of the study that, there are external factors affecting the change and internal factors, with the external factors of change faced by the Ministry of National hat in the most significant" economic conditions, and the client desire, and technological development, in addition to political, and cultural, social factors, and international requirements, and regulations and laws.

The results showed the most factors of resistance to change in the Ministry of National Economy, is limitation of the change rang, and the most important strategies that are working to minimize the negative effects of the change, it is education and communication strategy, a strategy of negotiation, strategic facilitation and support, and finally a strategy to involve workers in the process of change.

During the previous findings of the study was able to find that there is awareness among workers in the Ministry of National Economy on the developments and changes around, and this is what shows to keep abreast of changes and developments of Foreign Affairs.

The study also concluded that there is no sufficient awareness among workers about the importance of the positive of change, they do not expect that the change is in the interest of the employee, not to achieve a positive effect.

The study confirmed that the involvement of workers and the positive incentive for them to understand them signed to accept the change and the threat of punishment, while a negative impact and increase resistance to change.

The study recommended that it was necessary to increase the awareness of workers about the importance of change, and increase morale and interest of workers, and improve the system of promotions in the office.

Involvement of workers in decision-making processes, and sympathy and communication between employees, and the elimination of uncertainty and have to keep them on the new objectives and what is new in the Ministry of the Palestinian national economy.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

التغيير في المنظمة هو عملية سياسية واجتماعية وثقافية شاملة، تتم من خلال جهد جماعي يستغرق وقتاً ويستدعي همة وعزيمة شعبية عارمة، كما أن التغيير عبارة عن حالة مستمرة ودائمة وذلك بسبب تغيير الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة مثل الظروف التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والإدارية، والثقافية مما ينعكس أثرها على طبيعة الوظيفة الإدارية، والتي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه المتغيرات السريعة والمتجددة، كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات الحكومية والخاصة على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من التنظيمات والأخذ بمنهجية التغيير لتستطيع القيام بواجبها بكل كفاءة وفاعلية (الخضيرى، 2003).

ولعل افتراض أن العامل الثابت هو التغيير هو افتراض ينطبق على كل المنظمات، لذلك لا بد من وجود نظام يساعد على تشخيص وتحليل القوى المقاومة للتغيير وكذلك القوى الداعمة له في المنظمات، ومن هذا المنطلق أصبح التغيير التنظيمي صفة ملازمة لكل المنظمات، وجزء مهم من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح، وليس رد فعل يظهر فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات، إذ لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل اتباع سياسة الثبات والجمود، بل لا بد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها. وبالرغم من حتمية وأهمية

هذا التغيير إلا أنه يواجه بالمقاومة والمناهضة؛ لأنه يدعو إلى التعديل والتبديل سواء في السلوك أو التنظيم (ماهر، 2007).

ويعدّ التغيير سنة حتمية في هذا الكون، وأن كل شيء يتغير على هذه الأرض ويتبدل، وأن الإنسان إن لم يعمل على إدارة التغيير فسيأتي يوم يعمل التغيير على إدارة الإنسان، لأن دوام الحال من المحال، فالكون كله يتغير ويتحرك، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير، لأن الإنسان إن ظل ساكناً جامداً ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاهها مسلوب الإرادة (يوسف، 1989).

أما مفهوم التغيير التنظيمي فيشير إلى أنه "إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين: أولهما ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم. وثانيهما: استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر (السلمي، ب ت).

وكل منظمة تعمل ضمن بيئة خارجية محيطة بها، بحيث تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية، وتعمل كذلك البيئة الخارجية في التأثير على المنظمة، وهذا يعني أن الوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية لا يمكن تفحصها ودراستها بشكل منعزل عن المتغيرات الخارجية البيئية، وهذه الوظائف الإدارية تمارس بشكل موحد في كل المنظمات. فهي؛ أي الوظائف الإدارية الخمسة تمارس في المنظمات العامة والخاصة، فوظيفة التنظيم مثلاً توجد في كل المنظمات العامة عن الخاصة، حيث أن المنظمات العامة لها طريقتها في ممارسة الوظائف الإدارية المطلوبة فيها، بحيث تخضع هذه المنظمات للإدارة العامة الحكومية في الدولة وتتوب عن المجتمع في تحقيق أهدافه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي يمكن الحكم على ممارسات المنظمات الحكومية من خلال تقييم الرأي العام والجمهور لها ومدى رضاه عن الخدمات العامة التي تقدمها، أي أن الأبعاد البيئية هي التي تكشف عن مدى فاعلية الممارسات الإدارية في المنظمات الحكومية تجاه جمهورها (شريف، 1999).

والتغيير بشكل عام يتم بالإنسان، بإعتبار أن الإنسان وسيلة وهدف للتغيير حتى يصل إلى تحقيق أهدافه الإنسانية و يصل إلى غاياته الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و يؤدي التغيير إلى تغيير في أهداف المنظمة، و في الخطط والسياسات و إجراءات العمل، و قد يؤدي التغيير أيضاً إلى

إعادة بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة، إلا أنه يصعب أن يمر ذلك دون حدوث مقاومة بهذا التغيير الحاصل.

لهذا جاءت إدارة التغيير كمفهوم جديد في عالم الإدارة لمراعاة حالات التغيير التي تتعرض لها المنظمة، باعتبارها حالة لأبد منها وعلى الإدارة التعامل معها قبل حدوثها عن طريق رصد عوامل التغيير المتوقعة، حتى تتمكن المنظمة من التكيف والتخطيط لمواجهة ما سيحدث في المستقبل وذلك منعاً لحدوث أزمات ومشكلات قد تؤثر على أداء المنظمة وللمحافظة على بقاء واستمرارية المنظمة.

ولعل طبيعة الظروف التي تمر بها فلسطين سواء كانت تتعلق بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تجعل في البيئة المحيطة بالمنظمات الفلسطينية بيئة غير مستقرة تفرض على المنظمات التكيف والتغيير باستمرار، وذلك بوجود إدارة تراعي الظروف البيئية المحيطة، حتى تستوعب المنظمات هذا التغيير، وتتكيف معه في جميع الأحوال، من خلال اتباع استراتيجيات تقلل من مقاومة التغيير و ذلك حرصاً على أهداف المنظمة وسياساتها،

ولهذا السبب جاءت هذه الدراسة للتعرف على عوامل التغيير المؤثرة على المنظمات الفلسطينية، والطرق المناسبة للتعامل معها، وطبيعة المقاومة التي تواجه التغيير وكيفية التعامل معها والحد من مقاومة التغيير داخل المنظمة للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة وفق الظروف المحيطة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عوامل وتحديات متعددة وسرعة في التحول والتغيير من أجل بقائها واستمرارها، والحفاظ على نموها. فإما أن تستجيب الوزارة لهذه العوامل والتغيرات لتواكب متطلبات العصر الحديث أو لا تستجيب ويكون مصيرها التخلف والفسل. لذلك أصبح التحدي الذي يواجه كثيراً من الوزارات والقيادات العامة هو التخطيط للتغيير والتطوير، والإعداد للتقليل من مقاومته.

ويعتبر واقع الوزارات الفلسطينية غير مستقرة، وتتعرض الى ظروف متغيرة غير مستقرة بسبب عوامل وتحديات مختلفة، ووزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني من المنظمات التي تتعرض لهذا

التغيير المستمر وفي العديد من المجالات، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي، أو على مستوى الأفراد. لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة والذي يتمثل بالسؤال التالي:

ما هي العوامل التي تؤدي إلى إحداث تغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وما هي العوامل المقاومة للتغيير فيها، وكيف يمكن العمل على توظيف التغيير لصالح وزارة الاقتصاد الوطني من خلال وضع استراتيجيات للتقليل من مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني؟

أما اسئلة الدراسة فهي كما يلي:

- 1 - ما العوامل التي تؤدي إلى إحداث تغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني؟
- 2 - ما العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني ؟
- 3 - ما هي استراتيجيات التقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الباحثة في هذه الدراسة الى الإلمام بجميع جوانب الموضوع من الناحية الواقعية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وذلك بالاعتماد على حقائق وبيانات وإحصاءات دقيقة من من وزارة الاقتصاد الوطني كحالة دراسية، ومن خلال الدراسات السابقة في هذا المجال، ومن ثم التوصل الى معرفة عوامل التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وطرق مقاومته، ثم تقديم اقتراحات للتكيف مع التغيير وتوظيفه لصالح المنظمة، وذلك حتى نصل الى ادارة التغيير التي تتطلع الى تحديث الاداء وتطوير المؤسسات وتجديد السياسات، وحتى يستفيد منها جميع الفئة المستهدفة من المنظمات الفلسطينية، بالإضافة الى كل باحث أو طالب يقوم بعمل دراسة تتعلق بهذا المجال .

ثم أن هذه الدراسة تسعى الى تحقيق الأهداف الخاصة، وأهمها:

- 1 - التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحداث تغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
- 2 - التعرف على العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني .
- 3 - تقديم استراتيجيات التقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

4.1 فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى فحص الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الإقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الإقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الإقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الإقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة قيمتها من أهمية التغيير في المؤسسات والمنظمات لما يقود اليه من تنمية واصلاح، حيث يركز التغيير بشكل أساسي على العنصر البشري والذي هو المحرك الرئيس لعملية التغيير في كلا الاتجاهين، حيث يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

◆ أنها موجهة إلى مؤسسة لها أهمية في المجتمع من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لذلك فهي تحتاج إلى خطط استراتيجية ملائمة لمتطلبات البيئة المحيطة.

- ◆ أنها موجهة إلى مؤسسة هي جزء من مؤسسات السلطة الفلسطينية والتي وهي وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية، حيث يجب أن يسهم التغيير في نجاحها وقدرتها على البقاء والوفاء بالتزاماتها بكفاءة وفاعلية.
- ◆ ستساعد المسؤولين وصناع القرار في معرفة عوامل وطرق مقاومة هذا التغيير. إضافةً إلى إيجاد الطرق المناسبة للتكيف معه والتقليل من الآثار السلبية للتغيير.
- ◆ كما أن هذه الدراسة قد تكون مرجعية إلى كل من يريد إجراء دراسات حول التغيير في المنظمات، وعامله، و العوامل المقاومة له.

6.1 هيكلية الدراسة

حسب تصور الباحثة فإن هذه الدراسة سوف تتكون من ستة فصول موزعة كما يلي:

1. الفصل الأول: يتضمن الجزء الأول خلفية الدراسة ومشكلتها وهدفها، بالإضافة إلى أهميتها، وفرضياتها، وحدود الدراسة .
2. الفصل الثاني: وهو الإطار المفاهيمي للرسالة، حيث ستقدم الباحثة لمحة عن مفهوم التغيير وإدارة التغيير، وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، ولمحة عن عوامل التغيير المؤثرة في المنظمة، والآثار الإيجابية والسلبية للتغيير في المنظمة، وأساليب مقاومة التغيير، و إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير . كما وسيتم استعراض للأدبيات السابقة، والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم خلاصة هذه الدراسات
3. الفصل الثالث: و يحتوي على منهج الدراسة، ومجتمع، وعينة الدراسة، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة الدراسة ، وحدود الدراسة، إجراءات تنفيذ الدراسة ، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية لها.
4. الفصل الرابع: يحتوي هذا الفصل على عرض ومناقشة لنتائج أسئلة وفرضيات الدراسة، وتفسير تلك النتائج و تحليلها

5. الفصل الخامس: سيلحق بهذه الفصول السابقة استنتاجات و توصيات الدراسة، ثم قائمة بأهم المصادر و المراجع، ومن ثم مجموعة من الملاحق التي يمكن أن تكون مفيدة للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مفهوم التغيير ومفهوم التغيير التنظيمي:

يعد التغيير سمة من سمات العصر الحديث، عصر السرعة والتطور، فكل شيء من حولنا في حالة تغيير مستمر ودائم، فالإنسان يتغير، والزمن يتغير، والأماكن تتغير، حيث أن العالم اليوم هو عالم متحرك لا يهدأ ولا يتوقف، عالم سريع ومتقلب لا يوجد به ما يسمى بالثوابت.

وقد يكون التغيير تلقائياً، أي أنه يحدث نتيجة لظروف أو أسباب خارجة عن إرادة الإنسان، وقد يحدث التغيير بناءً على تخطيط مسبق من قبل الإنسان وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد. وسواء كان التغيير تلقائياً أو مخططاً فإن له تأثير مستمر ونتائج قد تكون سلبية وقد تكون إيجابية.

ويعتبر مفهوم التغيير من المفاهيم العصرية والمهمة في عالم الإدارة، وهناك تعريفات متباينة ومتعددة لهذا المفهوم فهو لا يزال غامضاً وغير واضح، ويختلف باختلاف الزوايا التي ينظر إلى المفهوم من خلالها، ويمكن الاستعانة ببعض التعريفات التي وضعها علماء الإدارة والباحثين في هذا المجال حتى صياغة تعريف واضح لمفهوم التغيير.

إن التغيير من الناحية اللغوية "مشتق من الفعل غير، وَغَيْرُهُ: حَوْلَةٌ وَبَدَلَةٌ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ وَفِي التَّنْزِيلِ الْعَزِيزِ: "إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْيِرُ مَا بَقِيَ حَتَّى يَغْيِرُوا مَا بَأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا

مرد وما لهم من دونه من وال" (سورة الرعد رقم 11/13). ومعنى يغيروا ما بأنفسهم، يعني حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وغير عليه الأمر: حوَّله" (ابن منظور، ب ت).

وأما مفهوم التغيير بالمعنى العام هو "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. وتعني الانتقال من حاله إلى أخرى في المكان والزمان" (عثمان، 2000).

عرف الخضيري التغيير بأنه "ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، من ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقها، وبقدرتها على التأثير على هيكل وبنيان وأداء الكيان الإداري، وعرفه أيضاً بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشكلات والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته. وأضاف أيضاً بأنه تيار متدفق يندفع إلى الأمام في اتجاه معين، ولأنه تيار لا يعرف السكون، ولا يعرف الجمود، بل قد يكون تياراً عنيفاً صاخباً". (الخضيري، 2003)

ويعرفه ويلسون بأنه "حالة من عدم التوازن بين قوى موجهة "ضغوط للتغيير" وقوى معوقة "ضغوط ضد التغيير". ويرى أيضاً بأن التغيير هو "عملية سياسية واجتماعية وثقافية شاملة لا يتم بجرة قلم أو تصريح خطابي، وإنما هي جهد جماعي يستغرق وقتاً ويستدعي همة وعزيمة شعبية عارمة أقوى من كل الأوهام المريحة" (ويلسون، 1999).

والتغيير أيضاً هو "تفكير منظم قائم على الابداع ومبني على الاستخدام الفعال للأدوات والآليات فضلاً عن اعتماده على الإدارة الذكية للموارد البشرية والزمن والمعلومات، كما ان التغيير يمكن أن يكون بمثابة نقطة تحول في حياة الأمم للأحسن أو للأسوأ أيضاً". و "هو أمر موضوعي يشمل التوقع الجديد، والرئيس الجديد، والأدوار الجديدة للفريق، والسياسة الجديدة للعمل" (بريدجز، 1991).

و يعرفه كلالده بأنه " حالة من حالات عدم الاستقرار وعدم الثبات وعدم التجمد ومن باب التخطيط والتنظيم يدخل التغيير بزي إبداعى وخلاق كونه يرتكز على خطط وخطوات متسلسلة حسب اسبقيات الأحداث والأنشطة و بتوقيتاتها الزمنية مدعوماً بإمكانيات وقدرات ومهارات مرصوده عن سبق تفكير وإصرار" (كلالده، 1997)

وينبغي التمييز أيضاً بين مفهوم التغيير والتغير، حيث يقصد بالتغيير "أنه التغيرات والاختلافات التي تستجيب لها الكائنات الحية لعوامل فطرية وذاتية خارجة عن إرادتها، كما تتعرض لها الجمادات

والأشياء لعوامل طبيعية ولسنن كونية تحركها مشيئة الخالق سبحانه". لذلك شبه البعض الفارق بين التغيير والتغيير بذلك الفارق بين مصطلحي النمو والتنمية. لكون النمو تغير فطري وبيولوجي وتراكمي بخلاف التنمية التي لا تحدث إلا بتدخل الإنسان ووضعه للخطط والبرامج الموجهة نحو حالة مقصودة يتم استحضارها وتحديد معالمها مسبقاً للوصول إلى ما هو أفضل (الكبيسي، 2007).

أما المقصود بالتغيير التنظيمي وهو التغيير المخطط فيعرفه المرسي بأنه "عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فاعليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة، ويتركز في الأغلب حول خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات وأساليب وإجراءات العمل وأشكال العلاقات التنظيمية الداخلية، ويعرفه أيضاً بأنه تلك النوعية من أنشطة التغيير الإدارية والمتعمدة لتحقيق أهداف أو نتائج محددة" (المرسي، 2006).

ويعرفه ويلسون أيضاً بأنه "رؤية استراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب" كانتاج ناجح من سلع وخدمات" (ويلسون، 1999).

وتقول العطية أن للتغيير التنظيمي هدفان جوهريان "الأول يسعى لتحسين قابلية المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها. الثاني، الذي يسعى لتغيير سلوك العاملين. وإذا ما أرادت المنظمة تحقيق البقاء والاستمرار، فعليها الاستجابة للتغيرات في بيئتها" (العطية، 2003).

وفي السياق نفسه يفرق "درة" بين التغيير التنظيمي المخطط والتغيير العشوائي حيث يقول: إن التغيير المخطط "يكون نابعاً عن قصد ويتبع خطة واضحة، ويهدف إلى تحقيق أهداف ملموسة وهو عكس التغيير العشوائي الذي لا يتبع خطة واضحة، ولا يبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره" (درة 1981).

تعليقاً على ما سبق تستخلص الباحثة أن هناك تعريفات متعددة ومختلفة للتغيير، ولكن يوجد هناك شبه اجماع بين الباحثين على تعريف التغيير بأنه الإتيان بشيء جديد مختلف جزئياً أو كلياً عما هو في السابق، بمعنى آخر التحسين والتطوير في الأشياء القديمة. وهو أيضاً الإتيان بشيء جديد لم يكن موجوداً أصلاً، بمعنى آخر الإبداع والابتكار، والتغيير أيضاً هو إعادة النظر في الإمكانيات المادية والبشرية وكيفية استعمالها وتوظيفها. وفي جميع الأحوال يلاحظ أن التغيير يعمل على الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مختلفة قد تكون أفضل أو أسوأ من الحالة السابقة.

2.1.2. أنواع التغيير:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير وذلك حسب أسس مختلفة وهي كالتالي:

1.2.1.2. أنواع التغيير حسب المعيار:

يقسم هذا النوع من التغيير إلى عدة أقسام وهي

1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: وهذا المعيار أخذ درجة شمول التغيير معياراً للتمييز بين نوعين من التغيير هما التغيير الجزئي الذي يشتمل على جانب واحد فقط، مثل الاهتمام بالجانب التكنولوجي فقط (الحسن، 1401هـ). أما التغيير الشامل فهو الذي يشمل كل العناصر المكونة للمنظمة سواء كانت العناصر البشرية أو المادية من آلات ومعدات وطرق وأساليب عمل، وبالتالي فإن هذا التغيير لا يُنظر منه نتائج هامشية فرعية، بل نتائج شاملة لكل الجوانب التي تم فيها التغيير وبالتالي يمكن أن يطلق عليه التغيير الجذري (عمارة، 1999).

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي هو ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب التكنولوجي مثل الآلات والمعدات... الخ. أما التغيير المعنوي فهو الذي يحدث في الجانب السلوكي والنفسي للعاملين. فقد تلجأ بعض المنظمات إلى التركيز على الجانب التكنولوجي أو المادي وتهمل الجانب النفسي والسلوكي للعاملين فيحدث هناك فجوة على ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وبين سلوك العاملين واتجاهاتهم فيصبح التغيير شكلياً وغير فعال (الحسن، 1401هـ).

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: وهذا النوع يتم تقسيمه بحسب سرعة التغيير، وتلعب الظروف دوراً مهماً في اختيار أي النوعين الأكثر ملاءمة. حيث تفرض الظروف والمواقف أن يكون سريعاً في بعض الأحيان، إلا أن التغيير البطيء أو المتدرج يكون أكثر قبولاً من التغيير السريع (الحسن، 1401هـ). ويعتمد التغيير المتدرج على التدرج من السهل إلى الصعب حتى يمكن قبوله ويتم ذلك بطرح الالتزامات السهلة ليسهل قبولها، ومن ثم طرح الالتزامات الصعبة (السلمي، 1988).

4. التغيير القومي والتغيير الإقليمي: وهذا التقسيم يعتمد على المجال الجغرافي حيث يركز على مناطق جغرافية معينة دون سواها، فيلاحظ في كثير من الدول العربية أن التغيير يهتم بالمدن على حساب القرى مما يسبب نوعاً من عدم التوازن بين المناطق الجغرافية ويشجع الناس على الهجرة من القرى إلى المدن بسبب توفر الخدمات وفرض العمل فيها (الحسن، 1401هـ).

2.2.1.2. أنواع التغيير حسب مصدر التغيير:

و يبين خزامي هذا النوع من التغيير كما يلي:

1. التغيير المتعمد: يكون هذا التغيير متعمداً أي صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة ويتناول الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات. فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره و تم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

2. التغيير المفروض: و في هذه الحالة يصدر التغيير بناء على قوى متنفذة كأن تنص عليه القوانين الحكومية أو توصيات صادرة من منظمات رسمية. بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات أو مؤسسات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

3. التغيير التكيفي: وهذا التغيير ليس متعمداً أو صادراً من السلطة الداخلية وليس مفروضاً من السلطات الخارجية إنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه أي أنه ليس له قنوات رسمية لتدعمه وتتابعه. ويحدث التغيير التكيفي لسبب أو لآخر فإما لتطوير بعض إجراءات العمل، أو لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة، أو لمواجهة موقف استثنائي، أو للاستفادة من فرصة مواتية (خزامي، 1998).

3.2.1.2. التغيير وفقاً للمجال أو النشاط المستهدف تغييره يشمل ما يلي:

وهو أبسط الأسس، حيث يهتم بالمجال أو النشاط الذي يستهدف تغييره، ومن خلاله يمكن تحديد الأنواع التالية من التغيير:

1. تغيير في النشاط الاقتصادي، حيث يغلب على هذا النوع من التغيير إحداث تغيير في النظم التي تتصل بالنشاط الاقتصادي مثل الانتاج، الاستهلاك، العمالة.
2. تغيير في النشاط الاجتماعي، وهو تغيير يمتد إلى : العلاقات الاجتماعية، ونمط العادات، والتقاليد، والقيم، والمبادئ، والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع.
3. تغيير في النشاط السياسي، وهو تغيير يتعلق بممارسة الحياة السياسية، ونظم الأحزاب، وحرية التصويت وممارسة حق الانتخاب، وشكل النظام السياسي، وحرية تكوين الأحزاب، ونظم الترشيح في المجالس النيابية.
4. تغيير تشريعي، وهو يرتبط أساساً بمن له صلاحيات التشريع وبالسلطة التشريعية التي تتولى إصدار القانون أو الموافقة على إصداره.
5. تغيير تكنولوجي في أساليب العمل ونظم الإنتاج، وهو تغيير حتمي ضروري وأساسي يفرضه التطور، وتقتضيه ضرورة الاستمرار والحياة للبشر والمشروعات، فاكتشاف مخترعات جديدة و أساليب عمل وإنتاج جديدة توفر التكاليف وترفع من الجودة وتزيد الإنتاجية، أمور تستدعي التغيير للنظم الحالية في الإنتاج(الخضيري2003)

4.2.1.2. التغيير وفقاً للنطاق أو المدى الذي سيحتويه التغيير:

ويشمل هذا النوع من التغيير ما يلي:

1. تغيير شامل ومتكامل وواسع النطاق: يشمل الفرد والمجتمع، ويشمل المنظمات والمشروعات، فهو تغيير عام واسع النطاق يشمل كامل التنظيم وامتداده.
2. تغيير جزئي قطاعي فرعي محدود: وهو يقتصر على جزء معين كالاهتمام بالجانب التكنولوجي، أو مكان معين فهو محدود بحدود لا يتعداها ولا يتجاوزها(الفائز2008)

5.2.1.2. التغيير وفقاً للزمن أو الوقت الذي يستغرقه لاستخدامه :

يقسم تبعاً للفترة الزمنية الذي يستغرقه التغيير كما يلي:

1. تغيير سريع قصير الأجل: وهو يتم بسرعة، وهو تغيير إجرائي أكثر منه تغيير هيكلية، ويطلق عليه تغيير تكتيكي يرتبط بالموقف اللحظي الذي يواجهه متخذ القرار في الكيان الإداري.

2. تغيير متوسط الأجل: يتصل بالسياسات بشكل أكثر، حيث يرتبط ارتباطاً قوياً بالسياسات المختلفة الخاصة بالكيان الإداري، مثل الإنتاج والأداء و الموارد البشرية.

3. تغيير طويل الأجل: وهو تغيير يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن أو أكثر، بمعنى أنه يتصل باستراتيجيات الكيان الإداري، وعمليات إعادة الهيكلة الخاصة به. ومن ثم فإنه يستلزم وقتاً وزمناً طويلاً لتنفيذه(المرسي،2006).

6.2.1.2. التغيير وفقاً للمرحلة التي يتم تنفيذه فيه:

يقسم هذا النوع من التغيير إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

1. تغييرات أولية إبتدائية: ويكون ذا طابع إبتدائي أولي يمهد لوضع الأساس الذي سيبنى عليه التغيير بالكامل، وتتجلى أهميته في تبنيه مهمة إعداد المناخ المناسب للتغيير.

2. تغييرات ثانوية: وهذا النوع من التغييرات ذو طابع تكميلي بنائي يتعهد ما تم زرعه من أفكار ومبادئ وقيم في المرحلة السابقة، إضافة إلى وضع الهياكل لبنان التغيير.

3. تغيير علاجي نهائي: ويأتي هذا التغيير لمعالجة أي قصور قد حدث أثناء إجراء التغييرات الثانوية نتيجة لسبب أو لآخر، بحيث تكون مهمته تجميلية لتحقيق الاستفادة الكاملة من جانب جميع القوى من هذا التغيير(الفائز 2008).

7.2.1.2. التغيير وفقاً لدرجة الضرورة والإلحاح:

يشمل هذا النوع قسمين من التغيير هما:

1. تغيير حتمي ملح وعاجل: وهو تغيير يطالب به مجتمع التغيير ويحث عليه ويسانده وتدعو إليه كافة القوى في المجتمع، حيث أصبح ضرورة لازمة.
2. تغيير يمكن إرجاءه مرحلياً والتغاضي عنه وقتياً، وهذا النوع من التغيير يرتبط بتنفيذه بعدم وجود "مقاومة" قوية ضده حتى لا يحدث نوع من الصدام غير المرغوب فيه، وعليه يمكن إرجاء هذا التغيير إلى حين توفر الظروف المناسبة للقيام به (الخضيري 2003).

8.2.1.2. التغيير وفقاً للمضمون والعمق الذي يستهدف تحقيقه:

يشمل هذا النوع تغيير هيكلي وتغيير شكلي كما يلي:

1. تغيير هيكلي أساسي رئيسي عميق المضمون: وهذا التغيير ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للبناء والكيان الإداري المستهدف تغييره، ومن ثم فإن تأثيره يكون عميقاً وجذرياً في نمط التفكير السائد في المنظمة.
2. تغيير شكلي وسطي غير عميق: بحيث يكون الهدف منه إجرائياً فقط، ومن ثم لا يتعدى تأثيره حيز هذا الإجراء، وهو تغيير وقتي لظروف معينة (الفائز 2008).

9.2.1.2. التغيير وفقاً لدرجة التعقيد والتشابك:

يمكن تقسيم هذا النوع من التغيير إلى قسمين هما:

1. تغيير معقد ومتشابك ومتداخل: وهو تغيير عوامله متداخلة، حيث تتداخل الأسباب والبواعث والمحفزات وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، بحيث يصعب على غير المتخصص التفرقة بينهما.

2. تغيير بسيط غير معقد: ويرتبط بعامل واحد أو عدد محدود جداً من العوامل، وفي الوقت نفسه يكون واضحاً غير غامض (الخصيري 2003).

10.2.1.2. التغيير وفقاً للأصول المرجعية:

ويتضمن قسمين من التغيير هما:

1. تغيير أصوله ودوافعه ذاتية: أي أنه يستمد محفزاته ودوافعه من عوامل داخلية ذاتية خاصة بالكيان الإداري. ومن ثم فإن الرغبة في التغيير تتبع من داخل هذا الكيان.

2. تغيير أصوله ومحفزاته خارجية: أي أنه يستمد محفزاته ودوافعه من خارج الكيان الإداري أي من البيئة المحيطة بهذا الكيان، بحيث تكون الاستجابة للتغير من الضغوط والمؤثرات الخارجية (الفائز 2008).

11.2.1.2. التغيير وفقاً للفلسفة التي يحملها:

ويقسم هذا النوع إلى قسمين هما:

1. تغيير يحمل رؤية فلسفية، وهو تغيير عبقرى ينبع من رؤية فلسفية عبقرية تستطيع أن تحرك قوى التغيير وأن توجه حركته في اتجاه معين، وتعمل أيضاً كنقطة استقطاب للعديد من القوى الاضافية والمدعمة للقوى الأصلية.

2. تغيير لا يحمل رؤية فلسفية واتجاهاً فكرياً: وغالباً ما يكون هذا التغيير شكلياً يركز على الشكل أكثر من تركيزه على المضمون، وغالباً ما يكون سطحيّاً وليس عميقاً أو ضارب الجذور في هيكل مجتمع التغيير (الخصيري 2003).

3.1.2. مجالات التغيير:

هناك بعض الآراء تقول أن للتغيير مدى واسع وفي مجالات متعددة في المنظمة حيث يشمل التغيير المجالات التالية:

1.3.1.2. الأهداف والاستراتيجيات:

يمكن للمنظمة تغيير أهدافها، وأيضاً الاستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، ومن الأمثلة على هذا التغيير، التوسع، تقديم منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة (حسن، 1999).

كما أن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل هو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الانتاجية. وتتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيء فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فإنها الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا ومن الطبيعي أن تغير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف (مصطفى، 2000).

2.3.1.2. الهيكل التنظيمي:

يمكن للمنظمة تغيير الهيكل من الأساس الوظيفي إلى تقسيم على أساس المنتج، ويمكن تغيير درجة الرسمية والمركزية وتغيير نطاق الإشراف والسلطات والمسؤوليات والمساءلة والأنظمة والتعليمات، كما تتضمن التغييرات الهيكلية التعديل في القواعد، والسياسات والإجراءات والأهداف (حسن، 1999).

كما أن التغيير الهيكلي يمكن أن يتم في عملية التعيين والاختيار اللتين تعتبران إحدى مكونات الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، والتي يتم مع الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرات والمؤهلات التي تؤهلهم لأن يقوموا بأداء العمل بالمستوى المطلوب تحقيقه، ويجب أن تتسم عملية الاختيار بالعدالة بحيث يشعر كل فرد بأنه يتم إنصافه حسب قدراته، وقد يجري التغيير على عملية الاختيار والتعيين خدمة لاستمرارية المنظمة وبقائها، ويمكن النظر لعملية النقل الأفقي والعمودي، والذي ترتبط معه الترقيّة ارتباطاً وثيقاً، من خلال النقل العمودي لمركز وظيفي يقع في مستوى إداري أعلى من المستوى الذي يعمل فيه، وهذه الترقيّة تعتبر عند تحقيقها بمثابة إشباع لحاجة تحقيق الذات، ويجب

أن يتم كل ذلك من تعيين و اختيار وترقية على أسس موضوعية وعادلة، حتى يتمكن الفرد من المساهمة في تنمية وتقدم المنظمة إذا ما اعتبرها الفرد إحدى الصور التحفيزية له، وما يرتبط بالصور التحفيزية كذلك المنافسة البناءة بين الأفراد التي تعتبر مدخلاً للتحفيز (القران، 1996).

ويرى السلمي أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية. بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات (السلمي، ب ت).

3.3.1.2. التكنولوجيا:

إن انطلاق المنظمة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب إبتكار أساليب أفضل للأداء، والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية متناسب والطرق والإجراءات الجديدة. وحتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات أن الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة والتقليدية نحو الأداء (عثمان، 2000).

وتتطلب العوامل التنافسية أو الإبداعات من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة، ووسائل وأساليب عمل جديدة، إذ يسعى مصنعوا الفولاذ اليوم مثلاً، لبناء مصانع صغيرة بدلاً من المجمعات الصناعية الكبيرة. حيث يتم إنشاء المصانع الصغيرة لصناعة منتجات محددة، وهي أكثر كفاءة من المصانع الكبيرة. كما أن الأتمتة هي شكل من أشكال التغيير التكنولوجي، حيث يستبدل الأفراد بالمكائن، وقد بدأ استخدامها منذ الثورة الصناعية، وإستمرت إلى اليوم كأحد خيارات التغيير. ومن بين الأمثلة على الأتمتة، إدخال المصنف البريدي في الخدمة البريدية في أمريكا، والاستعانة بالروبوتات في خطوط تجميع السيارات (العطية، 2003).

إن التغيير التكنولوجي قد لا يتصل مباشرة بالأفراد كونه يتصل بالطرق والأساليب والإجراءات والآلات والمعدات داخل المنظمة إلا أنه يؤثر في الأفراد بطريقة غير مباشرة، فقد يؤدي إلى فصل بعض العمال وإنهاء وظائفهم بشكل كامل نتيجة الإحلال التكنولوجي في المنظمة بدل الفرد، وإذا لم يتم فصل بعض الأفراد فقد تتغير مواقعهم داخل المنظمة وقد تكون هذه الحركة عمودية أو أفقية، وعلى هؤلاء الأفراد الذي تم نقلهم أن يتكيفوا مع مواقعهم الجديدة في المنظمة، ويمكن لهذا التغيير

التكنولوجي أن يؤدي المشاكل الإنسانية، بحيث أن استخدام الطرق والأساليب التكنولوجية الجديدة في المنظمة سوف يعمل على خفض تكاليف العمل، مما سيدفع بالمنظمة إلى خفض ساعات العمل الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشكلة الشعور بعدم الرضا ومعارضة ذلك (عبد الباقي 2000).

4.3.1.2. الترتيبات المادية:

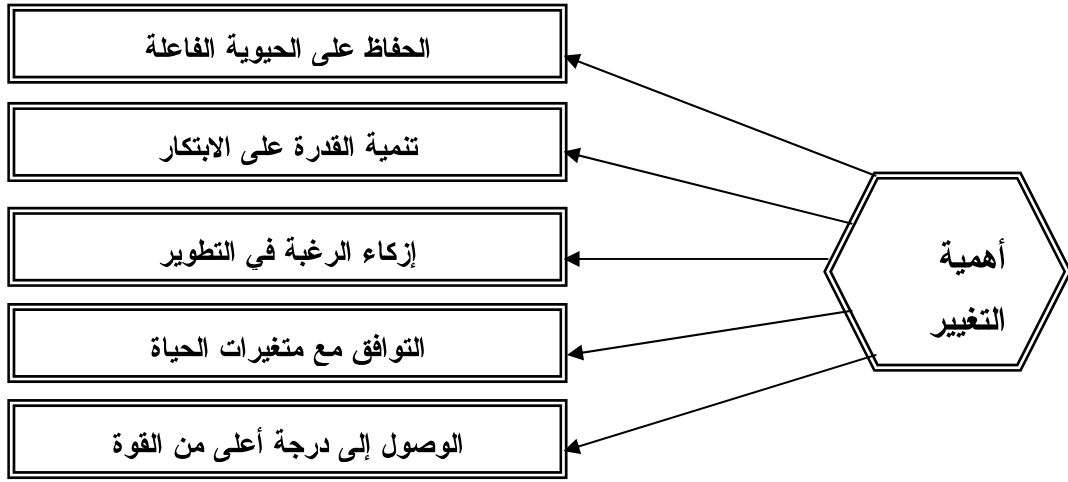
الترتيب المادي لموقع العمل يجب أن لا يكون عملية عشوائية ، واعتيادياً فإن الإدارة تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية، حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، ومواقع المعدات وغيرها. وعلى سبيل المثال، عن طريق التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها، يصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم. وبنفس الأسلوب، تتمكن الإدارة من تغيير كمية وأسلوب الاضاءة ودرجات الحرارة، ومستويات الضوضاء، ونظافة مواقع العمل، بالإضافة إلى تغيير التصميم الداخلي مثل الأثاث والديكورات والألوان (العطية، 2003).

5.3.1.2. الأفراد:

يمكن تغيير العضوية في منظمة ما بطريقتين: الأولى تغيير المحتوى الفعلي للعضوية، ويمكن تغييره من خلال مراجعة عملية التعيين. وعادة ما تستخدم في حالة تقديم دعم جديد أو للإستفادة من فرص التنوع الموجودة في وعاء العمالة بالمنظمة، الثانية، أيضاً فإن العضوية القائمة يمكن تغييرها على أساس المهارات والاتجاهات، من خلال التدريب والتطوير المختلف (حسن، 1999م). ويتخذ التغيير في الأفراد ناحيتين هما الأولى: التغيير المادي من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو أحلال غيرهم محلهم. والثاني: التغيير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية (السلمي، 1982).

4.1.2. أهمية التغيير:

علمنا أن التغيير ظاهرة مستمرة ودائمة، وهي شديدة الأهمية تتعلق بالماضي والحاضر وتمتد إلى المستقبل وينبع أهمية التغيير من خلال جوانب أساسية يمكن تحديدها من خلال الشكل (1.2) كما يلي:



شكل 1.2: الجوانب الأساسية لأهمية التغيير (الخضيرى، 2003)

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث يؤدي التغيير إلى تحريك ما هو ثابت وانتعاش الآمال، وزيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرة الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والإستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن (الفائز، 2008).

2. تنمية القدرة على الابتكار، حيث التغيير يدفع للتجديد والتفكير والتطوير، وبالتالي تنمية القدرات والمهارات، وهذا بدوره يعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب، وفي الشكل وفي المضمون (المرسي، 2006)

3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والأنواء والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه (الخضيرى، 2003).

4. التوافق مع متغيرات الحياة، حيث أصبح من الضروري التكيف مع المتغيرات والمستجدات المحيطة بالمنظمة، حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف

غير ثابتة وبيئته تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والإتجاهات والقوى والمصالح والحقوق (العنزي، 2004).

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة والاداء والممارسة، حيث أن التغيير يعني التنافس والتنافس يؤدي إلى التميز والتفرد، والتميز يحتاج إلى القوة، وتأتي القوة من خلال محورين أساسيين وهما: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي تؤدي إلى انخفاض من إنتاجية المنظمة مثل: التالف، الإسراف، المهدور، والضائع. ومعرفة نقاط القوة التي تساعد على زيادة قوة المؤسسة، بالتالي تحقق المنظمة التميز والتفرد مثل: تحسين مناخ العمل، وزيادة التفاعل الايجابي، والولاء والإرتباط بالعمل، وحفز المجالات التي تشجع على الانتاج(عامر، 2002).

5.1.2. مراحل التغيير:

يبدأ التغيير من وجود مثيرات تؤثر على قوة البناء التنظيمي للمنظمة، ويأخذ هذا التغيير في إحداث تأثيره من خلال مروره في ستة مراحل وضعها كلالده على النحو التالي:

1. المرحلة الأولى: الضغط والإثارة، حيث تبدأ بوجود ضغوطات هائلة على الإدارة في مستوياتها العليا لتتجهز ببنيان المنظمة هزاً قوياً لدرجة تجعل هؤلاء المسؤولين يصبحوا في وضع يتقبلوا التغيير بأن يأخذ مكانه في التنظيم وأيضاً في أنفسهم، وهذه المرحلة مبنية على الضغوطات القوية على المستويات العليا في الإدارة وهذه الضغوطات هي، عوامل بيئية متنوعة، مثل انخفاض حجم المبيعات، وأحداث داخلية، مثل انخفاض الإنتاج، والتكلفة العالية، وصراع داخل التنظيم.

2. المرحلة الثانية: التدخل وإعادة التوجيه، وهنا يبدأ الضغط بإثارة قوة البناء فإن الإدارة العليا سوف تتعرف على المشكلة وتجد لها الحل المناسب، وغالباً المدراء ما يحاولوا أن يأخذوا حلولاً رشيدة ويلوموا مجموعات العمل أكثر من لومهم لأنفسهم لذلك يبدأ صراع يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى من الخارج وعلى مستوى الإدارة العليا وتقوم بعملية إعادة التوجيه بحيث يشجعوا الإدارة العليا في التنظيم على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشاكل الحالية ليتم تعليق كافة الأسباب والتي أدت إلى حدوث مثل هذا الخلل.

3. المرحلة الثالثة: التشخيص والتعرف "التمييز"، حيث أن إعادة التوجيه والقضاء على مسببات المشكلة تبدأ بالحركة نحو الأسفل عبر التنظيم الهرمي لتصل إلى كافة مستويات التنظيم ويتم عقد الاجتماعات والمشاورات مع المرؤوسين للتعرف على طبيعة المشكلات، والمدراء بهذه الطريقة يشركوا المرؤوسين في عملية صنع القرار وأيضاً يقدموا الدليل على تقبلهم للتغيير وإعطاءهم قيمة عالية لأفكار ومقترحات المرؤوسين بالإضافة إلى لإعترافهم الضمني بالمشكلات وطرق مواجهتها.

4. المرحلة الرابعة: الاختراع والالتزام، إذ يتم في هذه الحالة تطوير حلول فعالة والمحافظة على الالتزام الكامل لتطبيقها، لكن في بعض الأحيان قد تغري الحلول القديمة في استخدامها لحل المشكلات الجديدة، لذلك تبدأ عملية التلويح بنوعين من طرق الحلول وفي النهاية فإن الحلول النادرة والتي يكون لها صفة الالتزام العالي تصبح هي الضرورية بحيث يتم التركيز على الصفة النوعية للحلول.

5. المرحلة الخامسة: التجريب والبحث، وفي هذه المرحلة ليس مصداقية القرارات التي عملت هي الحل النهائي بل لتصبح هذه القرارات جزء من قوة التنظيم نفسه فالقرارات يشارك بها الجميع ويطبقوها لإحداث التغيير الناجح والقرارات بعد دراستها من قبل كافة الأطراف وتطبيقها تصبح وكأنها خضعت للتجريب.

6. المرحلة السادسة: التعزيز والقبول، حيث أن القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية يتم تعزيزها ومكافأة الآخرين وتشجيعهم للإستمرار في التغييرات الفاعلة والتي يعملوها، فالإمتداد المترابط والمتسلسل بين اجتماعات الرؤساء و المرؤوسين ومناقشتهم للمشكلات ووضع حلول لها واختبار هذه الحلول وتقديم الدليل على صحة القرارات النادرة والتي تحمل صفة الالتزام من الجميع وإحداث التغيير بالإتجاه المطلوب لتحقيق نتائج ايجابية وتعزيز ومكافأة المرؤوسين جميعها تساهم في وجود مناخ من القبول الدائم للطرق التي جرى بواسطتها التغيير الناجح(كلادة،1997م).

وهناك من يطرح نموذج آخر لمراحل التغيير مثل نموذج "كيرت ليفن في التغيير" والذي إستعرض من خلاله مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج كما في الشكل (2.2) :

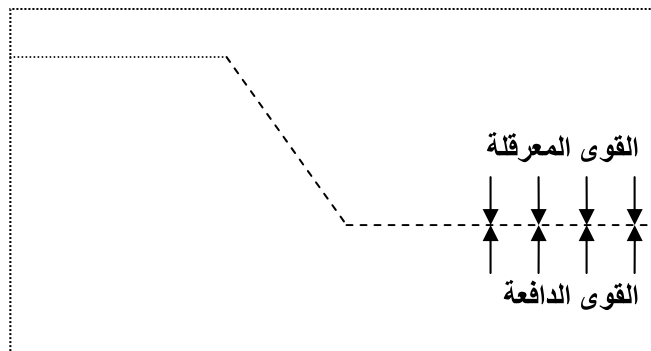
المرحلة الأولى إذابة الجليد	المرحلة الثانية التغيير	المرحلة الثالثة إعادة التجميد
- ايجاد الشعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الناس و الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

شكل 2.2: نموذج ليفن في التغيير (حريم 1997)

1. المرحلة الأولى، إذابة الجليد: وهي مرحلة الإعداد والإستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها ومن ثم ينتج شعور لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حال أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم وإنخفاض الأداء والتثبيت من المشاكل وتوافر فرص بديلة للأداء (حسن، 1999).

وهذه المرحلة تحدث عند ادراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما، ويتضمن هذا إدراك أن الهيكل الحالي، وتصميم المهام أو التكنولوجيا، غير فعال، أو أن مهارات فرد، وإتجاهاته غير مناسبة فالأزمات قد تتطلب حل حالة الجمود أو التجميد التي تكون عليها المنظمة، ومن أمثلة هذه الأزمات، إنخفاض شديد في المبيعات، وقد يحدث حل حالة الجمود دون الحاجة إلى ظهور أزمة، فمثلاً إستطلاع الإتجاهات، وإستطلاع رأي العملاء، والبيانات المحاسبية، يمكن استخدامها نتيجة لتوقع مشاكل معينة، والمبادرة بإحداث تغييرات قبل أن تحدث الأزمة (حسن، 1999م). وتعتبر هذه المرحلة الطريق المؤدية إلى نجاح أو فشل التغيير، فالاهتمام فيها وإيلائها العناية الفائقة يدفع المنظمة باتجاه نجاحها في التغيير، ولكن إذا استكانت المنظمة وأغفلت هذه المرحلة فإنها حتماً ستواجه قدرها السيء الذي لا مفر منه، لأن أهمية هذه المرحلة تكمن في إيجاد الشعور لدى الأفراد بأنه يحتم عليه الإستعداد والتهيؤ لعملية التغيير (حريم، 1997).

والشكل (3.2) التالي يبين مرحلة إذابة الجليد كما يلي



شكل 3.2 إذابة الجليد (العطية، 2003)

2. المرحلة الثانية، التغيير: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ والتغيير حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول في هذه المرحلة بسرعة وأخذ الوقت المطلوب وإستخدام التغيير المناسب وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين (حريم، 1997).

وفي هذه المرحلة يتم البدء بالاستراتيجيات طويلة الأمد والتي تشكل الخطوط العريضة التي تتكون منها المنظمة والمتعلقة بالسياسات التي تنتهجها المنظمة والهيكل التنظيمية فيها بما تحويه من وظائف وعلاقات، إلى الاستراتيجيات على المستوى الصغير والمتعلقة بسلوك الأفراد والإتجاهات لهم، كما يمكن إجراء التغييرات في المجال التكنولوجي، وتغيير سلوك الأفراد يجب أن يتم بتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف والمهارات الجديدة والتي يتطلبها السلوك الجديد حتى يتم التكيف معه (عبد البارى، 1992).

3. المرحلة الثالثة، إعادة التجميد: وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والإتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير (حريم، 1997).

ويوضح أبو بكر خمسة مراحل أخرى للتغيير في المنظمة، وهي بشكل عام تتمثل بالخطوات التالية:

1. مرحلة إدراك الفكرة، أي أنه من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية التغيير التنظيمي، وفعاليته على المنظمة، كما يجب أن يكون لديهم الاستعداد بالالتزام بنتائجه.

2. مرحلة إعداد استراتيجية التغيير، وهنا يتطلب الأمر إعداد متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي وتقويمها، وتشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التغيير، وتشخيص الوضع القائم، وتحديد نوع ومجالات التغيير، كما يجب تحديد الأهداف التي يسعى إليها.

3. تصميم مداخل واستراتيجيات التغيير، وتتم في هذه المرحلة تحديد بدائل أو مداخل التغيير، وتحديد استراتيجيات التدخل والاختيار فيما بينها.

4. تنفيذ عملية التغيير، ويتم في هذه المرحلة مراعاة تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ التغيير، وتهيئة المناخ الملائم، وتحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة.

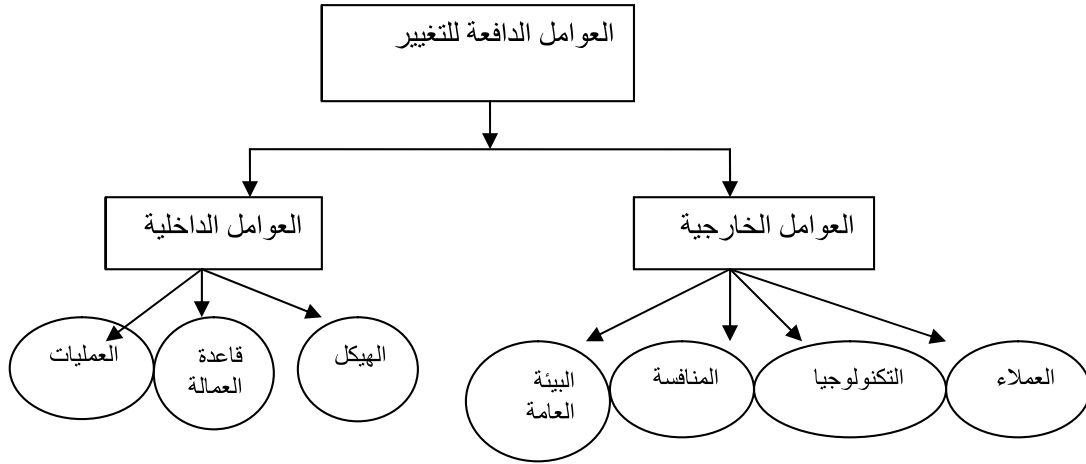
5. المتابعة والتقويم، وهنا يتم متابعة وتحليل النتائج، والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير التنظيمي، والتعامل مع تلك النتائج، والمعوقات، والفرص بالشكل الملائم والفعال والذي يساعد على نجاح استراتيجيات التعامل مع التغيير التنظيمي (أبوبكر، 2007).

6.1.2. العوامل الداعمة للتغيير:

تتضمن العوامل الداعمة للتغيير في المنظمة كل المؤثرات والقوى التي تؤثر على التغيير وتدعمه إيجابياً وتسعى إلى تحقيق أهدافه. وقد وجد الباحث أن يقسم تلك العوامل إلى مجموعتين هما:

- العوامل الخارجية للمنظمة
- العوامل الداخلية للمنظمة

يوضح المرسى في كتابه القوى الدافعة للتغيير من خلال الشكل (4.2) كما يلي:



شكل 4.2: القوى الدافعة للتغيير (المرسى، 2006)

1.6.1.2. العوامل الخارجية للمنظمة:

والمقصود بها كل المؤثرات والعوامل المحيطة ببيئة المنظمة وتقع خارج سيطرة الإدارة ويمكن أن تضم ما يلي:

1. العملاء، حيث تحتاج المؤسسة دائماً إلى متابعة التغييرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، إضافة إلى دعم والإرتقاء بأساليب الإتصالات وأنظمة خدمة العملاء، حتى يمكنها الحفاظ على مكانتها السوقية أو تحسين موقعها السوقى (عثمان، 1994).
2. المنافسون، وعادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية أو تنمية قاعدة عملائهم أو زيادة عائد معاملاتهم مع عملائهم الحاليين، وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الإعلان والترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة. وفي كل حالة يجب على المنظمة تحقيق الاستجابة الملائمة لهذه التغييرات حتى لا تتأثر سلباً بتصرفات المنافسين (المرسى، 2006).

3. التكنولوجيا، حيث أن انطلاق المنظمة نحو ترك العمل والطرق والأساليب والإجراءات القديمة، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية متناسب والطرق والإجراءات الجديدة وحتى تكون الطرق والإجراءات الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات ان الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق القديمة والتقليدية نحو الأداء(عثمان،1994).

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير التكنولوجي ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب، أو طريقة، أو خط إنتاجي، أو معدات، أو آلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل فمثلاً قد تكون الآلة الجديدة تغني عن خمسه عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل و تختصر تلك الآلة ذلك لوحدها، كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب التغيير التكنولوجي الفصل أو الإستغناء عن بعض العاملين. كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي مما قد يشكل مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما ان الترفقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير وأنماط الوظيفة و محتواها الذي قد يتأثر بالتغيير التكنولوجي (عبد الباقي،2000).

إن التغيير التكنولوجي وهو يمثل تهديداً للمصالح الشخصية والمكتسبات للأفراد داخل المنظمة سينطوي عليه وجود المقاومة من جانب الأفراد لهذا التغيير، ولكن قد يلاقي هذا التغيير الدعم والمساندة من جانب الأفراد إذا كان يمثل إزالة عائق أو تهديد للأفراد في المنظمة(حناوي وسلطان،1997).

4. البيئة العامة، علاوة على تأثيرات القوى الخارجية السابقة، فإنه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمنظمة والتي قد تفرض على المنظمة إحداث تغييرات للتوافق أو تحقيق الإستجابة معها، ومن أهم هذه القوى:

- التغييرات في سياسات وإستراتيجيات الموردین

- الظروف الاقتصادية العامة
- البيئة السياسية والتشريعية
- تطورات البيئة الثقافية والاجتماعية
- الاتفاقات الدولية (الفانز، 2008)

2.6.1.2. العوامل الداخلية للمنظمة:

تمارس هذه النوعية من العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة، وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها. ونلاحظ أن هذه العوامل الداخلية إما أن تعكس شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف، أو أنها تعكس شكلاً من أشكال رد الفعل. وتسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط وهو أكثر فعالية من النوعية الثانية والذي يحدث كنوع من الإستجابة أو رد الفعل لما يحدث داخل المنظمة (المرسي، 2006).

ويمكن تصنيف القوى العوامل الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي:

1. الأفراد: يعتبر الفرد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال إدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلائم مع احتياجات وأدوار المنظمة، فالعمل على تطوير الأفراد والدفع بهم نحو التقدم، يخدم المنظمة في إزدياد قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم على تحقيق أهداف المنظمة، وأداء المهام المنوطة بها على الوجه المطلوب (العديلي، 1993)

2. العمليات والأنظمة وتضم، اللوائح والإجراءات، وأنظمة الاتصالات، وأنظمة خدمة العملاء، وأنظمة الرقابة والجودة، وأنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات (المرسي، 2006).

3. الهيكل التنظيمي: والذي يتكون من السلطات والمسؤوليات والمساءلة والأنظمة والتعليمات والأهداف وخارطة الأجور ونظام التعيين والاختبارات والترقيات وخطوط الاتصال، ومراكز القوة والنفوذ، وساعات العمل اليومي، ويمكن النظر للمسؤوليات والسلطة على أنهما شكلان متلازمان لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، فالفرد العامل في المنظمة لا يمكن له أن يعمل متمتعاً بالسلطة الخالية من المسؤولية كذلك لا يمكن للفرد أن يتحمل

المسؤولية بدون وجود سلطة موازيه له، وتعتبر المسؤولية هي الإطار التي يعمل الفرد ضمنها حتى لا يكون هناك قصوراً في الأداء، وتقابلها السلطة التي تعتبر الدافع لأن يكون العمل ذا حيوية وتبعث على حركته وديناميكيته، وبالتالي يجب أن يكون التوازن موجوداً بين السلطة والمسؤولية لينتج عنه المساءلة وأي ضعف يطرأ على هذا التوازن سينتج عنه خلل في الأداء الوظيفي وتوليد حالة من عدم الرضا وتأتي المساءلة التي ترتبط مباشرة بالسلطة والمسؤولية من خلال وضوح وتحديد السلطات والمسؤوليات والقدرة على القيام بها وتحمل أعبائها وتكون هذه المساءلة فردية أي أنه كل فرد تتم مساءلته (رشوان، 1997، العلاقات، 1998؛ فهمي والحلو، 1997).

7.1.2. العوامل المقاومة للتغيير:

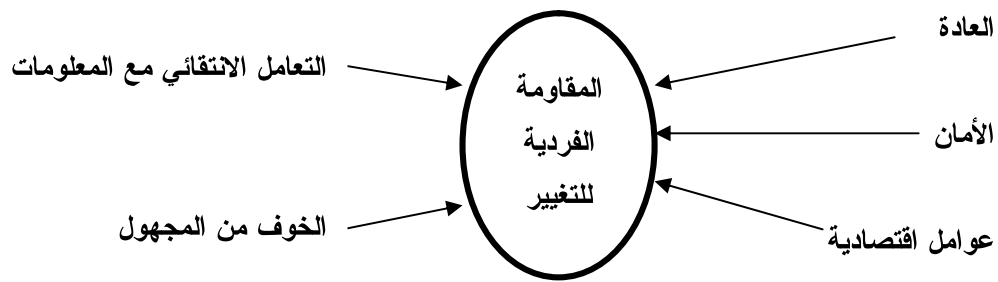
يقصد بمقاومة التغيير أنها استجابة سلوكية وعاطفية تجاه خطر حقيق أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. (المؤمن و آخرون 1997)، وهو أيضاً السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور. وينظر إليه أيضاً على أنه امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (العامري، الفوزان 1997).

فالمنظمات عادةً تعمل باستمرار بنفس الطريقة حسب ما اعتادت عليه منذ عدة سنوات، وقد تكون نتائج مقاومة التغيير إيجابية بحيث تؤدي إلى الثبات وتوقع السلوك وعدم العشوائية، وهناك سلبيات أساسية لمقاومة التغيير إذ أنها تؤدي إلى التخلف وعدم التطور والتشبث بالوضع القائم، وهذا يفقد الحيوية ويفرض التكرار على المنظمة، ومن النتائج السلبية أيضاً التخلف وسيطرة التقليدية والنمطية وإيقاف مسيرة التقدم للمنظمة، بالإضافة إلى إنعدام الدافعية، وزيادة الأخطاء في العمل، وقد يؤدي إلى التدهور وتراجع مقومات الإنتاج وتدني الإنتاجية، وبالتالي فإن المنظمة لا تستطيع عندها الوقوف أمام التغييرات المفروضة أصلاً عليها كالمنافسة، وبالتالي تفقد وجودها وإستمرارها. وعندما تبدأ مقاومة التغيير بالظهور قد تأخذ أشكال متعددة، " فقد تكون المقاومة ظاهرة وواضحة وسريعة، أو قد تكون مؤجلة، ومن السهل للإدارة التعامل مع المقاومة حينما تكون ظاهرة وسريعة، مثل حالة إدخال تغيير، يستجيب العاملون بسرعة عن طريق الشكاوي، أو تخفيض الإنتاجية أو التهديد بالإضراب، وغيرها من الأساليب. ولكن التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة هو إدارة المقاومة غير الظاهرة والمؤجلة، إذ أن المقاومة غير الظاهرة أكثر خطورة من المقاومة الظاهرة، والتي تظهر على شكل عدم الولاء للمنظمة، وإنعدام الدافعية للعمل، وزيادة الأخطاء في العمل، وزيادة الغيابات بسبب المرض" (العطية، 2003).

وقد تقسم العوامل المقاومة والمعارضة للتغيير على أساسين وهما، على أساس الفرد وعلى أساس المنظمة كما يلي:

1.7.1.2. العوامل الفردية المؤدية إلى مقاومة التغيير:

وتشير العطية الى هذه العوامل الفردية المؤدية الى مقاومة التغيير كما في الشكل(5.2) :



شكل 5.2: العوامل الفردية المقاومة للتغيير (العطية، 2003)

1. العادة: إن سلوك الأفراد في المنظمة يتحدد نتيجة اكتسابهم لبعض العادات وهذه العادات يود الأفراد دائماً المحافظة عليها وحمايتها، وأن أي تغيير من شأنه أن تصيب هذه العادات ويشكل عائقاً أمامها سوف يعمل على مقاومته (سليمان، 1992).

2. الأمان: الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا التغيير، بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمان، فحينما أدخلت شركة فورد الروبوتات في العمل، أدى ذلك لتخوف العديد من العاملين، بسبب أن ذلك يهدد شعورهم بالأمان (العطية، 2003).

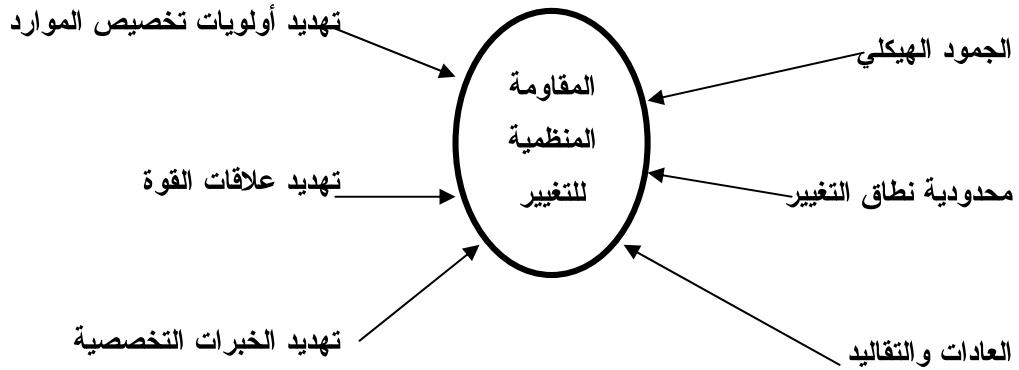
3. عوامل اقتصادية: مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة، ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالانتاجية بشكل مباشر. وهناك خوف لدى الموظفين من إلغاء الوظائف بسبب دخول تقنيات حديثة وما ينتج عنه من تسريح لبعض الموظفين (العنزي، 2004).

4. الخوف من المجهول: ويأتي هذا الخوف من خشية الموظفين من مواجهة التغيير، أو الفشل في التكيف معه، أو مقابلة أوضاع غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة والتصرفات مبهمة مما يثير القلق والخوف (الحسن، 1981).

5. التعامل الانتقائي مع المعلومات: بينا في موضوع الإدراك، أن الأفراد يشكلون عالمهم الخاص اعتماداً على مدركاتهم، وحينما يخلقون عالمهم الخاص، فإنهم يقاومون التغيير وبذلك فإن الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم. إنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه، ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص (العطية، 2003).

2.7.1.2. عوامل المنظمة المقاومة للتغيير:

يشير المرسي إلى ستة مصادر أساسية لمقاومة المنظمة للتغيير كما في الشكل (6.2) :



شكل 6.2: عوامل المنظمة المقاومة للتغيير (المرسي، 2006)

1. الجمود الهيكلي: فمقاومة التغيير تؤدي إلى جمود الفكر، ومحاربة التطور والتجديد، والتمسك بالوضع القائم، وإفشال خطط التغيير الآنية والمستقبلية، وهو ما يفقد المنظمة حيويتها وفعاليتها (الفانز، 2008)

2. محدودية نطاق التغيير: تتكون المنظمة من فروع تنظيمية مترابطة عبر قنوات اتصال وتنسيق، أي أنه إذا تأثرت إحدى هذه الفروع فإن ذلك التأثير يلحق بباقي المنظمة، لذلك إذا

كان التغيير في فرع معين دون أن يترافق ذلك التغيير مع باقي الأفرع، فإن التغيير في هذا الفرع يبطل مفعوله من قبل النظام بشكل كامل(المرسي،2006).

3. العادات والتقاليد الجماعية: هناك علاقات غير رسمية تنشأ في المنظمة ينتج عنها معايير الجماعة والأعراف والقيم الجماعية، فإذا كانت هناك رغبة لدى المنظمة بالتغيير من قبل الإدارة، قد يكون هذا التغيير ضد أعراف وتقاليد الجماعة، وهذا يقود إلى مقاومة التغيير(الخصيري،2003).

4. تهديد الخبرات التخصصية: إن التغيير في الوحدات التنظيمية يؤدي إلى تهديد خبرات الجماعة المتخصصة فعلى سبيل المثال، عندما تم استخدام الحاسوب في أقسام أنظمة المعلومات شكل ذلك تهديداً بسبب أن لامركزية الاستخدام النهائي لهذه الحواسيب هدد الخبرات المتخصصة للعاملين في الأقسام المركزية لأنظمة المعلومات(الفانز،2008).

5. تهديد علاقات القوة: إن عملية إعادة التنظيم وإعادة توزيع الصلاحيات في المنظمة يمثل تهديداً لأصحاب مركز القوة الثانية في المنظمة فعلى سبيل المثال، أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل المستقلة يعتبر تهديداً للمدراء المشرفين في المنظمة مما يدفعهم إلى مقاومة التغيير(المرسي،2006).

6. تهديد أولويات تخصيص الموارد: قد يحدث التغيير في موازنة المنظمة أو في عدد العاملين في المنظمة، أو قد يكون في تغيير أولويات التخصيص. وهذا يهدد الأفراد الذين يحققون فوائد من تخصيص الموارد الحالية ويؤثر عليهم سلباً مما يدفعهم إلى مقاومة هذا التغيير(حريم،1997).

8.1.2. الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير:

أن مقاومة التغيير الفردية والجماعية بصورها وأشكالها ليست سيئة بل يمكن أن تولد مقاومة التغيير بعض الأمور المفيدة للمنظمة، فقد تفقد هذه المقاومة لأن تجعل الإدارة تنظر للمقترحات التغييرية بشكل جدي حتى تتمكن من معرفة مدى ملاءمتها، وبذلك يكون الأفراد في وضع التدقيق والتوازن حتى يتم التأكيد من أن التغيير يتم تخطيطه وتنفيذه بشكل سليم من قبل الإدارة في المنظمة،

والتفحص الذي تقوم به الإدارة لمقترحات التغيير يعمل على تسيير الإدارة في الطريق السوي والقيام نحو اتخاذ القرارات وذلك بمساعدة الموظفين. كما أن المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تظهر نتيجة التغيير يمكن أن تعمل مقاومة التغيير على مساعدة في اكتشافها ومعرفة جوانبها ولما يمكن أن تؤدي وكيف يمكن حلها، وهذا ما يجعل الإدارة على اتخاذ الإجراءات الوقائية لإيقاف تقدم المشكلات واستفحال صعوباتها وهذا ما يجعل الإدارة متنبهة ومتيقظة لأي مشكلة، كما أن مقاومة التغيير تدفع لإعلام الموظفين مسبقاً بالمعلومات المتعلقة بجوانب التغيير وتفسير مجالات التغيير كافة حتى يكون الموظفون مشاركين بالتغيير من خلال تلك المعلومات التي قد تشكل طريقاً سهلاً لتقبل الموظفين للتغيير عن رضى وقناعة، كما أن مقاومة التغيير التي يقوم بها الأفراد فقد تتسم بالحدة والشدة وبالتالي يمكن للإدارة معرفة المعلومات المتعلقة بهذه المقاومة وما تتصف به من صفات (حريم،1997).

كما أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون إحدى المتنفسات التي يعمل الأفراد من خلالها على التعبير مما يجول بخاطرهم، كما ويمكن الأفراد من إجراء النقاشات والحوارات بشكل مستفيض وإيجابي وبناء حول عملية التغيير حتى يتمكن هؤلاء الأفراد من فهمه والوقوف على جوانبه (المؤمن وآخرون،1997).

9.1.2. سلبيات مقاومة التغيير:

بالرغم من فوائد مقاومة التغيير التنظيمي، فإن النواحي السلبية هي الطاغية في كثير من الأحيان، وقد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج التغيير التنظيمي المراد تنفيذها. وبالرغم من تعدد الآثار والسلبيات للمقاومة، إلا أنها تختلف بحسب طبيعة التنظيم والظروف المحيطة به، وعليه يمكن تناول بعض سلبيات مقاومة التغيير كالتالي:

1. التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي، وإضعاف قيادته.
2. تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على هذه المقاومة.
3. تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي(عامر،2002).

ويرى مطر أن هناك أيضاً الكثير من السلبيات المترتبة على مقاومة التغيير وهي كما يلي:

1. انخفاض مستوى الأداء ولا سيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الإنتاج بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه.
2. خسارة المنظمة التي تتعرض لمقاومة التغييرات التنظيمية والتطويرية بانشغالها بمعالجة هذه المقاومة واحتوائها، أو التخلص منها.
3. ازدياد معدلات التسرب ودوران العمالة وتدني مستوياتهم على مستوى المنظمة.
4. تؤدي مقاومة التغيير إلى تفشي آثار نفسية واجتماعية سلبية فردية وجماعية فتتسبب الصراعات التنظيمية وتعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة.
5. انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وترسيخ أساليب العمل القديمة.
6. تدني مستوى الصورة الذهنية للمنظمة، لدى العاملين خصوصاً في حالة اشتداد صراعات المقاومة بما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم.
7. فشل التغيير برمته واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر، أو على الأقل تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة سيرها (مطر، 2002).

10.1.2. استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك الكثير من الوسائل والأساليب من أجل التغلب على مقاومة التغيير التي وضعها الباحثون والمفكرون الإداريون، وقد توصل الباحث إلى بعض الوسائل التي يمكن تطبيقها للتغلب على مقاومة التغيير وهي:

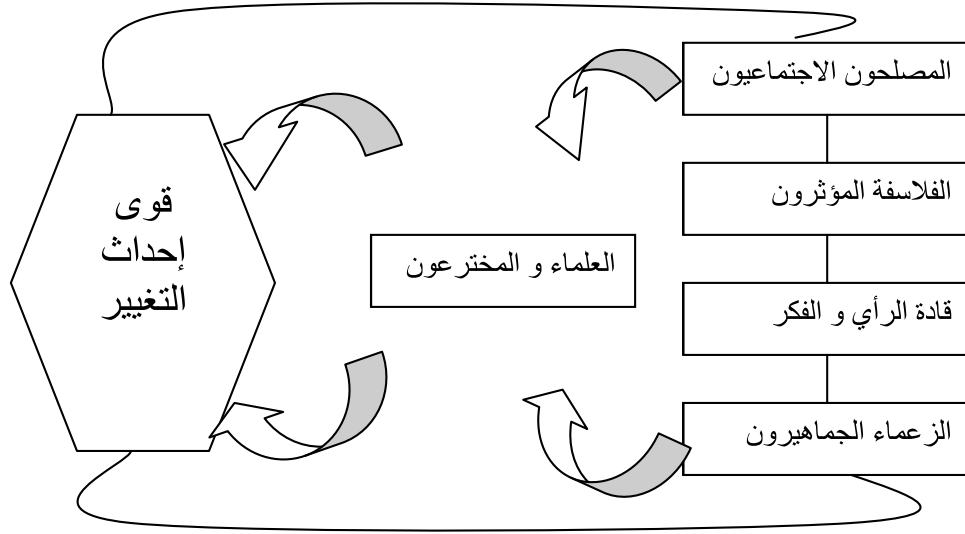
1.10.1.2. استراتيجية تحليل قوى التغيير الإيجابية والسلبية:

وهذه القوى المتصارعة؛ تخلق وضعاً غير مستقر، وهو بمثابة توازن ديناميكي قلق، يمكن الإخلال به إيجاباً وسلباً في كل وقت. وتحليل هذه يساعد القائد الإداري على التنبؤ بالنتائج المحتملة لتغيير أية مجموعة منها، مما يساعد على إحداث الإخلال الإيجابي المساعد لعملية التغيير. والوسائل المستخدمة لإحداث مثل هذا الإخلال هي، دعم القوى الإيجابية الدافعة للتغيير كما ونوعاً وينجم عن ذلك أن تتغلب هذه القوى على القوى المعوقة. وهنا تبرز مشكلة ضرورة استمرار هذا الدعم، ليبقى التغيير قائماً بتوازن كامل. ثم القيام بإضعاف القوى السلبية المعوقة للتغيير كما ونوعاً، وفي هذه الحالة يتم تحرير القوى الدافعة، وتمكينها من إحداث التغيير المطلوب، والحوار البناء من أجل إقناع المعارضين بضرورة التغيير يمكن أن يكون ذا أثر كبير في تحقيق هذه النتيجة كما أن ضمان مصالح هؤلاء، في ظل الأوضاع الجديدة، له أثره كذلك. وباستخدام الإعلام لتوعية

الجماهير، وخلق رأي عام معارض لتعويق التغيير، يعطي في أكثر الأحيان نتائج جيدة، بشرط أن يتصف القائمون بالإعلام بالمصداقية، التي تجعلهم مقبولين من الآخرين (نورالله، ت).

ويمكن تقسيم القوى الإيجابية للتغيير والقوى السلبية كما يلي:

1. القوى الإيجابية الدافعة نحو التغيير، وهم المصلحون الاجتماعيون، وقائد الرأي والفكر، والزعماء الجماهيريون، والفلاسفة المؤثرون، والعلماء والمخترعون، ويمكن التعرف على هذه القوى من خلال الشكل (7.2) كما يلي:



شكل 7.2: القوى الإيجابية الدافعة نحو التغيير (الخصيري، 2003)

2. القوى السلبية للتغيير، وتشمل قوى المعارضة، وقوى الرفض لعملية التغيير، وقوى التحجيم، وقوى المحافظة على القديم، وقوى التحجر والتجميد، وقوى اللامبالاه. وأياً ما كانت هذه القوى، فإنها تعمل على إحداث حالات من اللاوعي، والتغيب والإجهال والتزييف ومن ثم تنفث سمومها في تيار التغيير لتعمل على إيقافه وعلى تحويل مساره وإرتداد مسيرته للخلف، وتستخدم في ذلك أيضاً أساليب قلب الحقائق وإطلاق الإشاعات وإثارة الأكاذيب. ومن خلال هذا كله ينعدم الإستقرار وتزداد الإضطرابات وتولد القلاقل التي تجهض كافة محاولات التغيير أو تلتهم مكاسبهم وتدمر عوائدها (الخصيري، 2003).

2.10.1.2. استراتيجية اشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير:

يهتم هذا الأسلوب بالعنصر البشري بحيث يتيح الفرصة له للمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يحد بشكل كبير من الفئة المعارضة للتغيير في المنظمة، فيصعب عليهم معارضة قرار التغيير الذي شاركوا في إتخاذه، مما يجعلهم عنصراً أساسياً في عملية التغيير وخاصة إذا كانت مشاركتهم في جميع مراحل التغيير .

ففي هذه المشاركة دعم لروح الثقة المتبادلة، مما يزيل روح الحذر كما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، إذ يجعلهم يشعرون بأنهم عنصر أساسي في عملية التغيير، وأن آرائهم المستندة إلى عمق الخبرة والتجربة، محل تقدير من قبل الإدارة العليا. وهم بذلك يصبحون على علم أكثر، بأبعاد التغيير ومراميها، وبصورة خاصة، بأنه لا يستهدف الإضرار بمصالحهم، بل يرفع مستوى المنظمة التي يعملون فيها، مما يشكل دعماً لها، وبالتالي تأكيداً لمستقبلهم فيها، وإمكانية تحسين مستواهم، تبعاً لتطورها ورسوخها تجاه التطورات والأحداث التي تجابهها.

والمشاركة تكون أكثر جدوى وفاعلية، عندما تكون في كل مراحل التغيير، إبتداء من مرحلة الإعداد، إلى مرحلة القرار، ثم إلى مرحلة التنفيذ. وهذه المشاركة لا تعني إتخاذ القرار من قبل العاملين أنفسهم، فهذا الأمر لو أمكن الوصول إليه، وكان في صالح المنظمة لحسم كل المشاكل، ولكن من المفروض على الأقل، أن يشعر العاملون بأن ما أبدوه من آراء، يدرس بروح إيجابية، ومن قبل المسؤولين، مع محاولة الإستفادة منه، وذلك بالتوفيق بينها وبين مصلحة المنظمة، وأن أي رأي لا يستبعد إلا إذا كانت هناك مبررات حقيقية وقوية لعدم الأخذ به (نورالله، ب ت).

3.10.1.2. استراتيجية التفاوض:

تميل الإدارة لاستخدام هذه الاستراتيجية عندما يشكل التغيير خسارة للأفراد لبعض المكتسبات والمزايا، وعندما يمتلكون قوة كبيرة للمقاومة وتتم هذه الاستراتيجية من خلال الحوافز المادية، والصلاحيات والسلطات، والمشاركة في إتخاذ القرار (حريم، 1997).

4.10.1.2. استراتيجية الترغيب والكسب:

يعمل أسلوب الترغيب على إقناع العاملين بأن التغيير يكون من أجل مصلحة الأفراد في المنظمة ويكون الترغيب من خلال ما يلي:

1. تجميل الصورة أمامهم وجعلها أكثر جاذبية.

2. ليس بالضرورة الكشف عن كل المعلومات الخاصة بالتغيير والتي قد تكون موضع قلق وخوف بالنسبة للأفراد في المنظمة.
3. استخدام الإعلام من أجل ترويج إشاعات تعكس الصورة النقية والكاملة عن التغيير.

أما الكسب فيقصد به إستماله الأفراد وجعلهم من الفئة المؤيدة للتغيير، ويتم كسبهم مثلاً من خلال منح الأفراد أدوار مهمة في قرار التغيير (المرسي، 2006).

5.10.1.2. إستراتيجية الإكراه:

وقد تلجأ المنظمة إلى هذا الأسلوب، بالرغم من أنه غير مرغوب في استخدامه وقد ينتج عنه مشاكل أخرى، ولكن عندما تفشل المنظمة في جميع محاولاتها لابد من أن تلجأ إلى هذا الأسلوب، ويكون أسلوب الإكراه من خلال تهديد الفئة المقاومة للتغيير بتخفيض الراتب، أو حرمانهم من الحوافز والمكافآت، أو إعاقة الترقية، أو استخدام أساليب النقل إلى مناطق بعيدة أو إلى مناصب أقل، أو من خلال تقارير تقييم الأداء السلبية (العطية، 2003).

6.10.1.2. استراتيجية التسهيل والدعم الإداري:

يتم العمل بهذه الاستراتيجية عندما لا يملك الأفراد المعلومات الدقيقة حول التغيير ويتم تزويد الأفراد بالمعلومات من خلال إجراء المناقشات واللقاءات وتوضيح مضمون التغيير (حريم، 1997).

7.10.1.2. استراتيجية التعليم والإتصال:

تقل مقاومة الأفراد للتغيير عندما يتفهمون دوافعه ومبرراته الحقيقية، ومن ثم فإن الاستخدام الفعال للاتصالات يساعد في تعريف العاملين بمنطق التغيير خاصة إذا كانت المقاومة ترجع إلى نقص المعلومات أو سوء الفهم. ويمكن تحقيق الفهم وتوليد الإقناع بالتغيير عن طريق استخدام الوسائل التالية: المناقشات والحوارات الشخصية، والمذكرات، والتقارير، والعروض الجماعية (المرسي، 2006م)

8.10.1.2. إدخال التغيير تدريجياً أو على سبيل التجربة:

فالتغيير على مراحل قد يخفف من المقاومة، لأن المعارضة في هذه الحالة، لا بد أن تضعف. فالإعتياد على مرحلة معينة تتيح قبول مرحلة أخرى متممة لها، ويسمح بنفهم أكبر لأغراض التغيير وأهدافه. والإدارة التي تسير بهذا الأسلوب، تبرهن في حالات كثيرة على الحكمة والتعقل. أما إذا روي أن من شأن ذلك إطالة فترة القلق وعدم الإستقرار، فقد يكون من المناسب حسم الموقف.

وقد تسير الإدارة على أسلوب إدخال التغييرات المقترحة على سبيل التجربة، حتى إذا ما تبين أن بعضها غير قابل للتنفيذ، سارعت إلى إلغائه. ومن شأن ذلك أن تتاح الفرصة أمام العاملين للتأكد بأنفسهم من النتائج المتوقعة، مما يقضي على المخاوف التي تنشأ عن عدم تقدير نتائج التغيير. ومثل هذا الأسلوب، له صلة مباشرة بالإستراتيجية التي يتبناها القائد الإداري في إدخال التغيير المنشود(نورالله، ب ت)

ويضع المرسي بعض الإرشادات التي تساعد في الحد من مقاومة التغيير وهي:

- تجنب المفاجآت في إحداث التغيير.
- الاستعداد لمواجهة الموقف بدلاً من التهرب منه، وتفهمه بدلاً من مصارعتة.
- تدعيم الاتجاه الايجابي للإدارة نحو التغيير.
- تحديد فترة انتقالية قبل تنفيذ التغيير.
- وضع بدائل للتغيير كلما كان ذلك ممكناً.
- إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة والإجابة عن إستفساراتهم.
- التدرج في تطبيق التغيير.
- إختيار الوقت اللازم للتغيير.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير.
- إمداد الأفراد بالتوجيه والتدريب المناسبين.
- تدريب المشرفين والرؤساء في كيفية ممارسة مهامهم كوسطاء ومسهلين لعملية التغيير.
- التعامل الفوري مع المشكلات والقضايا التي تبرز في المراحل الأولى لتطبيق التغيير.
- القياس المستمر لاتجاهات ومستويات رضاء الأفراد عن التغيير(المرسي،2006)

2.2 الدراسات السابقة

يشمل هذا الجزء على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بصورة أو بأخرى بموضوع العوامل المؤثرة في التغيير ومقاومة التغيير والحد منها.

1.2.2. الدراسات العربية:

هدفت دراسة الفرحة (1990) وهي بعنوان "التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية" إلى تحليل التطوير التنظيمي كنموذج تطبيقي في سلطة الكهرباء الأردنية وذلك لفحص تطبيقاته والتوصل إلى نقاط القوة والضعف في السلطة، وقد كانت مسببات التطوير التنظيمي في سلطة الكهرباء الأردنية هي ضعف التعاون بين وحدات التنظيم، وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية أو حاجة المشروع لتطوير أسلوب حل المشكلات وتقوية التعاون، والتغيرات التقنية التي تفرض تغيير الأهداف.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج مفادها التأكيد على مشاركة العاملين في وضع الأهداف العامة حتى تكون واضحة لجميع العاملين في السلطة، كما أكدت على ان هناك مرونة في الهيكل التنظيمي ، وتمتاز العلاقات الإجتماعية بالمودة والروح المهنية العالية، كذلك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تتسم بالرضا وحل المشكلات يتم بروح إيجابية وبالتعاون بين الوحدات في السلطة، كما توصلت الدراسة إلى أن الأفراد العاملين لديهم الرغبة في تغيير بعض أعمالهم، وأن المنظمة قادرة على إحداث التغيير، وتترىث عند تبنيها لسياسات جديدة، بالإضافة إلى أنها لا تقاوم التغيير.

أما النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة، فقد بينت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين الجنس، والعمر، والوظيفة، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، وبين مجال الاتجاه نحو التغيير.

وهدفت دراسة العواملة (1992) وعنوانها " التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن" إلى تقديم تحليل نظري مكثف لظاهرة التغيير التنظيمي وبلورة نموذج مفاهيمي يساعد في توجيه وتنظيم سياسات وبرامج التغيير بناء على أسس علمية، كما هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ظاهرة التغيير التنظيمي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة في الأردن و ذلك من وجهة نظر المديرين في هذه الأجهزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة والمقابلة الشخصية لعينة من مفردات المجتمع. وتمثل المجتمع الكلي للدراسة في جميع أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة في الأردن بما

في ذلك الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة المستقلة، واختيرت عينة البحث من مديري الإدارة الوسطى التي بلغ عددها "243" مديراً.

و توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً في مفهوم التغيير التنظيمي بين المديرين المبحوثين حيث تراوحت بين مفهوم ضيق يركز على جانب محدد من جوانب المنظمة ومفهوم شامل واسع يربط بين مختلف الجوانب، لكن هناك اتفاق على الفوائد الإجمالية لبرامج التغيير وانعكاساتها الايجابية على المنظمة والعاملين فيها، وأن التغيير يسهم في تحسين الأداء، كما أكدت الدراسة على أن التغييرات التنظيمية التي تحدث في الأجهزة الادارية تعود لأسباب داخلية أكثر من الأسباب الخارجية، وأن أبرز مشاكل التغيير التنظيمي هو ضعف الدراسة والتخطيط و مقاومة التغيير من قبل العاملين.

وتناولت دراسة أبو حمدية (1994) وعنوانها "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن" معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي، العلاقات الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير، ومدى وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لبعض المتغيرات (العمر، الجنس، الخبرة، التحصيل العلمي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل، نشاط المنظمة)، كما هدفت الدراسة إلى تحديد السياسات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير والتعرف على سبب التغيير في الشركة، ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي وجمع المعلومات باستخدام الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية و عددها 40 شركة و الموزعين على جميع المستويات الإدارية فيها. وأخذ الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين والبالغ عددهم "960" مفردة تقريباً.

توصلت دراسة أبو حمدية إلى وجود علاقة ايجابية بين تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي، بينما هناك علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير، واعتبر العاملون أن أهم المصادر الخارجية للتغيير هي التكنولوجيا والظروف الاقتصادية، كما أكدت الدراسة في النهاية على وجود اختلاف بين العاملين في مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغيرات العمر، وطبيعة العمل، بينما لا

توجد تأثيرات لمتغيرات المستوى الوظيفي، الجنس، الخبرة، التحصيل العلمي، على مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي.

وتتناول دراسة الحنيطي(1994) وعنوانها" اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والاصلاح الاداري في أجهزة القطاع العام في الأردن" التعرف على التطوير والإصلاح الإداري من حيث الأهداف والمشاكل التي تعترض الجهود المبذولة للتطوير في الأردن، واستطلاع آراء الإدارة والعاملين في سائر المستويات الإدارية "العليا، الوسطى، الدنيا" حول التطوير والإصلاح الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة في الأردن، ودراسة إمكانية تطوير طرق وأنماط سلوكية قد تساهم بحل المشاكل التي تعترض التطوير.

أكدت نتائج دراسة الحنيطي إلى أستجابته الأفراد على تطوير نظم العمل، وأساليبه، وتحديثها وتبسيطها، وتكييفها و تعديلها، في ضوء المتغيرات الوظيفية، كما أكدت على ضرورة التعاون بين أجهزة التطوير الإداري وأجهزة صنع القرار السياسي، وتطبيق سياسات توظيف عقلانية ورشيدة، وإنشاء وحدات متخصصة للتطوير الإداري، وأن أكبر المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري وتعيق جهود التطوير في الأردن هو عدم تناسب الرواتب للموظفين وغلاء المعيشة، وقلة الدعم المادي والمعنوي.

وتوضح دراسة الساعدي(1996) وعنوانها" الأسباب التي تؤدي بالعاملين إلى تأييد أو معارضة التغيير التنظيمي وترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تصاعدياً أو تنازيباً ومحاولة التعرف على الاختلافات الناتجة عن هذه الأسباب حسب اختلاف المعلومات الشخصية "الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، التحصيل العلمي، المستوى الإداري، عدد الدورات".
تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للبنك الإسلامي الأردني وعددهم 130 موظفاً وموظفة، كما تم تحصيل 73 استبانة من أصل 100 استبانة.

توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يقاومون التغيير هم، الذكور وذوي الأعمار الصغيرة، وأصحاب عدد سنوات الخبرة الأقل، كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارتين العليا والوسطى هما أكثر تأييداً للتغيير التنظيمي من الإدارة التنفيذية، وأن كلما زاد عدد الدورات التدريبية كلما زادت مقاومة التغيير التنظيمي، كما أن أكثر سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير غير واضح وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل، أما أقل سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي فهو أن التغيير لن يؤدي إلى نتائج جيدة لأن المؤسسة فاشلة، وأن أكثر سبب يجعل

الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير يحصل على دعم وإخلاص من الإدارة العليا أما أقل سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي فهو أن التغيير يتم نتيجة لمقترح العاملين أنفسهم.

أما دراسة العامري والفوزان (1418هـ) وعنوانها "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها" فقد هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، وأهم العوامل تأثيراً في مقاومة التغيير، والكشف عن تأثير العوامل الديمغرافية والشخصية على رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض من المرتبة "1" إلى المرتبة "15" وتم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة غير الاحتمالية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تسعة مصادر رئيسية لمقاومة التغيير منها ما يتعلق بالاتصال والتنسيق بين الموظفين والقائمين على التغيير منها: أسباب شخصية اقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي، أسباب اجتماعية، أسباب ثقافية، أسباب تنظيمية ترتبط بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير، وأسباب إجرائية تتعلق بمدى وضوح نتائج التغيير وأهدافه، كما توصلت النتائج إلى الأسباب السياسية التي تتعلق بالتغيرات الممكن إحداثها بمراكز القوة و السلطة.

أما دراسة اللوزي (1997) وعنوانها "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو التغيير" فقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو التغيير، والعوامل الفاعلة والمؤثرة في تحديد هذه الاتجاهات كالجنس والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة، والخبرة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في القطاع الحكومي في الأردن والبالغ عددهم "843"، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية متعددة المراحل.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، إن أعلى مستوى إيجابي لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو إدارة التغيير هو في مجال التكافؤ، تلاه مجال الاستدلال، ثم

مجال السببية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق معنوية بين عينة الذكور وعينة الاناث من العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية في العلاقة مع الاتجاهات نحو مجالات إدارة التغيير ولصالح الذكور، بينما لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو إدارة التغيير وفي جميع المجالات تعزى لحالتهم الاجتماعية والمؤهل العلمي، ما عدا مجال السببية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

وهدفت دراسة يوسف (1420هـ)، وعنوانها "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة" إلى بيان مدى اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده الثلاثة الإدراكي والعاطفي النزوعي وتحديد العوامل الشخصية المؤثرة تأثيراً معنوياً في كل بعد من أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وطبيعة هذه العلاقة وبيان درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في كل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي الثلاثة. يمثل مجتمع الدراسة العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة بدولة الإمارات وعددها خمسون مؤسسة من المؤسسات الرئيسية وتم أخذ عينة عشوائية من ثلاثين مؤسسة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 474 استمارة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم الجامعي وفوق الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والمسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً موجباً ومعنوياً في اتجاه العاملين الإدراكي نحو التغيير التنظيمي. بينما يؤثر التعليم فوق الجامعي تأثيراً موجباً على اتجاه العاملين النزوعي نحو التغيير التنظيمي. في حين لا يؤثر العمر والنوع ومستوى الوظيفة وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة.

وتناولت دراسة العمري (2000) وعنوانها "تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على تجربة الاتصالات السعودية" تحديات التغيير في المنظمات واستراتيجيات إدارتها من خلال تطبيق هذه الدراسة على حالة واقعية للتغيير تمثلت في تجربة الاتصالات السعودية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية في كافة مدن المملكة العربية السعودية حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، واختيرت عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة التي بلغت "750" مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود عوامل رئيسية لتحديات التغيير تمثلت في: ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، وضعف مشاركة الموظفين، وقلة الموارد المادية والبشرية، والخوف من نتائج التغيير، وعدم الاستعداد الفني للتغيير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا، وأخيراً سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين، كما بينت الدراسة أن أهم عوامل تحديات التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، وضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، وعدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها: الخوف من نتائج التغيير كخوف بعض المسؤولين من فقد مراكزهم الوظيفية، أو بعض الامتيازات، وأخيراً سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين.

وتناولت دراسة الحربي(1422هـ) وعنوانها "مقاومة التغيير دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة" أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية وبيان أهم هذه الأسباب تأثيراً على مقاومة التغيير التنظيمي ودراسة العلاقة بين بعض العوامل الديمغرافية "العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي".

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات، وتم توزيع "378" استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أبرزها وجود سببين لمقاومة التغيير هما: عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه، وعدم معرفة ما هو التغيير. هناك علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين كل من العمر، وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى.

و دراسة الزهراني (1423هـ) وعنوانها " التغيير التنظيمي وعلاقته بخصائص المنظمة، دراسة مسحية على الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض" هدفت إلى تحديد نوع التغيير في عدد من الأجهزة الأمنية من حيث كونه تغييراً مخططاً أو عشوائياً. والتعرف على مجالات التغيير في هذه الأجهزة الأمنية المركزية في الرياض. والتعرف على اتجاهات ضباط الإدارة الوسطى في هذه الأجهزة الأمنية نحو التغيير التنظيمي. والكشف عن الخصائص التنظيمية للأجهزة الأمنية المركزية بالرياض.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي ووزعت استبانة على الضباط من ذوي الرتب العسكرية رائد، مقدم، عقيد، البالغ عددهم "406" ضابط، وتمت استعادة "264" استبانة صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن التغيير التنظيمي الذي يحدث في الأجهزة الأمنية المركزية يتسم بالتغيير المخطط، كما أن التغيير التنظيمي يجري في مجالات التنظيم المختلفة " التقنية، الهيكل التنظيمي، العنصر البشري". وتميل وجهات نظر العاملين بصفة عامة نحو الموافقة على تأييد وإيجابية التغيير التنظيمي.

أما دراسة الخشالي (2003) و عنوانها " أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الاردنية" فقد هدفت إلى التعرف على معدل مقاومة العاملين للتغيير في الشركات العامة في قطاع الصناعة الاستخراجية في الأردن، التعرف على طبيعة الانماط القيادية المستخدمة من قبل المديرين، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المتمثلة في النمط المتسلط الديمقراطي، والمتساهل على أبعاد مقاومة العاملين للتغيير والمتمثلة في البعد التنظيمي، والموضوعي، والاجتماعي، والاقتصادي، والثقافي، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض الخصائص الشخصية للعاملين كالجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، ومدة الخدمة، والراتب الشهري، والحالة الاجتماعية ومقاومة التغيير.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين عدا المديرين في الإدارات العامة في الشركات الصناعية الاستخراجية في الأردن، والبالغ عددهم "680" عاملاً، وتم اختيار عينة البحث وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، إن معدل مقاومة العاملين للتغيير في الشركات موضوع الدراسة قد بلغ 70%، وذلك بسبب انخفاض استخدام النمط الديمقراطي، وعدم مشاركة العاملين في التغيير، ضعف الاتصالات المستمرة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي. هناك اتفاق لدى العاملين في ميلهم لمقاومة التغيير، التنظيمي، الموضوعي، الاجتماعي، الاقتصادي، والثقافي، وهناك علاقة ايجابية بين كل من نمط القيادة المتسلط والمتساهل للمديرين وكل أبعاد مقاومة التغيير " التنظيمي، الموضوعي، الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي".

توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير، بينما لا توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي للمديرين والبعد الموضوعي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وعلاقة ايجابية بين نمط القيادة المتساهل وجميع ابعاد مقاومة العاملين للتغيير، وعدم وجود علاقة بين الخصائص الشخصية من حيث الجنس والعمر والتحصيل العلمي ومدة الخدمة وبين جميع ابعاد مقاومة التغيير، أما الحالة الاجتماعية فقد تبين أن المتزوجين أكثر مقاومة للتغيير.

أما دراسة خليل(2003) وعنوانها"اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، وتحديد دور المتغيرات "الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي" على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، بإستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم "486" موظفاً، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من حيث النتائج المتعلقة بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، قد كانت المجالات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: مجال التغيير السلوكي، ثم مجال التغيير التكنولوجي، ثم مجال التغيير الهيكلي، وأهم العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: العوامل الشخصية، عوامل البيئة الخارجية، عوامل المناخ التنظيمي، ثم العوامل المعلوماتية.

وتوصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها تعزى لمتغيرات "الجنس، الخبرة"، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مجالي عوامل المناخ التنظيمي وعوامل المعلوماتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة

احصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة عليها في مجال التغيير التكنولوجي تعزي لمتغير المركز الوظيفي ولصالح الموظف ورئيس القسم.

أما دراسة العنزي (2004) وعنوانها "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض" فقد هدفت إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية "الأمن الشامل" إلى الإدارة العامة للمرور. وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض. والتحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور باختلاف "العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية"

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكان حجم العينة الإجمالي "826"، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور، تحقيق مبدأ التخصص في العمل الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات

وتناولت دراسة الصفية (2004) وعنوانه "التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه-دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض" التعرف على مدى معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود على برامج التطوير التنظيمي وآلياته، ومعرفة مدى مساهمة برامج التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود في إحداث التغيير الهادف، بالإضافة إلى التعرف على موقف العاملين في المديرية في برامج التطوير التنظيمي وخطته وأسباب ذلك، والكشف عن أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين في المديرية لبرامج التطوير التنظيمي، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين وتوجهاتهم من التطوير التنظيمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الضباط والعسكريين العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض والبالغ عددهم "350" ضابطاً.

وتوصل الباحث إلى أن هناك اطلاع ومعرفة لدى العاملين بأهداف وآليات التطوير التنظيمي ، بالإضافة إلى مساهمة برامج التطوير التنظيمي في المديرية في إحداث التغيير الهادف. وهناك

آثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود لبرامج التطوير التنظيمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة ومتغير العمر، والخبرة والمسمى الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المحور الأول ومتغير الرتبة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مع باقي محاور الدراسة. أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة الأربعة وبين كل من المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.

ودراسة التركي (2004) وعنوانها "دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي - دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بجدة" فقد هدفت إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى العاملين بقطاع الأمن العام، ودور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية نحو العمل، ومعرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الإنتماء الوظيفي لدى العاملين بقطاع الأمن العام، بالإضافة إلى تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجدة والدمام نحو فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بإستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من الضباط الأفراد بقطاع الأمن العام من مختلف الرتب العسكرية في مدينتي جدة والدمام، والبالغ عددهم "9562" ضابطاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير مرتفع للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات، تحسين الأداء، وإثارة الدافعية للعمل، وتحقيق الإنتماء الوظيفي، وتؤكد الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين بقطاع الأمن في أحداث التغيير في الثلاث مجالات تعزى الى متغيرات "جهة العمل، والعمر، والرتبة العسكرية"، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين بقطاع الأمن في أحداث التغيير في الثلاث مجالات تعزى الى متغيرات "المشاركة في الدورات التدريبية، وسنوات الخبرة"

وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أكثر مجالات التغيير السلوكي المرغوب فيها في إثارة لاختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن هو تحقيق الانتماء الوظيفي، حيث اختلفت هذه الرؤية باختلاف متغيرات جهة العمل، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، والعمر، وأن أقل مجالات التغيير السلوكي المرغوب فيها في إثارة لاختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن هو إثارة الدافعية نحو العمل، حيث اختلفت هذه الرؤية باختلاف جهة العمل.

وتبين دراسة البلوي (2005) وعنوانها "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني" التعرف على الأسباب التي أدت إلى تحول رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال إداري ومالي، ومعرفة وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي، والمشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي، وإلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لخلفياتهم الوظيفية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مقر هيئة الطيران المدني بجدة والبالغ عددهم "410" موظفاً، وتم تعميم الاستبانة على جميع الموظفين العاملين في مقر رئاسة الطيران المدني بجدة.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي: إن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي، تشغيل المطارات على أسس تجارية، والتوجه العلمي نحو التخصص، جذب المستثمرين لقطاع الطيران، تخفيف الأعباء المالية على ميزانية الدولة، بالإضافة إلى الروتين في تنفيذ المهام وتأخير الترقية وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، فتح الاجواء للناقلات الاجنبية، إتاحة الفرصة للقطاع الخاص، محدودية الموارد المالية، زيادة توقعات الجمهور بخصوص الخدمات المقدمة، مركزية اتخاذ القرار، محدودية الصلاحيات للمسؤولين في التنظيم السابق، عدم المرونة في التعامل مع الأحداث، وتأخر الاتصالات الداخلية، وتؤكد الدراسة إلى أن هناك مواقف ايجابية نحو المكاسب الوظيفية للعاملين بعد تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة مثل الزيادة في المرتبات وتحسين الأوضاع المالية، تحقيق الأمن والضمان الصحي، منح بدلات سكن، زيادة انتاجية العاملين، زيادة فرص الترقيات، تحفيز العاملين على الإبداع، زيادة فرص التدريب، إيجاد نظام حوافز أكثر فعالية، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وضوح المسار الوظيفي للعاملين، تفعيل المكافآت لساعات العمل، الإهتمام بتقارير الأداء السنوي، زيادة ولاء وإنتماء العاملين، توسيع فرص النقل الوظيفي بين الأقسام، وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين

وأخيراً دراسة الفائز (2008) وهي بعنوان "الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته"، وقد هدفت الدراسة التعرف على اسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وأساليب هذه المقاومة، والسبل المترتبة عليها، ثم التعرف على الآليات المساعدة لتطبيق

الاستراتيجيات التي يمكن للقيادات الإدارية التغلب على مقاومة التغيير، ومعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائياً في استجابة القيادات العليا نحو المحاور الرئيسية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

توصلت الدراسة إلى أن خوف العاملين على مصالحهم، وعدم توفر التدريب الكافي، والاعتماد على الأساليب الروتينية، و ضعف الإتصال من أهم أسباب مقاومة التغيير. كما توصلت الدراسة إلى أن العاملين يستخدمون أساليب مستترة كالتذمر، والمماطلة واختلاق الأعذار للتهرب من العمل، وترصد أخطاء وسقطات التغيير ونشرها، والتذرع بصعوبة التغيير والتقليل من أهميته من أهم الأساليب المستخدمة في مقاومة التغيير.

وأثبتت الدراسة أن ترسيخ أساليب العمل القديمة، وعرقلة سير الأعمال، وإحباط العاملين، وإضعاف قادة التغيير، وتعظيم الاتجاهات السلبية، وتفشي الصراع بين العاملين في المنظمة، من أهم السبلات المترتبة على مقاومة التغيير.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

أما الدراسات الأجنبية والمتعلقة بالموضوع فهناك عدة دراسات أجنبية تناولت موضوع التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه مثل دراسة ايلدرج (Eldridge,2001) وهي بعنوان "القيم التنظيمية الملائمة: التأثير في الاتجاهات نحو التغيير المبرمج والإبتكار في بيئة انتاجية" تهدف لمعرفة العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير والإبتكار من حيث مقدار مشاركة كل قسم من القيم التنظيمية مع مدير المصنع ومشرف القسم، ومركز الدراسة على استمرارية التحديث والتقييم واستخدام طرق جديدة في العمل من أجل الإبقاء على أدائها وفعاليتها، وهذه الجهود يمكن أن تؤدي إلى الرعب والإرتباك والضعف.

وقد تكونت العينة من "118" موظفاً يتكلمون عدة لغات وأخذت العينة من إحدى المصانع، وقد استخدمت لتقديم الدعم لملائمة القيم والاتجاهات الايجابية نحو التغيير وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ايجابية بين ملائمة القيم بين الأقسام والإدارة لاتجاهات الموظفين الإيجابية نحو التغيير ولكن لم يتبين وجود علاقة سببية.

ودراسة جايلور (Gaylor,2001) وهي بعنوان "العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير، دراسة حالة لدائرتي شرطة في شمال ولاية تكساس" التي هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير العوامل على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة وهذه العوامل التعليم العالي، والثقة، والإشتراك، والاتصال.

وقد بلغ حجم العينة (286) من ضباط الشرطة في مدن شمال تكساس وتوصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن المشاركة هي ليست العوامل المؤثرة على مقاومة الموظفين للتغيير، ولكن الدراسة أكدت أن مفهوم المشاركة والاتصال يؤديان إلى تحسين الثقة.

ودراسة حمود (Hammoud,2008) وهي بعنوان "مقارنة إدارة التغيير المتكاملة وإدارة التغيير" وقد هدفت الدراسة لمعرفة دور التغيير في نجاح المشاريع وبقائها، كما هدفت للتعرف على العلاقة بين نجاح المشاريع وإدارة التغيير، والعلاقة بين إدارة التغيير المتكاملة وإدارة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد من أن نجاح المشاريع تكون من خلال تنفيذ إدارة التغيير، حيث تم قياس معدلات النجاح من خلال نطاق المشروع، وتكلفة المشروع، ومدى إرتياح العاملين في المشاريع والذين يطبقون عملية إدارة التغيير.

وأخيراً دراسة جودريش (Goodrich,2008) وهي بعنوان "العلاقة بين نظرية القيود و إدارة التغيير في المنظمات المهنية"، حيث هدف الدراسة للتعرف على العلاقة بين المنظمات التي تطبق نظرية القيود ، والمنظمات التي تطبق إدارة التغيير.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فرق بين مجموعة نظرية القيود وبين مجموعة إدارة التغيير، حيث أن نظرية القيود في المنظمات التي تستخدم عمليات التصنيع تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي تقدم خدمات، وتوصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين نظرية القيود و إدارة التغيير.

3.2.2 خلاصة الدراسات السابقة

يعد الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية، ترى الباحثة أن هذه الدراسات تناولت مجالات كثيرة من مجالات التغيير وذلك من حيث المفهوم، والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك بينت المقاومة التي يبديها العاملون في المؤسسات، وأن كل هذه الدراسات العربية والأجنبية كانت في القطاع الحكومي وذلك لأهمية هذا القطاع في خدمة الشعوب.

• هناك دراسات تناولت اتجاهات العاملين نحو التغيير، والعوامل المؤثرة في التغيير في القطاع الحكومي، سواء كانت عوامل خارجية مثل المنافسة، والتطور التكنولوجي، والظروف الاقتصادية، والظروف الاجتماعية، والسياسية، والثقافية أو عوامل داخلية مثل العوامل الشخصية، والتنظيمية، والهيكلية، مثل دراسة أبوحمدي ودراسة العوامل، ولكن هناك اختلاف في النتائج التي توصل إليها كل من أبوحمدي والعوامل حيث أكدت دراسة العوامل ان العوامل الداخلية في المنظمة هي أهم أسباب التغيير، بينما نجد ان دراسة أبوحمدي ودراسة خليل أعطت العوامل الخارجية مثل التكنولوجيا والظروف الاقتصادية المقام الأول لأسباب التغيير التنظيمي.

• هناك دراسات تناولت العوامل المقاومة للتغيير التنظيمي في القطاع الحكومي، سواء كانت عوامل تنظيمية، وشخصية، ثم بينت الدراسات كيفية التعامل مع هذه العوامل والعمل على الحد منها أو التعامل معها. مثل دراسة العامري ودراسة العوامل، حيث اتفق كل منهما في أن أهم العوامل الرئيسية لتحديات التغيير هي ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، كما تتفق دراسة العامري مع دراسة الحنيطي في أن أهم العوامل الرئيسية لتحديات التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، وقلة الموارد المادية و البشرية، واتفقت أيضاً دراسة كل من الفرحان و العامري والفوزان على أهم مسببات مقاومة العاملين للتغيير هو عدم وضوح أهداف التغيير، وتوصلت دراسة الحربي إلى العديد من النتائج ومن أبرزها وجود سببين لمقاومة التغيير هما: عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه، وعدم معرفة ما هو التغيير.

• هنالك دراسات تناولت موضوع التطوير التنظيمي، على اعتبار بأن التطوير التنظيمي مفهوم قريب الشبه من التغيير التنظيمي مثل دراسة الحنيطي ودراسة أبوحمدي، حيث أكد كل منهما على أن أكبر المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري وتعيق جهود التطوير في الأردن هو عدم تناسب الرواتب للموظفين وغلاء المعيشة، وقلة الدعم المادي والمعنوي.

• أما بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، فقد اختلفت دراسة كل من الساعدي وأبوحمدي حيث أكدت دراسة أبو حمدي على عدم وجود تأثير للمتغير الجنس وسنوات الخبرة على مقاومة التغيير، بينما أكدت دراسة الساعدي عكس ذلك، وتوصلت دراسة الحربي أيضاً لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي وبين مقاومة التغيير.

• هناك دراسات أكدت على أهمية العنصر البشري في التغيير ومقاومة التغيير، مثال على ذلك دراسة الفرحان ودراسة العوامل تناولت نفس الهدف وهو تحليل نظري لظاهرة التغيير التنظيمي في المنظمة، لكن هناك اختلاف في النتائج، حيث أكدت دراسة الفرحان ان الأفراد العاملين لديهم الرغبة في التغيير وأنهم لا يقاومون التغيير، بينما توصلت دراسة العوامل ان العاملين يقاومون التغيير.

تعليقاً على ما سبق ترى الباحثة أن الدراسات السابقة تختلف من دراسة إلى أخرى، و ذلك تبعاً للمتغيرات التي تناولتها، وتبعاً لاختلاف البيئات التي أجريت عليها هذه الدراسات، بالإضافة إلى العوامل التي تتأثر بها العينات.

لكن يمكن استنتاج أن هناك اتفاق في بعض الدراسات على النتائج التي تم التوصل إليها و التي تتمثل فيما يلي:

1. هناك اتفاقاً إلى أن أهم مشاكل التغيير تكمن في ضعف التخطيط لعمليات التغيير في المنظمة، حيث يعتبر التخطيط أهم وأول خطوة في عملية التغيير.

2. هناك اتفاق بين بعض الدراسات على أن العوامل الخارجية هي من أهم أسباب التغيير، بينما أنفقت بعض الدراسات على أن العوامل الداخلية هي في المقام الأول ومن أهم أسباب التغيير.

3. أنفقت الدراسات على أن العنصر البشري هو محور عملية التغيير، لذلك حتى تتجح عملية التغيير يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة لدى العاملين، وضرورة مشاركة العاملين في عملية التغيير، وتنمية روح التعاون والانتماء لديهم.

4. هناك اتفاق على أن أهم المشاكل والمتعلقة بالعنصر البشري والتي تعيق التغيير هي عدم تناسب الرواتب مع غلاء المعيشة، وتندي الوضع المادي للعاملين.

5. اختلفت الدراسات في تأثير بعض المتغيرات على التغيير، وعلى مقاومة التغيير. فقد أكدت بعض الدراسات على أنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس و سنوات الخبرة على مقاومة التغيير، لكن هناك دراسات أكدت عكس ذلك.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة و اجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً للأساليب والجراءات التي استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة بما في ذلك، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع المعلومات، والخطوات التي استخدمت للتأكد من الصدق والثبات، وجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي لمعالجة البيانات.

1.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة، حيث استخدمت الباحثة أداة الاستبانة التي أعدت لقياس العوامل التي تؤدي إلى التغيير وطرق مقاومته والحد من مقاومة التغيير وقياس المتغيرات الديمغرافية التابعة في وزارة الاقتصاد الوطني في محافظات الضفة الغربية، وتم جمع البيانات وتحليلها، وتفسير البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة.

2.3 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على فروع وزارة الاقتصاد الوطني، في محافظات الضفة الغربية. و تضم " نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وطوباس، وأريحا، والخليل، ورام الله والبيرة، وبيت لحم، والقدس".

- الحدود الزمانية : تمت هذه الدراسة على امتداد فصلين دراسيين و مدة تسع شهور، هما الفصل الدراسي الاول للعام الأكاديمي 2007/9 والفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي 2008/5 .

- الحدود البشرية : شملت الدراسة جميع من هم بمسمى رئيس قسم، ومدير دائرة، ومدير عام في المكاتب التابعة لوزارة الاقتصاد الوطني في محافظات الضفة الغربية.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع من هم بمسمى رئيس قسم، ومدير دائرة، ومدير عام في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في جميع محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (131) موظفاً، وذلك وفقاً لأحصائيات الوزارة للعام 2008/2007، والجدول (1.3) يبين توزيع مجتمع الدراسة

جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة في محافظات الضفة الغربية

الرقم	المحافظة	عدد المسؤولين
1.	جنين	11
2.	طوباس	9
3.	نابلس	10
4.	سلفيت	4
5.	طولكرم	10
6.	قلقيلية	9
7.	أريحا	10
8.	رام الله	31
9.	القدس(أبو ديس)	9
10.	الخليل	14

4.3 عينة الدراسة

أجريت الدراسة على جميع أفراد المجتمع والمكون من (131) موظفاً وموظفة من أصحاب المسمى الوظيفي، رئيس قسم، ومدير دائرة، ومدير عام في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في جميع محافظات الضفة الغربية، ووصلت عدد الاستبانات المسترجعة (113) استبانة فقط وبذلك تصبح العينة تمثل ما نسبته (86.26%) تقريباً من مجتمع الدراسة الأصلي، والجداول (2.3) (3.3) (4.3) (5.3) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية وهي الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وذلك من خلال استخدام التكرار، والنسب المئوية.

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	92	79.4
أنثى	21	20.6
المجموع	113	100

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
10 سنوات فأقل	45	40.2
أكثر من 10 سنوات	68	59.8
المجموع	113	100

جدول 4.3 - أ: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من بكالوريوس	7	6.2
بكالوريوس	69	60.8

جدول 4.3 - ب: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
33	37	أعلى من بكالوريوس
100	113	المجموع

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
50.5	57	رئيس قسم
35.1	40	مدير دائرة
14.4	16	مدير عام
100	113	المجموع

5.3 أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من قسمين كما يلي:

القسم الأول: وأشتمل على رسالة توضيحية موجهة من الباحثة إلى مجتمع الدراسة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في جميع محافظات الضفة الغربية، تبين موضوع وهدف الدراسة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية و هي (الجنس ، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وأشتمل هذا القسم على العبارات التي تتكون منها الاستبانة وهي مقسمة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: عبارات تصف العوامل التي تقف وراء حدوث التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني وعددها (22) عبارة، ويتكون مقياس هذا المحور إلى عدة عوامل وهي عوامل خارجية (العملاء، المنافسة، التكنولوجيا، البيئة الخارجية) وتشمل العبارات من 1 إلى 14، وعوامل داخلية وتشمل (عوامل شخصية) وهي العبارات من 15 إلى 17، و(عوامل تنظيمية) وهي العبارات من 18 إلى 22.

المحور الثاني : وهي عبارات تتعلق بالعوامل التي تقاوم التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني وعددها (17) عبارة .

المحور الثالث: ويتكون من عبارات تتعلق بعدد من الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن التقليل من الآثار السلبية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وتتكون من 15 عبارة، حيث يتكون مقياس هذا المحور من مجموعة من استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وهي، استراتيجية إشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير وتشمل العبارات من 1 إلى 4، واستراتيجية التسهيل والدعم وتشمل العبارات من 5 إلى 9، واستراتيجية الإكراه وهي العبارة 10، واستراتيجية التفاوض وتشمل العبارات من 11 إلى 13، واستراتيجية التعليم والإتصال وهي العبارة 14 15، الملحق (2.3).

جميع العبارات التي تكونت منها المحاور الثلاث للاستبانة تطلب الاستجابة عليها بطريقة ليكرت كما يلي:

1. أوافق بشدة(5) درجات
2. أوافق(4) درجات
3. غير متأكد(3) درجات
4. لا أوافق(2) درجة
5. لا اوافق بشدة(1)درجة

6.3 صدق أداة الدراسة

قامت الدراسة بالتأكد من صدق الاستبانة، وذلك من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولى -ملحق(1.3) - على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، حيث بلغ عددهم(7) محكماً من جامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس المفتوحة، حيث تم اعتماد بعض التعديلات التي اجريت على بعض الفقرات.

وأشار المحكمون إلى صلاحية أداة الدراسة وصدقها وأنها تقيس ما وضعت لقياسه، والملحق رقم (3.3)يبين أسماء المحكمين.

7.3 ثبات أداة الدراسة

قامت الدراسة باستخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، ونتائج الجدول رقم (6.3) تبين ذلك.

جدول 6.3: نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

الثبات	المجالات
0.81	عوامل التغيير
0.84	العوامل المقاومة للتغيير
0.77	التقليل من آثار التغيير

يتضح من الجدول (6.3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.77- 0.84) وجميعها تعبر عن معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض الدراسة.

8.3 متغيرات الدراسة

نقسم متغيرات الدراسة إلى قسمين هما، متغيرات تابعة ومتغيرات مستقلة كما يلي:

1.8.3 المتغيرات التابعة:

1. الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى).
2. سنوات الخدمة ولها مستويات (10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).
3. المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
4. المسمى الوظيفي وله ثلاث مستويات (رئيس قسم، مدير دائرة، مدير عام).

2.8.3 المتغيرات المستقلة:

وتتمثل في استجابة أفراد العينة على محاور الاستبانة الثلاث وهي: (عوامل التغيير، العوامل المقاومة للتغيير، طرق التقليل من آثار مقاومة التغيير).

9.3 اجراءات تنفيذ الدراسة

لقد تم اجراء الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد تحقق الباحثة من صدق وثبات الأداة.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية.
3. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (131) شخصاً
4. جمع الاستبانات وترميزها وادخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
5. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.
6. التوصل إلى أهم استنتاجات و توصيات الدراسة.

10.3 المعالجة الاحصائية

من أجل معالجة البيانات قامت الدراسة باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي المعالجات التي تم استخدامها:

1. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، لقياس السؤال الأول والثاني والثالث، للتعرف على عوامل التغيير، وعوامل مقاومة التغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير.
2. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent test)، لقياس السؤال الرابع والخامس، والمتعلقين بالفروق بين محاور الاستبانة الثلاث ومتغير (الجنس، سنوات الخبرة)

3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، لقياس السؤال السادس والسابع، والمتعلقة بالفروق بين محاور الاستبانة الثلاث ومتغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة و مناقشتها و تفسيرها

يتم من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي اجريت على الموظفين "رئيس قسم، مدير دائرة، مدير عام" بوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية، عن طريق استبانة مكونة من قسمين، القسم الأول: احتوى على البيانات الشخصية والوظيفية "الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي".

القسم الثاني: ويشمل ثلاثة محاور وهي: أولاً العوامل التي تقف وراء حدوث التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وثانياً العوامل التي تقاوم حدوث التغيير، وثالثاً طرق تقليل الآثار السلبية الناتجة عن التغيير. وسيتم استعراض البيانات والنتائج للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال محاور الاستبانة.

1.4 عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما عوامل التغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الدراسة بتقسيم عوامل التغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية. واستخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية، وقد اعتمدت الباحثة النسب المئوية الآتية لتفسير نتائج الأسئلة الثلاث الأولى:

- 80% فأكثر درجة كبيرة جداً
- 79.9- 70% درجة كبيرة
- 69.9- 60% درجة غير متأكد
- 59.9- 50% درجة منخفضة
- أقل من 50% درجة قليلة جداً.

أولاً العوامل الخارجية: وتمثلها العبارات من 1 إلى 14 ويمكن إيضاحها من خلال الجدول رقم(1.4)

جدول 1.4 -أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة العوامل الخارجية للتغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني (ن=113)

الرقم	العبارات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية %	الدرجة
1	عادةً ما تتخذ قرارات التغيير بهدف مواكبة رغبات و احتياجات المواطنين	3.74	74.8	كبيرة
2	يحدث التغيير بهدف الحفاظ على مكانة الوزارة و موقعها في المجتمع	3.58	71.6	كبيرة
3	يهدف التغيير إلى تقديم خدمات ضمن المواصفات المطلوبة للمواطنين	3.96	79.2	كبيرة
4	يحدث التغيير ليتلائم عملي مع التطورات المحيطة	3.78	75.6	كبيرة
5	يحدث التغيير لمواكبة التطور التكنولوجي من خلال ادخال أجهزة و معدات متطورة في العمل	3.98	79.6	كبيرة

جدول 1.4 - ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة العوامل الخارجية للتغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني (ن=113)

الرقم	العبارات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية %	الدرجة
6	أُتلقى التدريب دائماً من أجل تطوير مهاراتي و تعزيز قدراتي على التعامل مع الأجهزة و المعدات في عملي	3.38	67.6	غير متأكد
7	تتخذ قرارات التغيير بالاعتماد على الاوضاع السياسية	3.60	72	كبيرة
8	تتأثر عمليات التغيير بالتوجهات السياسية	3.97	79.4	كبيرة
9	الايضاح الاقتصادية من العوامل المؤثرة في حدوث التغيير	4.11	82.2	كبيرة جداً
10	العوامل الثقافية من محركات عملية التغيير	3.53	70.6	كبيرة
11	العوامل الاجتماعية من محركات عملية التغيير	3.54	70.8	كبيرة
12	يحدث التغيير من أجل مواكبة المتطلبات الدولية	3.76	75.2	كبيرة
13	يحدث التغيير في الأنظمة و القوانين في الوزارة لتلائم مع المجتمع المحيط بها	3.60	72	كبيرة
14	يحدث تغيير مستمر في نظام الاتصال بين المستويات الادارية مثل (الكتب الرسمية، اتصال مباشر، لوحة الاعلان) و ذلك لتلائم مع البيئة المحيطة	3.27	65.4	غير متأكد
	الدرجة الكلية	3.7	74	كبيرة

يوضح الجدول (1.4-أ) و (1.4-ب) أقصى درجة للاستجابة وهي (5) درجات، و أقل درجة للاستجابة وهي (1) درجة.

يتضح من الجدول أيضاً أن درجة الاستجابة على عوامل التغيير الخارجية التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تراوحت ما بين كبيرة جداً، وكبيرة، وغير متأكد كما يلي:

كانت درجة الاستجابة كبيرة جداً على العبارة رقم (9) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.2%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 7، 8، 10، 11، 12، 13)، حيث كانت النسب المئوية (74.8%، 71.6%، 79.2%، 75.6%، 79.6%، 72%، 79.4%، 70.6%، 75.2%، 72%)، أما درجة الاستجابة غير متأكد كانت على العبارات (6، 14)، حيث كانت النسب المئوية (67.6%، 65.4%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لعوامل التغيير الخارجية التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الفلسطيني كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74%).

ويستنتج من خلال ما سبق أن عوامل التغيير الخارجية التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني هي التي تجيب عليها العبارات (1 2 3 4 5 7 8 9 10 11 12 13) - وذلك من وجهة نظر الموظفين - ويمكن ترتيبها كالآتي:

1. الأوضاع الاقتصادية.
2. مواكبة رغبات واحتياجات المواطنين.
3. الحفاظ على موقع الوزارة ومكانتها في المجتمع.
4. الخدمات المقدمة يجب أن تكون ضمن المواصفات المطلوبة.
5. ملائمة التطورات المحيطة بالوزارة.
6. التطور التكنولوجي.
7. العوامل السياسية.
8. العوامل الثقافية.
9. العوامل الاجتماعية.
10. المتطلبات الدولية.
11. الأنظمة والقوانين.
12. التكيف مع المجتمع المحيط.

أما العبارات (6، 14) فإن وجهة نظر الموظفين كانت غير متأكدة من أنها عوامل تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني والتي تشمل العوامل التالية:

1. التدريب من أجل تطوير المهارات التي تتلائم مع الاجهزة والمعدات.
2. نظم الاتصال في الوزارة.

بالتالي بما أن الدرجة الكلية للاستجابة على جميع العوامل كانت كبيرة هذا يدل على أن جميع العوامل الخارجية التي وردت في العبارات تعتبر من العوامل الخارجية التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

ثانياً العوامل الداخلية: وتشمل العبارات من 15 إلى 22، ويمكن إيضاحها من خلال الجدول رقم (2.4).

جدول 2.4 - أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة العوامل الداخلية للتغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني (ن=113)

الرقم	العبارات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية %	الدرجة
15	يهدف التغيير إلى زيادة التعاون بين الزملاء في العمل	3.20	64	غير متأكد
16	يأتي التغيير بهدف تقليل معدلات دوران العمل بشكل عام	3.13	62.6	غير متأكد
17	يأتي التغيير بهدف زيادة الاستقرار الوظيفي	2.93	58.6	قليلة
18	الصراع الذي يحدث بين العاملين أثناء العمل من أهم عوامل التغيير	3.24	64.8	غير متأكد
19	يتم التغيير بهدف زيادة التنسيق بين الدوائر في الوزارة	3.12	62.4	غير متأكد
20	يأتي التغيير بهدف التنسيق بين الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة للموظف لكي لا تتعارض مع بعضها البعض	3.32	66.4	غير متأكد

جدول 2.4 - ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة العوامل الداخلية للتغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني (ن=113)

الرقم	العبارات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية %	الدرجة
21	تحسين نظام التعيين و الترقية المستخدم في الوزارة يعتبر من أهم أسباب التغيير	3.15	63	غير متأكد
22	تغيير أساليب الادارة في الوزارة تعمل بشكل ملائم و عادل و حسب متطلبات العمل مثل (تفويض السلطة، نطاق الاشراف، المركزية و اللامركزية)	2.93	58.6	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	3.13	62.55	غير متأكد

يوضح الجدول (2.4 - أ) و(2.4 - ب) أقصى درجة للاستجابة وهي (5) درجات، و أقل درجة للاستجابة وهي (1) درجة.

يتضح من الجدول أيضاً أن درجة الاستجابة على عوامل التغيير الداخلية التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تراوحت ما بين قليلة و غير متأكد كما يلي:

كانت درجة الاستجابة غير متأكد على العبارات (15 16 18 19 20 21)، حيث كانت النسب المئوية (67.6%، 65.4%، 64%، 62.6%، 64.8%، 62.4%، 66.4%، 63)، وكانت نسبة الاستجابة قليلة على العبارتين (17، 22)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما بالتساوي (58.6%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لعوامل التغيير الداخلية التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الفلسطيني كانت غير متأكد، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (62.55%).

ويستنتج من خلال ما سبق أن وجهة نظر الموظفين كانت غير متأكدة من أن هناك عوامل للتغيير داخلية تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني وهي تجيب عليها العبارات من (15 16 18 19 20 21)، وتشمل التالي:

1. التعاون بين الزملاء في العمل.
2. تقليل معدل دوران العمل.
3. الصراع بين العاملين.
4. التنسيق بين الدوائر.
5. التنسيق بين الصلاحيات و المسؤوليات.
6. تحسين نظام الترقية و التعيين.
7. اساليب الادارة العادلة.

أما العبارتين (17، 22) لا تعتبر من العوامل الداخلية التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني وهما:

1. الاستقرار الوظيفي.
2. تغيير اساليب الادارة في الوزارة.

وتستنتج الدراسة أيضا أن جميع العوامل الداخلية السابقة لا يوجد تأكيد أنها من العوامل الداخلية التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، أي أنه قد تكون هناك عوامل أخرى داخلية لها تأثير أكثر وأن هذه العوامل قد يكون لها تأثير بسيط على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

ولمعرفة أي العوامل (الخارجية أو الداخلية) من حيث الأكثر أهمية فقد تم احتساب المتوسط الحسابي والنسب المئوية لها والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول 3.4: المتوسط الحسابي والنسب المئوية التي تصف العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

العوامل	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%
العوامل الخارجية	3.7	74
العوامل الداخلية	3.13	62.55
جميع العوامل	3.42	68.3

تستنتج الدراسة أن العوامل الخارجية للتغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني كانت الأبرز - وذلك من وجهة نظر الموظفين - من العوامل الداخلية، حيث بلغ المتوسط

الحسابي(3.7) والنسبة المئوية (74%)، بينما المتوسط الحسابي للعوامل الداخلية (3.13) والنسبة المئوية(62.55%)، أما المتوسط الحسابي لجميع العوامل الخارجية والداخلية فقد بلغت(3.42) والنسبة المئوية للاستجابة(68.3%) وهي درجة غير متأكد.

2.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل عبارة والدرجة الكلية ونتائج الجدول (4.4) تبين ذلك كما يلي:

جدول 4.4 - أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني (ن=113)

الرقم	العبارات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية %	الدرجة
1	لا يعمل التغيير على دعم مركزي الوظيفي	3.42	68.4	غير متأكد
2	لا يعمل التغيير على دعم مصالح المادية	3.32	66.4	غير متأكد
3	قد يؤثر التغيير بشكل سلبي على العادات و التقاليد التي تحكم علاقتي مع زملائي في العمل	3.10	62	غير متأكد
4	قد يؤثر التغيير سلباً على علاقتي مع رؤسائي	3.29	65.8	غير متأكد
5	قد يعمل التغيير على إدخال أساليب و طرق مختلفة في الأداء تؤثر على كفايتي في العمل	3.22	64.4	غير متأكد
6	قد يؤدي التغيير إلى الاستعانة بموظفين أجنبي	3.04	60.8	غير متأكد
7	قد يؤدي التغيير إلى تجاهل مصالح العاملين	3.39	67.8	غير متأكد
8	قد يؤدي التغيير إلى تسريح الموظفين الزائدين عن الحاجة	3.25	65	غير متأكد

جدول 4.4 - ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني (ن=113)

الرقم	العبارات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية %	الدرجة
9	قد يؤدي التغيير إلى نقل الموظفين إلى أماكن عمل أخرى بعيدة عن مكان سكنهم	3.47	69.4	غير متأكد
10	قد يؤدي التغيير إلى زيادة ساعات العمل	3.19	63.8	غير متأكد
11	نتيجة للتغيير قد تتحمل الوزارة أعباء مالية و تكاليف إضافية	3.54	70.8	كبيرة
12	المعلومات التي يتم الإفصاح عنها بشأن التغيير تكون مبهمه وغير واضحة	3.38	67.6	غير متأكد
13	عدم الإفصاح عن مضمون التغيير و جوهره مسبقاً	3.48	69.6	غير متأكد
14	قد لا يترافق التغيير الذي يحدث في دائرة معينة من الدوائر في المنظمة مع الدوائر الأخرى المترابطة معها	3.63	72.6	كبيرة
15	بسبب اعتيادي على أسلوب معين في أداء عملي، فإنني أفضلها على غيرها من الطرق البديله.	2.87	57.4	قليلة
16	ليس بالضرورة أن يعمل التغيير على الكشف عن الأخطاء و التجاوزات التي حدثت في الماضي	3.60	72	كبيرة
17	ليس بالضرورة أن التغيير دائما يحقق آثار ايجابية	3.72	74.4	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.35	67	غير متأكد

يوضح الجدول (4.4-أ) و (4.4-ب) أقصى درجة للاستجابة وهي (5) درجات، و أقل درجة للاستجابة وهي (1) درجة.

يتضح من الجدول أن درجة العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني كانت من وجهة نظر الموظفين - كانت تتراوح ما بين كبيرة وغير متأكد وقليلة كما يلي:

كانت درجة الاستجابة كبيرة على العبارات (11 14 16 17)، حيث كانت النسب المئوية (70.8%، 72.6%، 72)، وكانت درجة الاستجابة غير متأكد على العبارات (1، 2، 3، 4، 5 6 7 8 9 10 12 13)، حيث كانت النسب المئوية (65.8% 66.4% 68.4% 69.4% 67.8% 60.8% 64.4% 69.6% 67.6% 63.8% 69.4% 65% 67.8% 60.8% 64.4%)، وكانت درجة الاستجابة قليلة على العبارة (15) حيث كانت النسبة المئوية (57.4%).

و فيما يتعلق بالدرجة الكلية لعوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، كانت غير متأكد حيث وصلت النسبة المئوية (67%).

تستنتج الدراسة من الجدول السابق أن أبرز العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني على هي:

1. محدودية نطاق التغيير والتي تجيب عليها العبارات (11 14 16 17)، وتشمل:

- الاعباء المالية والتكاليف الاضافية التي تتحملها الوزارة.
- عدم توافق التغيير الذي يحدث في دائرة معينة في الوزارة مع الدوائر الاخرى المترتبطة معها.
- لا يكشف التغيير عن الأخطاء والتجاوزات التي كانت في الماضي.
- لا يحقق التغيير آثار ايجابية دائماً.

أما العوامل المقاومة للتغيير التالية فكانت وجهة نظر الموظفين غير متأكد من أنها عوامل مقاومة للتغيير وتشمل ما يلي:

1. تهديد أولويات تخصيص الموارد والتي تجيب عليها العبارات (1 7، 2 10) وتشمل:

- عدم دعم التغيير للمركز الوظيفي للعاملين في الوزارة.
- لا يدعم التغيير المصالح المادية للعاملين في الوزارة.
- تجاهل مصالح العاملين.
- زيادة ساعات العمل.

2. تهديد علاقات العمل القوة فهي العبارة (4) وتتضمن (التأثير السلبي في العلاقة مع رؤساء العمل).

3. تهديد خبرات التخصيص فهي العبارات (5 6 8 9)، وتشمل:

- ادخال اساليب وطرق عمل تؤثر على كفاية الموظف.
- الإستعانة بموظفين أجنب.
- تسريح موظفين من العمل.
- نقل الموظفين إلى أماكن عمل بعيدة.
- العادات والتقاليد والتي تشير إليها العبارة (3)، وهي (قد يؤثر التغيير بكل سلبي على العادات والتقاليد التي تحكم علاقتي مع زملائي في العمل).

أما الجمود الهيكلية والتي تعبر عنها العبارة (15)، وتتضمن (بسبب اعتياد الموظف على أسلوب معين في العمل فهو يفضلها على غيرها من الأساليب الجديدة)، ليست من العوامل المقاومة للتغيير. ويتضح من الدرجة الكلية للاستجابة وهي 67% تشير عدم تأكد الموظفين على أن جميع العبارات السابقة تعتبر من العوامل التي تقف وراء حدوث التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

ولمعرفة أي العوامل (محدودية نطاق الاشراف، الجمود الهيكلية، العادات والتقاليد، تهديد أولويات تخصيص الموارد، تهديد علاقات القوة، تهديد الخبرات التخصصية) من حيث الأهمية فقد تم احتساب المتوسط الحسابي والنسب المئوية لها والجدول رقم (1.4.4) يوضح ذلك.

جدول 5.4 - أ: المتوسط الحسابي والنسب المئوية التي تصف العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

العوامل المقاومة للتغيير	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%
محدودية نطاق الاشراف	3.55	71.6
تهديد أولويات تخصيص الموارد	3.3	66.6
تهديد علاقات القوة	3.29	65.9
تهديد الخبرات التخصصية	3.24	64.9
العادات و التقاليد	3.19	62

جدول 5.4 - ب: المتوسط الحسابي والنسب المئوية التي تصف العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

العوامل المقاومة للتغيير	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%
الجمود الهيكلي	2.87	57.4
جميع العوامل	3.35	67

تستنتج الباحثة من الجدول السابق أن العوامل المقاومة للتغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني والتي كانت على التوالي من الأكثر أهمية الى الأقل أهمية - وذلك من وجهة نظر الموظفين - كما يلي:

1. هي محدودية نطاق الإشراف، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والنسبة المئوية (71.6%).
2. تهديد أولويات تخصيص الموارد حيث كان المتوسط الحسابي (3.3) والنسبة المئوية (66.6%).
3. تهديد علاقات القوة حيث كان المتوسط الحسابي (3.29) والنسبة المئوية (65.9%).
4. تهديد الخبرات التخصصية حيث كان المتوسط الحسابي (3.24) والنسبة المئوية (64.9%).
5. العادات والتقاليد حيث كان المتوسط الحسابي (3.1) والنسبة المئوية (62%).
6. الجمود الهيكلي حيث كان المتوسط الحسابي (2.87) والنسبة المئوية (62%).

3.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة التقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل عبارة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية ونتائج الجدول (6.4) تبين ذلك كما يلي:

جدول 6.4 - أ: المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة التقليل من آثار مقاومة التغيير في
وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني(ن=113)

الرقم	العبارات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية %	الدرجة
1	عادة يتم اتخاذ قرار التغيير بالتشاور مع جميع الأفراد المعنيين بعملية التغيير	2.71	54.2	قليلة
2	تقوم الإدارة العليا بأخذ المقترحات و البدائل بشأن قرارات التغيير المقدمة من قبل العاملين	3.15	63	غير متأكد
3	اشراك العاملين في صنع القرار يعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم	4.44	88.8	كبيرة جداً
4	اشراك العاملين في صنع القرار يعمل على دعم الروح المعنوية لديهم	4.50	90	كبيرة جداً
5	تدريب العاملين و اكسابهم الخبرات التي تتلائم مع متطلبات التغيير	4.40	88	كبيرة جداً
6	اعطاء الضمانات للعاملين التي تجعلهم مطمئنين في العمل	4.48	89.6	كبيرة جداً
7	وضوح الهدف من التغيير و دقة المعلومات التي يتم اطلاع العاملين عليها	4.15	83	كبيرة جداً
8	لا يتم الكشف عن المعلومات الخاصة بالتغيير و التي قد تكون موضع قلق للعاملين	3.41	68.2	غير متأكد
9	استخدام أسلوب التجميل و الاعلام بشكل يعكس الصور النقية عن التغيير	3.48	69.6	غير متأكد
10	إستخدام أسلوب العقاب للفئة المقاومة للتغيير مثل (الحرمان من المكافئة، أو الترقيية أو تخفيض الراتب)	2.83	56.6	قليلة
11	العمل على توجيه و ارشاد العاملين	4.18	83.6	كبيرة جداً
12	استخدام أنظمة الحوافز المختلفة و تنمية الدافعية لدى العاملين	4.20	84	كبيرة جداً
13	استخدام أسلوب تفويض السلطات للمرؤسين	3.98	79	كبيرة

جدول (6.4 - ب): المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة التقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني(ن=113)

الرقم	العبارات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية %	الدرجة
14	إستخدام أساليب الاتصال الفعالة بين الرؤساء و المرؤسين	4.14	82.8	كبيرة جداً
15	إستخدام أسلوب حل المشكلات	4.18	83.6	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	3.88	67	كبيرة

يتضح من الجدول(6.4-أ) و (6.4 ب) أن أقصى درجة للاستجابة هي(5) درجات و أقل درجة للاستجابة هي (1) درجة.

يوضح الجدول أيضاً أن درجة التقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني كانت تتراوح ما بين كبيرة جداً و كبيرة وغير متأكد وقليلة من وجهة نظر الموظفين - كما يلي:

كانت درجة الاستجابة كبيرة جداً على العبارات (3، 4، 5، 6، 7، 11، 12، 14، 15)، كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (88.8% 90% 88% 89.6% 83% 83.6% 84% 82.8% 83.6%)، وكانت درجة الاستجابة كبيرة على العبارة (13)، حيث بلغت النسب المئوية للاستجابة(79.6%)، بينما درجة الاستجابة غير متأكد كانت على العبارات(2 8 9)، حيث أن النسبة المئوية للاستجابة (63% 68.2% 69.6%)، ودرجة الاستجابة قليلة على العبارتين (1 10)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (54.2% 56.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (77.6%).

ويتضح من الجدول (6.4) أن أبرز الاستراتيجيات التي تعمل على التقليل من الآثار السلبية للتغيير على التوالي كما يلي :

1. استراتيجية اشراك افراد المنظمة في عملية التغيير - من وجهة نظر الموظفين - تشير إليها العبارات التالية:

- تعزيز ثقة العاملين بانفسهم.
- دعم الروح المعنوية لدى العاملين.
- أخذ المقترحات والبدائل بشأن قرارات التغيير.

2. استراتيجية التسهيل والدعم، تشير إليها العبارات التالية:

- تدريب العاملين واكسابهم الخبرات.
- اعطاء الضمانات للعاملين.
- وضوح الهدف من التغيير.
- عدم الكشف عن المعلومات الخاصة بالتغيير التي تثير القلق.
- استخدام اسلوب التجميل والاعلام.

3. استراتيجية التفاوض، تشير إليها العبارات التالية:

- توجيه وارشاد العاملين، انظمة الحوافز المختلفة.
- ثم تأتي بعدها العبارة (استخدام اسلوب تفويض السلطات).

4. استراتيجية التعليم والاتصال تشير إليها العبارات التالية:

- استخدام اساليب الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام اسلوب حل المشكلات.

5. أما استراتيجية الاكراه والتي تجيب عليها العبارة (استخدام اسلوب العقاب للفئة المقاومة للتغيير مثل الحرمان من الترقية والمكافئة أو تخفيض الراتب) لم تلقى الموافقة من قبل الموظفين.

ولمعرفة أي الاستراتيجيات السابقة الأكثر أهمية من وجهة نظر العاملين - فقد تم حساب المتوسط الحسابي و النسبة المئوية لها والجدول (7.4) يبين ذلك .

جدول 7.4: المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني

الاستراتيجيات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية%
اشراك افراد المنظمة في عملية التغيير	3.7	74
التسهيل و الدعم	3.98	79.7
الاكراه	2.83	56.6
التفاوض	4.12	82.4
التعليم و الاتصال	4.16	83.2
جميع الاستراتيجيات	3.88	77.6

يتضح من الجدول أن الاستراتيجيات الأكثر أهمية كانت، استراتيجية التعليم و الاتصال في المرتبة الاولى ثم استراتيجية التفاوض في المرتبة الثانية، واستراتيجية التسهيل والدعم، واخيرا استراتيجية اشراك العاملين في عملية التغيير .

4.1.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس؟

ونفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، والنتائج يوضحها الجدول(8.4) كما يلي .

جدول 8.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في عوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تبعاً لمتغير الجنس.

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		المجالات
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
* 0.003	3.09	0.51	3.21	0.43	3.57	عوامل التغيير
0.13	1.51	0.62	3.52	0.53	3.30	العوامل المقاومة للتغيير
0.79	0.26	0.64	3.86	0.46	3.89	التقليل من آثار مقاومة التغيير

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) و قيم (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول (8.4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عوامل التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بين الذكور والإناث ولصالح الذكور حيث كان المتوسط الحسابي لدى الذكور (3.57) درجة بينما كان المتوسط لدى الإناث (3.21) درجة.

ويتضح أيضاً أنه قيمة (ت) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية على كل من العوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير تبعاً لمتغير الجنس، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الذكور والإناث للعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير.

5.1.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية و التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

لفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، والنتائج يوضحها الجدول (9.4) كما يلي:

جدول 9.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في عوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الدلالة	(ت)	أكثر من 10 سنوات		10 سنوات فأقل		المجالات
		المتوسط	حرف	الانحراف	المتوسط	
0.88	0.15	0.53	3.49	0.38	3.50	عوامل التغيير
*0.01	2.43	0.58	3.24	0.48	3.51	العوامل المقاومة للتغيير
0.88	0.14	0.56	3.88	0.40	3.89	التقليل من آثار مقاومة التغيير

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) و قيم (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول (9.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بين أصحاب الخدمة 10 سنوات فأقل وأكثر من 10 سنوات ولصالح أصحاب الخدمة 10 سنوات فأقل حيث كان المتوسط الحسابي لدى أصحاب الخدمة 10 سنوات فأقل (3.51) درجة بينما كان المتوسط لدى أصحاب الخدمة أكثر من 10 سنوات (3.24) درجة.

ويتضح أيضاً أنه قيمة (ت) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية على كل من عوامل التغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعوامل التغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

6.1.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي One way ANOVA، حيث يبين الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية كما يلي:

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية لعوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
عوامل التغيير	3.58	3.53	3.40
العوامل المقاومة للتغيير	3.43	3.38	3.28
التقليل من آثار مقاومة التغيير	3.97	3.99	3.67

ويبين الجدول (11.4) نتائج تحليل التباين الأحادي One way ANOVA كما يلي:

جدول 11.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق عوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة *	(ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
0.40	1.0	0.20 0.20	0.41 21.13 21.54	2 105 107	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	عوامل التغيير
0.69	0.39	0.11 0.28	0.23 29.67 29.91	2 105 107	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العوامل المقاومة للتغيير
*0.01	5.19	1.09 0.21	2.18 22.29 24.47	2 105 107	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التقليل من آثار مقاومة التغيير

*دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من الجدول (11.4) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية على عوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويبين الجدول أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية على التقليل من آثار التغيير، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في التقليل من آثار مقاومة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولتحديد بين من كانت الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post-hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (12.4) تبين ذلك.

جدول 12.4: نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في التقليل من آثار مقاومة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
أقل من بكالوريوس		0.02-	0.30
بكالوريوس			*0.32
أعلى من بكالوريوس			

يتضح من الجدول (12.4) أن الفروق كانت دالة إحصائية في التقليل من آثار مقاومة التغيير بين بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس ولصالح بكالوريوس حيث كان المتوسط لدى بكالوريوس (3.99) درجة، وكان (3.67) درجة لدى أعلى من بكالوريوس، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

7.1.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي One way ANOVA، حيث يبين الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (14.4) نتائج تحليل التباين الأحادي كما يلي:

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية عوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير عام
عوامل التغيير	3.44	3.54	3.57
العوامل المقاومة للتغيير	3.37	3.30	3.40
التقليل من آثار مقاومة التغيير	3.84	3.87	4.06

وفيما يلي الجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي الموضح كما يلي:

الجدول 14.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق عوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
عوامل التغيير	بين المجموعات	2	0.31	0.15	0.75	0.49
	داخل المجموعات	105	21.22	0.20		
	المجموع	107	21.54			
العوامل المقاومة للتغيير	بين المجموعات	2	0.13	0.066	0.23	0.81
	داخل المجموعات	105	29.77	0.28		
	المجموع	107	29.91			
التقليل من آثار مقاومة التغيير	بين المجموعات	2	0.55	0.27	1.22	0.34
	داخل المجموعات	105	23.91	0.22		
	المجموع	107	24.47			

					المجموع	
--	--	--	--	--	---------	--

*دال إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (14.4) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية على كل من عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

1.5 النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية، والتعرف أيضاً على طرق مقاومته، ثم تقديم اقتراحات وللتكيف مع التغيير وتوظيفه لصالح المنظمة، وذلك حتى نصل الى إدارة التغيير التي نتطلع إلى تحديث الأداء وتطوير الوزارة وتجديد السياسات، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبيانات ثم ترميزها و إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و فيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها.

1.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول و الذي نصه:

ما عوامل التغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني؟

قد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن هناك عوامل داخلية للتغيير وعوامل خارجية ، حيث كانت العوامل الخارجية للتغيير التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني هي الأبرز - وذلك من وجهة نظر الموظفين - من العوامل الداخلية، من خلال المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبوحمديّة ودراسة خليل، بينما تختلف مع دراسة العوامل التي تؤكد أن العوامل الداخلية هي أهم أسباب التغيير

ويمكن تفسير ذلك أن هناك درجة عالية من الوعي لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني للتطورات العالمية، والتغيرات المحيطة، حيث أن توجه الاقتصاد العالمي نحو التطور التكنولوجي، والمنافسة العالمية، والمزيد من الإستثمارات والإندماج في السوق العالمية، ومنظمة التجارة العالمية.

أما العوامل الداخلية للتغيير والتي تشمل الموظفين داخل الوزارة، والهيكل التنظيمي للوزارة، والعمليات والأنظمة، كانت درجة الاستجابة غير متأكد أي أن تلك العوامل تأثيرها ودعمها للتغيير غير واضح كما هو الحال في العوامل الخارجية، ويمكن تفسير ميل الموظفين إلى الاستقرار، وعدم إلمامهم بإيجابيات التغيير وأهميته، ولا يسعون نحوه بل ينتظرون أن يحدث التغيير داخل الوزارة بشكل مفروض من المؤثرات الخارجية أكثر من أن يكون نابع من داخلهم.

2.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني

قد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال أن أبرز العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني هي محدودية نطاق التغيير، ثم تهديد أولويات التخصيص، ثم تهديد الخبرات التخصصية. أما العوامل التي لا يعتقد الموظفين بأنها تقف وراء مقاومة التغيير فهي الجمود الهيكلي. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها العامري والنتيجة التي توصل إليها العمري حول عوامل التغيير التي تتعلق بالعاملين.

يمكن تفسير ما سبق أن الأوضاع الاقتصادية السيئة التي تتعرض لها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تقف وراء حدوث التغيير، كما أن التغيير يقتصر على جزء أو أجزاء معينة ولا يكون شامل لجميع النواحي في الوزارة. كما أنه لا يوجد وعي لدى العاملين ومعرفة حول أهمية

وإيجابية التغيير، فهم يتوقعون أن التغيير لا يصب في مصلحة الموظف، ولا يحقق آثار إيجابية له، مما يعرضهم دائماً للخوف من المجهول، وعدم الأمان والاستقرار الوظيفي، والتمسك بالعوادات والتقاليد القديمة التي يمكن أن تقف حيال التغيير المطلوب،

3.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث و الذي كان نصه:

ما درجة التقليل من من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني؟

قد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال أن الاستراتيجيات الأكثر أهمية التي تعمل على التقليل من الآثار السلبية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني كانت، استراتيجية التعليم والإتصال في المرتبة الأولى ثم إستراتيجية التفاوض في المرتبة الثانية، واستراتيجية التسهيل والدعم، واخيرا استراتيجية اشراك العاملين في عملية التغيير، والاستراتيجية الأخيرة تتفق مع نتيجة الفرغان الذي أكد على مشاركة العاملين في وضع الأهداف

ويمكن تفسير ذلك، أن عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤسين من أهم المبادئ الادارية التي تساعد على تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة العليا، وبالتالي تساعد في قبول التغيير المطلوب من قبل الادارة، كما أن السعي نحو التحفيز الإيجابي، واشراك العاملين في عمليات صنع القرار، يدفع الموظف إلى فهم وقبول التغيير بل والسعي نحو إحداث التغيير، وأن أسلوب التهديد والعقاب قد يؤثر سلباً ويضعف مقاومة التغيير .

4.1.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

قد أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعوامل التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، وهذه النتيجة تختلف مع النتيجة التي توصل إليها خليل والنتيجة التي توصل إليها الفرغان

ويمكن تفسير ذلك هو أن طبيعة المرأة في المجتمعات العربية تتصف بالميل إلى الاستقرار والثبات والهدوء النسبي إذا ما قورنت بطبيعة الرجل المتغيرة التي تسعى دائماً إلى التجدد والتحدي، كما أن الذكور عادةً ما يميلون للتغيير على اعتبار أنه من قبيل التطوير والتجديد، وأن الذكور أقدر على المغامرة والإستكشاف.

أظهرت نتائج الفرضية أيضاً أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الذكور والإناث للعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة ابوحمدية وتختلف مع النتيجة التي توصل إليها الساعدي حيث أكد أن الأفراد الذين يقاومون التغيير هم الذكور

ويمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائية، هو أن الظروف في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تؤثر على كلا الجنسين، وأن القوانين الموجودة لا تميز بينهم، فهم يعيشون في نفس الظروف ونفس البيئة، وكلاهما يتحمل أعباء مسؤولية عملهم ووظيفتهم بنفس الدرجة.

5.1.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

قد أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بين أصحاب الخدمة 10 سنوات فأقل وأكثر من 10 سنوات ولصالح أصحاب الخدمة 10 سنوات فأقل، وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الحربي.

يمكن تفسير ما سبق هو أن الموظفين في فترة الخدمة القصيرة ما لبثوا أن اعتادوا واستقروا على نمط معين في العمل، ولم يشعروا بالملل والروتين في هذه الفترة، ثم يأتي التغيير ويضعف استقرارهم ويزيد من توترهم في العمل مما يجعلهم أكثر عرضة لمقاومته التغيير.

وأظهرت النتائج أيضا لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعوامل التغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تبعاً لتغيير سنوات الخدمة.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائية، هو أن الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تم تعيين نسبة كبيرة منهم في فترات متقاربة أي أنه لا يوجد فروق كبيرة في سنوات الخدمة والخبرات تكاد تكون متقاربة بينهم، وبشكل عام تعتبر الخبرات في المؤسسات الفلسطينية حديثة نسبياً.

6.1.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

قد أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تختلف مع النتيجة التي توصل إليها خليل والساعدي وتتفق مع نتيجة العمري وأبو حمدية .

ويمكن تفسير ذلك أن هناك تقارب في المؤهل العلمي لدى الموظفين العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، حيث يبين ذلك أن الموظفين على درجة جيدة من الوعي والثقافة والمعرفة العلمية والعملية .

كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في التقليل من آثار مقاومة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن الفروق كانت دالة إحصائية في التقليل من آثار مقاومة التغيير بين بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس ولصالح بكالوريوس بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

ويمكن تفسير ذلك إلى أنه يوجد تضارب في المصالح بين العاملين، حيث تبين النتائج أن الموظفين في درجة البكالوريوس يعانون من الآثار السلبية الناتجة عن التغيير، وهم أكثر خوفاً على وظيفتهم من المستوى الأعلى من البكالوريوس.

7.1.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الفرعان، وتختلف مع دراسة الحربي الذي أكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ومقاومة التغيير.

يعزى السبب لعدم وجود فروق بين المحاور السابقة وبين المسمى الوظيفي، هو أن جميع العاملين يقعون ضمن فئة الإدارة العليا، والتي تمارس الأعمال الإدارية المركزية، التي لا يوجد بها أعباء وضغوط عمل كثيرة وذلك بالمقارنة مع الإدارة الدنيا الذين يقومون بالأعمال الفنية والعملية، فالموظفون في الإدارة العليا يتمتعون بنسبة من الراحة، والتغيير بالنسبة لهم عبارة عن ادخال أساليب عمل وأعباء عمل يدوية وفنية قد تقع على كاهل الإدارة الدنيا.

2.5 توصيات الدراسة

من خلال النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، قامت الباحثة بوضع التوصيات النابعة من تحليل تلك النتائج والتي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وهي كما يلي:

بالنسبة لمحور الدراسة الأول وهو: العوامل التي تؤدي إلى إحداث التغيير فس وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، كانت التوصيات كمايلي:

1. من أجل توفير الدعم لعملية التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، و من أجل الرقي بالمستوى الوظيفي الحكومي كقطاع ينوب عن الشعب في تحقيق أهدافه يجب أن يكون التغيير نابع من داخل وزارة الاقتصاد الوطني، لكي يكون لدى الوزارة القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية المفروضة، وذلك من خلال زيادة الوعي لدى الموظفين حول أهمية التغيير، والعمل على إعادة هيكلة الوزارة من خلال الاطلاع على الهيكل الإداري، والأنظمة الإدارية للمؤسسات الخارجية المشابه وتطبيق ما هو ملائم للوزارة حسب مراحل التغيير المعروفة.

2. تطمين الموظفين بإيجابيات التغيير، وذلك بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير، عن طريق إعطاء الصورة الإيجابية، أي استخدام عنصر الترويج للتغيير والذي يبين الصفات الإيجابية للتغيير، ويبين كيفية استخدام التغيير بالشكل الأمثل.

3. عقد الندوات التثقيفية للموظفين في الوزارة لإبراز أهمية التغيير التنظيمي من جهة و أهمية دور الفرد في الجماعة من جهة أخرى.

أما بالنسبة للتوصيات التي تتعلق بمحور الدراسة الثاني وهو: العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، فقد كانت التوصيات كما يلي:

1. على المسؤولين اتباع سياسة موضوعية وعملية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية والفئوية الحزبية، وذلك من أجل ترسيخ سياسة فعالة للتنظيف حتى تتناسب الوظائف وكفاءة العاملين، واتباع العدالة في الترقيات حسب الكفاءة الوظيفية والإنجاز في العمل، بالإضافة إلى تجديد العلاقات مع العاملين واحتوائهم والوقوف على ما يقلقهم ومعالجة مشاكلهم.

2. الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين في الوزارة ووضع البرامج الاجتماعية والخدمية التي تقوي روح الولاء والالتزام بينهم وتحفزهم لمضاعفة العطاء وزيادة إنتاجيتهم.

3. تحسين نظام الترقيات الجديدة والاعتماد على الكفاءة العلمية في تولي المناصب الإدارية، بالإضافة إلى الأقدمية.

4. تغيير سلوكيات العاملين الخاطئة كالتمسك بالعادات والتقاليد القديمة وعدم المرونة، والخوف وعدم الشعور بالأمان، وضعف القيادة وعدم المعرفة الإدارية.

5. العمل على تطوير أساليب العمل وإدخال الأجهزة الحديثة التي تمكن الموظفين من تقديم خدمات للجمهور على أكمل وجه بعيداً عن الروتين القاتل ولتحقيق الشعور بالرضا لدى العاملين في الوزارة مما ينعكس إيجابياً على الجمهور.

أما المحور الثالث وهو: استراتيجيات التقليل من الآثار السلبية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، فقد كانت التوصيات كمايلي:

1. استخدام اساليب ادارية تجعل كل موظف داخل الوزارة يشارك في عمليات صنع القرار، مما يحفزة على العمل وزيادة الانتاجية، مثل استخدام اسلوب الادارة بالإهداف، حيث يعمل الموظف على وضع الاهداف، والقيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنفيذ من أجل الوصول للهدف المحدد.

2. على الإدارة من أجل إنجاز التغيير استخدام استراتيجية التعاطف والتواصل بين العاملين، وإشراكهم في عملية التغيير، من خلال التعرف على أسباب التغيير، وتحديد أهدافه، وتخطيط اجراءاته، والعمل على تنفيذه، لأن ذلك يعتبر محفز قوي لهم للقيام بالتغيير المطلوب.

3. توضيح الأهداف الجديدة للموظفين في الوزارة واطلاعهم على كل ما يستجد، حتى يستطيعوا التكيف مع تلك المستجدات تدريجاً، وإزالة الغموض الذي قد يؤثر سلباً على أداء الموظفين، ثم تظمين الموظفين من خلال، التدريب واكسابهم الخبرات واعطاء الضمانات.

المراجع العربية

كتاب الله -القرآن الكريم

أبو بكر، م، م. (2007): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

إبن منظور، أ، (ب.ت): لسان العرب، المجلد الخامس، دار صادر ، بيروت.

بريدجز، و. (1991): فن الانتقال والتغيير، ترجمة فريق بيت الافكار الدولية، بيت الافكار للنشر و التوزيع، ال رياض، 206036.

أبوحمدي، أ. (1994): اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان ،الأردن.

البلوي، (2005): اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي -دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض.

التركي، (2004): دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي -دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بجدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الادارية، الرياض.

الحربي، ع. (1422): مقاومة التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.

حريم، حسين. (1997):السلوك التنظيمي(سلوك الافراد في المنظمات)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

حسن، ر، (1999): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية ، الاسكندرية.

الحسن، ر. (1981): التخطيط للتغيير، مدخل لتنمية الادارة، مجلة الادارة العامة، الرياض، معهد الادارة العامة، العدد 27.

الحناوي وسلطان. (1997): السلوك التنظيمي، المكتبة الجامعية للنشر و التوزيع، الأسكندرية، مصر.

الحنيطي، م. (1994): اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والاصلاح الاداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، العدد 10، الاردن.

الخزامي، عبدالكريم، أحمد. (1998): المنظمات والتغيير بين المدير و الخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة.

الخشالي. (2003): أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.

خليل، خ. (2003): اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الخضير، م. (2003): إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 211868.

درة، ع. (1981): التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، بغداد، مجلد 9 ع 4.

رشوان. (1997): العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الأسكندرية، مصر.

الساعدي، ع. (1996): أسباب تأييد مقاومة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على البنك الاسلامي الاردني، مجلة الاداري، معهد الادارة العامة، العدد(66) الاردن.

السلمي، ع. (1999): الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

السلمي، ع. (ب.ت): السلوك الانساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سليمان، ح، م. (1992): التغيير، المتمر السنوي الثاني، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.

شاويش، م، ن. (1996): إدارة الموارد البشرية (إدار الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، رام الله.

شريف، ب، البهبهاني، ي. (2004م): ثقافة إدارة التغييرن دار رؤى، عمان، 218080.

شريف، ع. (1999) إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر.

الصفية، ف. (2004): التطوير التنظيمي و مدى مقاومة العاملين لبرامجه-دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، جامعة نايف للعلوم الأدارية، الرياض.

عامر، س، س. (2003): الادارة العربية ضحية التحديث والتغيير الفعال، المؤتمر السنوي 13، مج 2001، وايدسيرفس، القاهرة.

العامري، أ، الفوزان، ن. (1419هـ): مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - أسبابها و سبل علاجها، مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة، مجلد 37ع(3)، الرياض

عبدالباري، ع، م. (1992) تجربة رائد للأخذ بأسباب التغيير الفعال، المؤتمر السنوي الثاني، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة مصر.

عبد الباقي، ص، م. (2000): السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر.

عبدالوهاب، ع، م. (1996): التغيير ومناهجه ومقوماته وخطواته ومقاومته، المؤتمر السنوي السادس، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الاعمال، مركز وايد سيرقس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر.

عثمان، ش. (1995): اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات -دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر.

عثمان، ف، س. (2000): قوى إدارة التغيير في القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، المنصورة.

العطية، م. (2003): سلوك المنظمات، سلوك الفرد و الجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

عمارة، ت. (1999): استراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.

العلاق، ب. (1998): أسس الإدارة الخديثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

العمري، ظ. (1421هـ): تحديات التغيير و استراتيجيات إدارتها - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية، قسم الادارة العامة.

العنزي، ف، م. (2001): علم النفس الاجتماعي، مطابع التقنية، الرياض.

الفائز، ص، س. (2008): الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، الرياض.

فهيمى، م. (1997): الادارة العامة، دارالمطبوعات الجامعية، القاهرة مصر.

الفرحان، أ. (1990): التطوير التنظيمي بين النظرية و التطبيق في شلطة الكهراء الأردنية، مجلة الدراسات، 17(1).

القزاز، ح. (1996): السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطبع و النشر، الاسكندرية، مصر.

الكبيسي، ع. (2007): الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير و التعامل مع مقاومته.

كنج، ن، أندرسون، ن. (2004): إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، ترجمة تحية عمارة، دار المريخ للنشر، الرياض.

كلادة، ظ، م. (1997): الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن

اللوزي، م، س. (1997): اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة الدراسات، 25(2)، عمان، الاردن.

ماهر، أ. (2007): نظرية المنظمات: الدليل العلمي لاعادة الهيكلية و التميز الاداري و ادارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية.

المرسي، ج، م. (2006): الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية.

المؤمن، ق . (1997): التنمية الادارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الاردن.

مطر، أ، ع. (2002): التغيير و الادارة على المكشوف، وايدسيرفس، القاهرة.

نورالله، ك. (ب.ت): البيروقراطية و التغيير، نداء طلاس للدراسات و النشر.

الهييتي، خ، ع. (2003): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بغداد، 203734.

وزارة الاقتصاد الوطني(2005):وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني
<http://www.met.gov.DesktopDefault.aspx,01.05.2008>.

وليمز، أ، ووداورد، س، دويسون، ب. (ب.ت): إدارة التغيير بنجاح، دار المريخ للنشر.

ويلسون، د.(1999):استراتيجية التغيير، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،
977549916

المراجع الأجنبية

Alzeghouel, Emad (1997): Factor related to administration change in colleges and universities (organizational change). Dissertations abstract international, 58, No 12A.

Bavon, Aloysious, (1994): public enterprise reform in change: a study of effect of institutional change on organizational performance, Dissertations abstract international, 55, No.55, 04, A.

Brinson, Bonni.(1999) Afield experiment to investigate adecrease in resistance to change through practice of covey principles in development of an enterprice information system, Dissertations abstract international, 38, No. 20.

Brogan, patricia, (1992): The effect of organizational and learning chin ate and changes in perceptions of environment on learners, know ledge, attitude, and behavior after participation in an interactive video safty training peogram (organice ional change), Dissertations abstract international, 53, No. 12A

Chawla, anuradha, (1999), organizational change initiatives as predictors of resistance to change, Dissertations abstract international, 38, No.20.

Cox and Rosalind, (1997): effect of organizational change of interpersonal relationships: The interplay of identities and emotions in a manufacturing environment. Dissertations abstract international.

Goodrich, Donna, (2008): The relationship of the theory of constraints Implementation to change management integration in professional service organization.

Dibenedetto, Jhon, (1993): Analysis of attitudinal and behavioral outcomes involving organizational culture and change management, Dissertations abstract international, 54, No.10A.

Dourigan Jhon. (1995): The effect of organizational change on professionals and organizational resistance to work change. Organizational loss and continent levels, Dissertations abstract international, 33, No.06.

Eldrige, Charles. (2001): organizational congruent values: effects on attitudes for planned change and innovation in a production environment, Dissertations abstract international, 62, No.10A.

Ellen Pamela, (1987): The impact of self-efficacy and performance satisfaction on resistance to change, Dissertations abstract international, 48, No.08A.

Gaylor, Thomas. (2001): Factors affecting resistance to change: a case study of two north texts police department, Dissertations abstract international, 40, No.01A.

Hammoud, Mohamad (2008): Comparing Integrated Change Management and Change Management, Northcentral University.

Martin, Giselle, (1989): Individual and organizational factors associated with change in teaching practices. A planned change effort: California international studies project, Dissertations abstract international, 50, No.07A

ملحق 1.3: الاستبانة بصورتها الأولى

جامعة القدس/أبو ديس
كلية الدراسات العليا

نموذج تحكيم استبانة

حضرة الدكتور:.....المحترم.

تحية طيبة وبعد،،

إن الاستبانة المرفقة إليكم هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان
(عوامل و طرق مقاومة التغيير و الحد منها في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني) أرجو
التكرم و الاطلاع على الاستبانة من أجل إعطاء رأيكم و إضافة أي تعليق عليها في أسفل الصفحة.

ولكم فائق الاحترام

الباحثة

هيا خصيري

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن الاستبانة التي بين أيديكم هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان (عوامل و طرق مقاومة التغيير و الحد منها) دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في جميع محافظات الضفة الغربية استكمالاً لمتطلب للحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة . بناء مؤسسات - حيث أنني إحدى الدارسات في كلية الدراسات العليا بجامعة القدس أبوديس .

و لكونك أحد أفراد مجتمع الدراسة، فإنني أرجو تعاونك بعد الإطلاع و قراءة الاستبانة كاملة و التكرم بالإجابة على ما ورد فيها من تساؤلات بكل دقة و وضوح عن طريق وضع علامة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً لرأيك بجوار كل عبارة . علماً بأنه سيتم التعامل مع المعلومات بسرية تامة وسوف توظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم سلفاً

الباحثة

هيا صلاح خضيري

البيانات الشخصية

1 - الجنس:

أنثى

ذكر

2 - مدة الخدمة بالسنوات:

(2) من 5 إلى أقل من 10 سنوات

(1) أقل من 5 سنوات

(4) أكثر من 10 سنوات

(3-) من 10 إلى أقل من 15

3 - المؤهل العلمي:

(2) بكالوريوس

(1) أقل من البكالوريوس

(4) أعلى من بكالوريوس

(3) ماجستير أو دبلوم عالي

4 - المسمى الوظيفي:

(2) مدير دائرة

(1) رئيس قسم

(4) أخرى

(3) مدير عام

المحور الاول: ما هي عوامل التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	أعتقد أن قرارات التغيير تتخذ بهدف مواكبة رغبات و احتياجات المواطنين					
2	يحدث التغيير بهدف الحفاظ على مكانة المنظمة و موقعها في المجتمع					
3	يهدف التغيير إلى تقديم خدمات ضمن المواصفات المطلوبة للمواطنين					
4	يحدث التغيير ليتلائم عملي مع التطورات المحيطة					
5	يحدث التغيير لمواكبة التطور التكنولوجي من خلال ادخال أجهزة و معدات متطورة في العمل					
6	أتلقي التدريب دائما من أجل تطوير مهاراتي و تعزيز قدراتي على التعامل مع الأجهزة و المعدات في عملي					
7	تتخذ قرارات التغيير بالاعتماد على الاوضاع السياسية					
8	تتأثر عمليات التغيير بالتوجهات السياسية					
9	الايوضاع الاقتصادية من العوامل المؤثرة في حدوث التغيير					
10	العوامل الثقافية من محركات عملية التغيير					
11	العوامل الاجتماعية من محركات عملية التغيير					
12	يحدث التغيير من أجل مواكبة المتطلبات الدولية					
13	يحدث التغيير في الأنظمة و القوانين في الوزارة لتتلائم مع المجتمع المحيط بها					
14	يحدث تغيير مستمر في نظام الاتصال بين المستويات الادارية مثل (الكتب الرسمية، اتصال مباشر، لوحة الاعلان) و ذلك لتتلائم مع البيئة					

					المحبة	
					يهدف التغيير إلى زيادة التعاون بين الزملاء في العمل	15
					يأتي التغيير بهدف تقليل معدلات دوران العمل بشكل عام	16
					يأتي التغيير بهدف زيادة الاستقرار الوظيفي	17
					الصراع الذي يحدث بين العاملين أثناء العمل من أهم عوامل التغيير	18
					يتم التغيير بهدف زيادة التنسيق بين الدوائر في الوزارة	19
					يأتي التغيير بهدف التنسيق بين الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة للموظف لكي لا تتعارض مع بعضها البعض	20
					تحسين نظام التعيين و الترقية المستخدم في الوزارة يعتبر من أهم أسباب التغيير	21
					تغيير أساليب الإدارة في المنظمة تعمل بشكل ملائم و عادل و حسب متطلبات العمل مثل (تفويض السلطة، نطاق الاشراف، المركزية و اللامركزية)	22

المحور الثاني: ما هي العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	لا يعمل التغيير على دعم مركزي الوظيفي					
2	لا يعمل التغيير على دعم مصالح المادية					
3	قد يؤثر التغيير بشكل سلبي على العادات و التقاليد التي تحكم علاقتي مع زملائي في العمل					
4	قد يؤثر التغيير سلباً على علاقتي مع رؤسائي					
5	قد يعمل التغيير على إدخال أساليب و طرق مختلفة في الأداء تؤثر على كفايتي في العمل					
6	قد يؤدي التغيير إلى الاستعانة بموظفين أجنب					
7	قد يؤدي التغيير إلى تجاهل مصالح العاملين					
8	قد يؤدي التغيير إلى تسريح الموظفين الزائدين عن الحاجة					
9	قد يؤدي التغيير إلى نقل الموظفين إلى أماكن عمل أخرى بعيدة عن مكان سكنهم					
10	قد يؤدي التغيير إلى زيادة ساعات العمل					
11	نتيجة للتغيير قد تتحمل الوزارة أعباء مالية و تكاليف إضافية					
12	المعلومات التي يتم الإفصاح عنها بشأن التغيير تكون مبهمه و غير واضحة					
13	عدم الإفصاح عن مضمون التغيير و جوهره مسبقاً					
14	قد لا يترافق التغيير الذي يحدث في دائرة معينة من الدوائر في المنظمة مع الدوائر الأخرى المترابطة معها					
15	بسبب اعتيادي على أسلوب معين في أداء عملي، فإنني أفضلها على غيرها من الطرق البديله.					
16	ليس بالضرورة أن يعمل التغيير على الكشف عن الأخطاء و التجاوزات التي حدثت في الماضي					
17	ليس بالضرورة أن التغيير دائماً يحقق آثار إيجابية					

المحور الثالث: كيف يمكن التقليل من الآثار السلبية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	عادة يتم اتخاذ قرار التغيير بالتشاور مع جميع الافراد المعنيين بعملية التغيير					
2	تقوم الإدارة العليا بأخذ المقترحات و البدائل بشأن قرارات التغيير المقدمة من قبل العاملين					
3	اشراك العاملين في صنع القرار يعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم					
4	اشراك العاملين في صنع القرار يعمل على دعم الروح المعنوية لديهم					
5	تدريب العاملين و اكسابهم الخبرات التي تتلائم مع متطلبات التغيير					
6	اعطاء الضمانات للعاملين التي تجعلهم مطمئنين في العمل					
7	وضوح الهدف من التغيير و دقة المعلومات التي يتم اطلاع العاملين عليها					
8	لا يتم الكشف عن المعلومات الخاصة بالتغيير و التي قد تكون موضع قلق للعاملين					
9	استخدام أسلوب التجميل و الاعلام بشكل يعكس الصور النقية عن التغيير					
10	إستخدام أسلوب العقاب للفئة المقاومة للتغيير مثل (الحرمان من المكافئة، أو الترقية أو تخفيض الراتب)					
11	العمل على توجيه و ارشاد العاملين					
12	استخدام أنظمة الحوافز المختلفة و تنمية الدافعية لدى العاملين					
13	استخدام أسلوب تفويض السلطات للمرؤسين					

					إستخدام أساليب الاتصال الفعالة بين الرؤساء و المرؤسين	14
					إستخدام أسلوب حل المشكلات	15

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم/ أختي الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن الاستبانة التي بين أيديكم هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان (عوامل و طرق مقاومة التغيير و الحد منها) دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في جميع محافظات الضفة الغربية استكمالاً كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة بناء مؤسسات - حيث أنني إحدى الدارسات في كلية الدراسات العليا بجامعة القدس أبوديس .

و لكونك أحد أفراد مجتمع الدراسة، فإنني أرجو تعاونك بعد الإطلاع و قراءة الاستبانة كاملة و التكرم بالإجابة على ما ورد فيها من تساؤلات بكل دقة و وضوح عن طريق وضع علامة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً لرأيك بجوار كل عبارة علماً بأن المعلومات ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم سلفاً

الباحثة

هيا صلاح خضيري

البيانات الشخصية

5 - الجنس:

أنثى

ذكر

6 - مدة الخدمة بالسنوات:

(1 أقل من 5 سنوات

2) من 5 - 10 سنوات

(3) أكثر من 10 سنوات

7 - المؤهل العلمي:

(1 أقل من البكالوريوس

(2) بكالوريوس

(3) أعلى من بكالوريوس

8 - المسمى الوظيفي:

(1) مدير دائرة

(2) رئيس قسم

(3) مدير عام

المحور الاول: فيما يلي عدة عوامل قد تقف وراء حدوث التغيير، الرجاء وضع إشارة (X) مقابل كل عامل من هذه العوامل و تحت الدرجة التي تتفق و وجهة نظرك.

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	عادةً ما تتخذ قرارات التغيير بهدف مواكبة رغبات و احتياجات المواطنين					
2	يحدث التغيير بهدف الحفاظ على مكانة الوزارة و موقعها في المجتمع					
3	يهدف التغيير إلى تقديم خدمات ضمن المواصفات المطلوبة للمواطنين					
4	يحدث التغيير ليتلائم عملي مع التطورات المحيطة					
5	يحدث التغيير لمواكبة التطور التكنولوجي من خلال ادخال أجهزة و معدات متطورة في العمل					
6	أتلقي التدريب دائماً من أجل تطوير مهاراتي و تعزيز قدراتي على التعامل مع الأجهزة و المعدات في عملي					
7	تتخذ قرارات التغيير بالاعتماد على الاوضاع السياسية					
8	تتأثر عمليات التغيير بالتوجهات السياسية					
9	الايوضاع الاقتصادية من العوامل المؤثرة في حدوث التغيير					
10	العوامل الثقافية من محركات عملية التغيير					
11	العوامل الاجتماعية من محركات عملية التغيير					
12	يحدث التغيير من أجل مواكبة المتطلبات الدولية					
13	يحدث التغيير في الأنظمة و القوانين في الوزارة لتتلائم مع المجتمع المحيط بها					
14	يحدث تغيير مستمر في نظام الاتصال بين المستويات الادارية مثل (الكتب الرسمية، اتصال مباشر، لوحة الاعلان) و ذلك لتتلائم مع البيئة					

					المحبة	
					يهدف التغيير إلى زيادة التعاون بين الزملاء في العمل	15
					يأتي التغيير بهدف تقليل معدلات دوران العمل بشكل عام	16
					يأتي التغيير بهدف زيادة الاستقرار الوظيفي	17
					الصراع الذي يحدث بين العاملين أثناء العمل من أهم عوامل التغيير	18
					يتم التغيير بهدف زيادة التنسيق بين الدوائر في الوزارة	19
					يأتي التغيير بهدف التنسيق بين الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة للموظف لكي لا تتعارض مع بعضها البعض	20
					تحسين نظام التعيين و الترقية المستخدم في الوزارة يعتبر من أهم أسباب التغيير	21
					تغيير أساليب الإدارة في المنظمة تعمل بشكل ملائم و عادل و حسب متطلبات العمل مثل (تفويض السلطة، نطاق الاشراف، المركزية و اللامركزية)	22

المحور الثاني: فيما يلي عدة عوامل قد تقاوم حدوث التغيير، الرجاء وضع إشارة (X) مقابل كل عامل من هذه العوامل و تحت الدرجة التي تتفق و وجهة نظرك.

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	لا يعمل التغيير على دعم مركزي الوظيفي					
2	لا يعمل التغيير على دعم مصالح المادية					
3	قد يؤثر التغيير بشكل سلبي على العادات و التقاليد التي تحكم علاقتي مع زملائي في العمل					
4	قد يؤثر التغيير سلباً على علاقتي مع رؤسائي					
5	قد يعمل التغيير على إدخال أساليب و طرق مختلفة في الأداء تؤثر على كفايتي في العمل					
6	قد يؤدي التغيير إلى الاستعانة بموظفين أجنب					
7	قد يؤدي التغيير إلى تجاهل مصالح العاملين					
8	قد يؤدي التغيير إلى تسريح الموظفين الزائدين عن الحاجة					
9	قد يؤدي التغيير إلى نقل الموظفين إلى أماكن عمل أخرى بعيدة عن مكان سكنهم					
10	قد يؤدي التغيير إلى زيادة ساعات العمل					
11	نتيجة للتغيير قد تتحمل الوزارة أعباء مالية و تكاليف إضافية					
12	المعلومات التي يتم الإفصاح عنها بشأن التغيير تكون مبهمة و غير واضحة					
13	عدم الإفصاح عن مضمون التغيير و جوهره مسبقاً					
14	قد لا يترافق التغيير الذي يحدث في دائرة معينة من الدوائر في المنظمة مع الدوائر الأخرى المترابطة معها					
15	بسبب اعتيادي على أسلوب معين في أداء عملي، فإنني أفضلها على غيرها من الطرق البديله.					
16	ليس بالضرورة أن يعمل التغيير على الكشف عن الأخطاء و التجاوزات التي حدثت في الماضي					

					ليس بالضرورة أن التغيير دائما يحقق آثار ايجابية	17
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثالث: فيما يلي عدة إجراءات يمكن من خلالها تقليل الآثار السلبية الناتجة عن عملية التغيير، الرجاء وضع إشارة (X) مقابل كل عامل من هذه العوامل و تحت الدرجة التي تتفق و وجهة نظرك .

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	عادة يتم أخذ قرار التغيير بالتشاور مع جميع الافراد المعنيين بعملية التغيير					
2	تقوم الإدارة العليا بأخذ المقترحات و البدائل بشأن قرارات التغيير المقدمة من قبل العاملين					
3	اشراك العاملين في صنع القرار يعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم					
4	اشراك العاملين في صنع القرار يعمل على دعم الروح المعنوية لديهم					
5	تدريب العاملين و اكسابهم الخبرات التي تتلائم مع متطلبات التغيير					
6	اعطاء الضمانات للعاملين التي تجعلهم مطمئنين في العمل					
7	وضوح الهدف من التغيير و دقة المعلومات التي يتم اطلاع العاملين عليها					
8	لا يتم الكشف عن المعلومات الخاصة بالتغيير و التي قد تكون موضع قلق للعاملين					
9	استخدام أسلوب التجميل و الاعلام بشكل يعكس الصور النقية عن التغيير					
10	إستخدام أسلوب العقاب للفئة المقاومة للتغيير مثل) الحرمان من المكافئة، أو الترقية أو تخفيض الراتب)					
11	العمل على توجيه و ارشاد العاملين					
12	استخدام أنظمة الحوافز المختلفة و تنمية الدافعية لدى العاملين					

					استخدام أسلوب تفويض السلطات للمرؤسين	13
					إستخدام أساليب الاتصال الفعالة بين الرؤساء و المرؤسين	14
					إستخدام أسلوب حل المشكلات	15

ملحق 3.3: قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

1	د.سائد ربايعة	جامعة القدس المفتوحة	تربية و علم نفس/ كلية العلوم التربوية
2	أ. عبدالله سمارة	جامعة النجاح الوطنية	إدارة أعمال/ كلية الاقتصاد و العلوم الادارية
3	د. مجيد منصور	جامعة النجاح الوطنية	إدارة أعمال/ كلية الاقتصاد و العلوم الادارية
4	د.مصطفى الحاج علي	جامعة النجاح الوطنية	إدارة أعمال/ كلية الاقتصاد و العلوم الادارية
5	د. نور الدين أبو الرب	الجامعة العربية الامريكية	علوم مالية و مصرفية/ الإدارة و الاقتصاد

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع مجتمع الدراسة في محافظات الضفة الغربية.....	56
2.3	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.....	57
3.3	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.....	57
4.3 أ-	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	57
4.3 ب-	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	58
5.3	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	58
6.3	نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات اداة الدراسة.....	60
1.4 أ-	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة العوامل الخارجية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.....	64
1.4 ب-	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة العوامل الخارجية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.....	65
2.4 أ-	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة العوامل الداخلية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.....	67
2.4 ب-	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة العوامل الداخلية للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.....	68
3.4	المتوسطات الحسابية و النسب المئوية التي تصف العوامل الخارجية و العوامل الداخلية.....	69
4.4 أ-	المتوسطات الحسابية لدرجة و النسب المئوية لدرجة العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.....	70
4.4 ب-	المتوسطات الحسابية لدرجة و النسب المئوية لدرجة العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.....	71
5.4 أ-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية التي تصف العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.....	73
5.4 ب-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية التي تصف العوامل المقاومة للتغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.....	74

- 6.4 - أ المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة التقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني..... 75
- 6.4 - ب المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لدرجة التقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني..... 76
- 7.4 المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني..... 78
- 8.4 نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق الاحصائية في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني تبعاً لمتغير الجنس..... 79
- 9.4 نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق الاحصائية في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني تبعاً لمتغير سنوات الخدمة..... 80
- 10.4 نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق الاحصائية في عوامل التغيير، والعوامل المقاومة للتغيير، والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 81
- 11.4 نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق عوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 81
- 12.4 نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق ف التقليل من آثار مقاومة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 82
- 13.4 المتوسطات الحسابية عوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي..... 83
- 14.4 نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق عوامل التغيير والعوامل المقاومة للتغيير والتقليل من آثار مقاومة التغيير في وزارة الاقتصاد الوطني تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي..... 83

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير.....	1.2
23	نموذج ليفين في التغيير.....	2.2
24	إذابة الجليد.....	3.2
26	القوى الداعمة للتغيير.....	4.2
30	العوامل الفردية المقاومة للتغيير.....	5.2
31	عوامل المنظمة المقاومة للتغيير.....	6.2
35	القوى الايجابية الدافعة نحو التغيير.....	7.2

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
100الاستبانة بصورتها الأولى	1.3
108الاستبانة بصورتها النهائية	2.3
116قائمة بأسماء محكمين الاستبانة	3.3

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	الإقرار.....	أ
	شكر و عرفان.....	ب
	تعريف المصطلحات.....	ج
	ملخص الرسالة.....	د
	Abstract.....	و
	الفصل الأول.....	1
1.1	مقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	3
3.1	أهداف الدراسة.....	4
4.1	فرضيات الدراسة.....	5
5.1	أهمية الدراسة.....	5
6.1	هيكلية الدراسة.....	6
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	8
1.2	الإطار النظري.....	8
1.1.2	مفهوم التغيير ومفهوم التغيير التنظيمي.....	8
2.1.2	انواع التغيير.....	11
1.2.1.2	أنواع التغيير حسب المعيار.....	11
2.2.1.2	أنواع التغيير حسب مصدر التغيير.....	12
3.2.1.2	التغيير وفقاً للمجال أو النشاط المستهدف تغييره.....	13
4.2.1.2	التغيير وفقاً للنطاق أو المدى الذي سيحتويه التغيير.....	13
5.2.1.2	التغيير وفقاً للزمن أو الوقت الذي سيستغرقه لاستخدامه.....	14

14	التغيير وفقاً للمرحلة التي يتم تنفيذه فيها	6.2.1.2
15	التغيير وفقاً لدرجة الضرورة و الإلحاح	7.2.1.2
15	التغيير وفقاً للمضمون أو العمق الذي يستهدف تحقيقه	8.2.1.2
15	التغيير وفقاً لدرجة التعقيد والتشابك	9.2.1.2
16	التغيير وفقاً للاصول المرجعية	10.2.1.2
16	التغيير وفقاً للفلسفة التي يحملها	11.2.1.2
17	مجالات التغيير.....	3.1.2
17	الأهداف و الاستراتيجيات.....	1.3.1.2
17	الهيكل التنظيمي.....	2.3.1.2
18	التكنولوجيا.....	3.3.1.2
19	الترتيبات المادية.....	4.3.1.2
19	الأفراد.....	5.3.1.2
20	أهمية التغيير.....	4.1.2
21	مراحل التغيير.....	5.1.2
26	العوامل الداعمة للتغيير.....	6.1.2
26	العوامل الخارجية للمنظمة.....	1.6.1.2
28	العوامل الداخلية للمنظمة.....	2.6.1.2
29	العوامل المقاومة للتغيير.....	7.1.2
30	العوامل الفردية المقاومة للتغيير.....	1.7.1.2
31	عوامل المنظمة المقاومة للتغيير.....	2.7.1.2
33	الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير.....	8.1.2
33	سلبيات مقاومة التغيير.....	9.1.2
34	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.....	10.1.2
34	استراتيجية تحليل قوى التغيير الايجابية و السلبية.....	1.10.1.2
36	استراتيجية اشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير.....	2.10.1.2
36	استراتيجية التفاوض.....	3.10.1.2
37	استراتيجية الترغيب و الكسب.....	4.10.1.2
37	استراتيجية الاكراه.....	5.10.1.2
37	التسهيل و الدعم الاداري.....	6.10.1.2
37	التعليم و الاتصال.....	7.10.1.2

38	إدخال التغيير تدريجياً على سبيل التجربة.....	8.10.1.2
39	الدراسات السابقة.....	2.2
39	الدراسات العربية.....	1.2.2
50	الدراسات الاجنبية.....	2.2.2
51	خلاصة الدراسات السابقة.....	3.2.2
55	الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجرائاتها.....	
55	منهج الدراسة.....	1.3
55	حدود الدراسة.....	2.3
56	مجتمع الدراسة.....	3.3
57	عينة الدراسة.....	4.3
58	اداة الدراسة.....	5.3
59	صدق أداة الدراسة.....	6.3
60	ثبات أداة الدراسة.....	7.3
60	متغيرات الدراسة.....	8.3
60	المتغيرات التابعة.....	1.8.3
61	المتغيرات المستقلة.....	2.8.3
61	إجراءات تنفيذ الدراسة.....	9.3
61	المعالجة الإحصائية.....	10.3
63	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.....	
63	عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....	1.4
63	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	1.1.4
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	2.1.4
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....	3.1.4
78	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....	4.1.4
79	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....	5.1.4
80	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....	6.1.4

82 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	7.1.5
85 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
85 نتائج الدراسة	1.5
85 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.5
86 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.5
87 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.1.5
87 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	4.1.5
88 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	5.1.5
89 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	6.1.5
90 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	7.1.5
90 توصيات الدراسة	2.5
93 المراجع باللغة العربية	
98 المراجع الأجنبية	
100 الملاحق	
117 فهرس الجداول	
119 فهرس الأشكال	
120 فهرس الملاحق	
121 فهرس المحتويات	

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.