

اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى

بشينة لقمان أحمد^(١)

بسمان عبد اللطيف سليم^(٢)

سندية مروان سلطان^(٣)

المخلص

تعد الاتجاهات نظاماً متطوراً للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية تنمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره وتمثل تفاعلاً وتشابكاً بين تلك العناصر الثلاثة، أما التغيير التنظيمي فهو إحداث تعديلات في الخطة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي، فنجد أن مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي هي إحدى المشاكل المهمة التي تواجه الإدارة، فخوف الأفراد العاملين من المجهول والخوف من أن الحاجات قد لا تتحقق أو لا تشبع في إطار هذا التغيير وهذا بدوره يؤثر في أداء الفرد ومن ثم على أداء المنظمة.

Abstract

Trends are considered a developing system for human beliefs, emotions and behavior tendencies. They developed continuously in one self as he grows up and developed, and they represent the reaction and complexity of the three-aspect mention before. As for organizational changes, in the organization, they are considered the act of updating the plan of the organization or in anyone of its work organizational elements in order to make the plan used in the past get convenient to any organization in the present. Also, the resistance of any organizational changes is considered one of the greatest problems that face the administration in their way to cultivate the work of the organization against any fear from the unknown or that our needs will not be fulfilled under the circumstances of the present change.

(١) مدرس، المعهد التقني / الموصل.

(٢) مدرب فني، المعهد التقني / الموصل.

(٣) معاون ملاحظ فني، المعهد التقني / الموصل.

المقدمة:

يعد التغيير من الضرورات المطلوبة لمواكبة التطورات والتقنيات الحديثة والإنجاح عمل أية منظمة وتحقيق أهدافها يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار إمكانيات المنظمة المادية والبشرية لتحقيق النجاح لذلك التغيير ومراعاة طموحات الأفراد العاملين سواء من الخريجين الجدد أم المعينين حديثاً. وقد كان من الأسباب الموجبة لإجراء البحث هو وجود مقاومة تواجهها إدارة شركة توزيع كهرباء نينوى من قبل الأفراد العاملين نحو التغيير المخطط. وقد تم اختيار شركة كهرباء نينوى (مجتمع البحث) والبالغ عددهم (٥٠) مبحوثاً. وقد بينت نتائج التحليل وحسب استمارة الاستبيان والتي أخضعت للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسبة الإلكترونية وباستخدام تحليل دنكن واستخراج الانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية ومن خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وأظهرت نتائج التحليل أن التغيير يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي الذي بدوره يؤثر على أداء الأفراد العاملين. وتضمن البحث جانبين، الأول الإطار النظري والذي تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول حول مفهوم الاتجاهات وأهميتها وعناصر الاتجاه أما المبحث الثاني فتناول مفهوم التغيير التنظيمي، بينما تناول المبحث الثالث مقاومة التغيير. وكان الجانب الثاني المتضمن الإطار الميداني بثلاثة مباحث أيضاً، فقد تناول المبحث الأول مجتمع البحث وعينته، والمبحث الثاني تضمن نتائج البحث الميدانية، وتضمن المبحث الثاني الاستنتاجات والتوصيات بخصوص أهداف البحث نسعى من خلالها توضيح أهمية التغيير المنظمي بالنسبة للأفراد بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام بما يتماشى مع متطلبات التغيير الحديثة من تقنيات وتكنولوجيا حديثة.

الفصل الأول

المبحث الأول

نطاق الدراسة

نطاق الدراسة:

يهدف هذا المبحث إلى توضيح مشكلة البحث وبيان أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ونموذجها وفرضياتها وطريقة القياس وعلى النحو الآتي:

أولا / مشكلة البحث:

تواجه شركة توزيع كهرباء نينوى مشكلة تتجسد بمقاومة الأفراد العاملين للتغيير التنظيمي وقد تم الوقوف على مشكلة البحث من خلال المقابلة التي أجريت مع عدد من السادة الإداريين والعاملين في إدارة الشركة، ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

١. هل يمتلك الأفراد العاملون تصوراً واضحاً عن التغيير التنظيمي؟

٢. هل هناك علاقة بين اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي؟

ثانياً / أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتمثل بالآتي:

١- تشخيص على مفهوم التغيير التنظيمي وأشكال مقاومته.

٢- تشخيص الأفراد العاملين في الشركة نحو التغيير .

٣- تحديد أي المتغيرات يشكل أهمية بارزة في مجال التغيير.

ثالثاً / أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

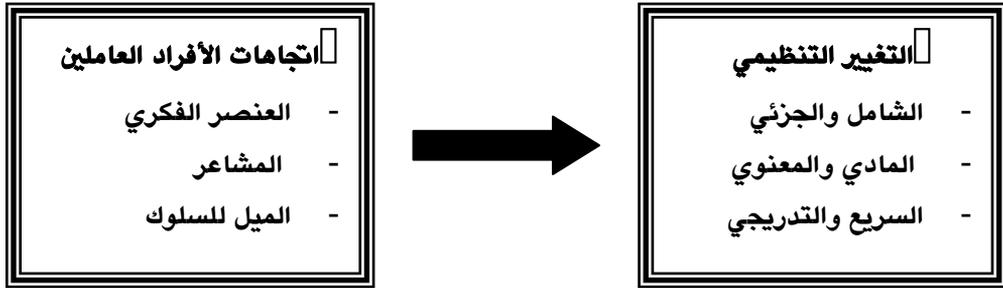
١- البحث في ظاهرة إدارية تشكل عاملاً مهماً لإثارة الصراعات بين الأفراد العاملين.

٢- معرفة أسباب مقاومة التغيير لمساعدة الشركة المبحوثة.

المبحث الثاني انموذج البحث وفرضياته

أ: انموذج البحث:

كي يتسنى معالجة مشكلة الدراسة بصورة منهجية، وضمن إطارها النظري ومضامينها الميدانية، لابد من تصميم أنموذج فرضي للبحث يشير إلى العلاقة المتوقعة بين متغيرات البحث إذ تعد اتجاهات الأفراد العاملين متغير (مستقل) يؤثر في التغيير التنظيمي لكونه يمثل متغيرا استجابة (معتمد)، وعلى هذا الأساس فان الشكل الآتي يوضح ذلك الأنموذج:



ب: العلاقات الافتراضية المتوقعة:

تقوم العلاقات الافتراضية لنموذج البحث على النحو الآتي:

(١) **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط بين العنصر الفكري والتغيير التنظيمي.

٢. توجد علاقة ارتباط بين المشاعر والتغيير التنظيمي.

٣. توجد علاقة ارتباط بين الميل للسلوك والتغيير التنظيمي.

(٢) **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي بين اتجاهات الأفراد العاملين والتغيير التنظيمي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

١. يوجد تأثير معنوي بين العنصر الفكري والتغيير التنظيمي.
٢. يوجد تأثير معنوي بين المشاعر والتغيير التنظيمي.
٣. يوجد تأثير معنوي بين الميل للسلوك والتغيير التنظيمي.

خامسا /" اساليب البحث وأدواته:

تم الاعتماد في تجميع الجانب النظري على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وفيما يخص الجانب الميداني فقد أعدت استمارة الاستبيان المصدر الرئيس لجمع البيانات من الأفراد العاملين في الشركة، إذ تم تقسيم الاستمارة إلى محورين تضمن الأول المعلومات الشخصية بينما تضمن الثاني (تسعة عشر) سؤالاً " خاصاً" بالتغيير التنظيمي واتجاهات الأفراد العاملين نحو التغيير.

سادسا /" حدود البحث:

✻ الحدود المكانية: شركة توزيع كهرباء نينوى.

✻ الحدود الزمانية: من ٢٠/١١/٢٠٠٢ - ٣٠/٦/٢٠٠٣

الفصل الثاني - الإطار النظري

المبحث الأول - الاتجاهات

أولا / مفهوم الاتجاهات وأهميتها:

يعود اصل كلمة الاتجاه إلى الكلمة اللاتينية (APTUS) وتعني الاستعداد وتفيد ضمنا بالتصرف.

عرف (سليمان، بدون تاريخ: 15) الاتجاهات بأنها استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم المسبق أو عن القدرة على التجميع والتمييز والتي تعتبر مثيرا لاتجاهات أخرى ومحركا للسلوك في نفس الوقت وصمامه في المجتمع الذي يعيشه الفرد.

وأكد (السلمي، ١٩٧٥: ٢١٥) بأنها تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد.

بعد استعراض التعريف الخاصة بالاتجاهات لابد من الإشارة إلى آراء بعض الباحثين حول مفهوم الاتجاهات (الدباغ، ١٩٩٨: ٣)

١. من غير السهل إعداد تعريف واسع بشكل كاف ليغطي الأنواع العديدة من المحددات الموقفية التي يأخذها علماء النفس بالحسبان، وفي الوقت نفسه مختصر ومحدود ليتسنى لتلك الأنواع من المحددات التي لا تشير إلى الاتجاهات.
 ٢. تركيز الاهتمام المبكر بالاتجاهات في علم النفس الاجتماعي على قيامها دون أي جهد مقابل الوصول إلى تعريف متفق عليه لها.
 ٣. ينطوي مفهوم الاتجاهات على الجدل أكثر من أي معرّفٍ آخر كالإدراك والمعتقدات والقيم
- ثانياً / عناصر الاتجاه:

أجمعت الدراسات على وجود ثلاثة عناصر للاتجاهات وكالاتي: (السلمي،

١٩٧٥:٢١٣)

١. العنصر الفكري.
 ٢. المشاعر.
 ٣. الميل للسلوك.
١. العنصر الفكري: أول هذه العناصر هو العنصر الفكري أو العقيدة مثال ذلك أن اتجاهات الفرد العامل تجاه منظّمته تتكون من فهمه لأهداف هذه المنظمة.
 ٢. المشاعر: فهي تعبر عن الجانب العاطفي في الاتجاه، وعلى هذا الأساس فإن الفرد العامل اتجاه يحتوي بجانب العنصر الفكري القائم على المعرفة والعقيدة على جانب عاطفي أساسه الفرد العامل لتحقيق أهداف منظّمته.
 ٣. الميل للسلوك: إن تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين أساسيين:

❖ نوع الاتجاه حيال الموضوع (اتجاه موجب أو سالب) وشدته.

❖ بساطة أو تعقيد عناصر الاتجاه الثلاثة.

ثالثاً / خصائص الاتجاهات ووظائفها:

تفاوت الباحثون في تحديد خصائص الاتجاهات ولكن (الدباغ، ١٩٩٨: ٣٠) استطاع

فرز بعض الحقائق التي تحظى باتفاق أغلب الباحثين:

١. ليست الاتجاهات موروثّة، ولكنها تكتسب من خلال الخبرة.
٢. يمكن الاستدلال على الاتجاهات من خلال الإثارة الملحوظة وما ينتج عنها من نمط سلوكي.
٣. الاتجاهات ذات إسناد موضوعي

٤. تختلف الاتجاهات في تكافئها فامتلاك شخص لاتجاه نحو شيء يدل على أنه يتخذ موقفاً سلبياً أو إيجابياً.

رابعاً / وظائف الاتجاهات:

أما عن الوظائف التي تؤديها الاتجاهات فهناك ثلاث وظائف رئيسة للاتجاهات (سليمان، حنفي محمود: ص ٩٧):

١. وظيفة المنفعة: تعني هذه الوظيفة أن الفرد دائماً يسعى إلى تعظيم الأشياء الإيجابية في عالمه الخارجي (الثواب) وعلى الحد الأدنى من الأشياء السلبية (العقاب) وعلى ذلك تصبح اتجاهات الفرد إيجابية إذا ما ارتبطت هذه الاتجاهات بدرجة عالية من الإشباع أو الرضا، كذلك فإنها تصبح سلبية إذا ما ارتبطت بدرجة عالية من عدم الإشباع أو الاستياء.

٢. وظيفة الدفاع عن الذات: إن الفرد يعيش في عالمه الخارجي كما يعيش مع نفسه أيضاً وفي كلتا الحالتين فإنه يواجه كثيراً من الضغوط من داخل نفسه ومن خارجها. تبرز هذه الضغوط الداخلية حينما تتصارع قيم الفرد ومعتقداته مع سلوكه الفعلي، كما تتمثل الضغوط الخارجية في الصراع الدائم القائم بين قيم الفرد ومعتقداته وبين ما يطالب به المجتمع.

٣. وظيفة التعبير عن الذات: في حين نجد أن بعض الاتجاهات تقوم بوظيفة إخفاء حقيقة الفرد عن الآخرين، إلا أن البعض الآخر منها يقوم بوظيفة التعبير عن القيم الفردية وخاصة الهام منها أي التعبير عن الذات.

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي

أولاً / مفهوم التغيير التنظيمي:

تعد المنظمات كيانات اجتماعية تتكون من مجموعة من الكيانات الفرعية إذا ما تم دراستها على وفق نظرية النظم. والمنظمات تعمل في نظام أكبر منها تمثل النظم الاجتماعية والبيئية وإن أية عملية تغيير في إحدى هذه النظم تؤثر في النظم الأخرى كافة وإن كانت هذه الآثار متفاوتة (القيروتي، ٢٠٠٠: ٤٠).

وفي هذا الصدد لابد من التمييز بين التغيير وبين التغيير المقصود (المخطط) فالأول هو التغيير الطبيعي الذي يطبق على كل الكائنات والمنظمات والمجتمعات فالإنسان يتغير باستمرار نتيجة فعالياته الحياتية والاجتماعية المختلفة فإن المنظمات تشهد تغييرات

طبيعية مستمرة نتيجة ممارستها لأنشطتها المختلفة من جهة، ونتيجة لتفاعلها مع بيئتها من جهة أخرى فالتغيير الاعتيادي هو تغيير محتوم وليس للمنظمة أو الفرد قدرة على التحكم فيه أما التهيؤ للتغيير فهو ينطلق من مدخل إستراتيجي يؤكد على أهمية تنبؤ المنظمة بالتغييرات المحتملة في بيئتها لمواجهة مسبقاً من خلال إدخال التغييرات الملائمة (داغر، بدون تاريخ: ٤٧).

وبموجب ما تقدم يحظى موضوع التغيير المخطط باهتمام الباحثين فقد عرفه (91 : 1966, BENNIS) بأنه (عمل إداري تعاوني بين خبير في التغيير والمنظمة المعنية). أما (15 : 1994, SIKENS) فقد عرفه بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل.

ويمكن تعريفه بأنه "عمل إداري مدروس بقصد التأثير في المنظمة ككل أو أحد عناصرها أو أقسامها لغرض سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون عليه أداؤها في المستقبل استجابة لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية" (مصطفى، ١٩٨٧ : ٧) ويعرف التغيير التنظيمي بأنه (عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي المخطط) (الصباغ، ١٩٨١ : ٧١). أما (درة) فقد عرف التغيير بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها على نحو أفضل (درة، ١٩٨١ : ١٥٧) ومن جهة أخرى فقد عرف التغيير الإداري المخطط على أنه مجموعة من النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم المنظمة بها للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل (العامري والفوزان، ١٩٩٧ : ٣٥٦).

وتطرقت دراسة (32 - 28 : 1993, partic) إلى تقديم مفهوم جديد للتغيير يطلق عليه (الهندرة) وهو التغيير الجذري في طريقة إدارة العمل.

ويمكن تعريف التغيير بأنه إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملاءمة أوضاع التنظيم سابقاً على غيره من المنظمات، أما تعريف إدارة التغيير الذي سيؤخذ به لأغراض هذه الدراسة فهو (أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قِيم الأفراد والجماعات واتجاهاتهم فيها أو في الإمكانيات والموارد

المتاحة لها أو أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها (اللوزي، ٣٣٢:١٩٩٨).

ثانياً / التغيير التنظيمي المخطط المسوغات والأهمية:

تعد مسألة مواكبة التغيرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية (JEEF HARRIS, 1976:401 – 902).
وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلاً من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييراً سريعاً ومستمرًا، ففي البيئة الخارجية للمنظمة يلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة.

أما مسوغات إجراء التغيير المخطط فتكمن في العوامل الآتية (مصطفى، ١٩٨٧: ٧):

- ١- ارتفاع تكاليف الإنتاج عن الحدود المخططة لها.
 - ٢- زيادة معدلات دوران العمل.
 - ٣- تقادم وسائل الإنتاج وظهور وسائل إنتاج جديدة.
 - ٤- اهتزاز سمعة المنظمة في بيئتها الخارجية.
- وحاولت الدراسات والبحوث تصنيف هذه المسوغات اعتماداً على مصادرها. وبموجب ذلك كان التصنيف المعتمد والأكثر رواجاً هو الآتي:

١- المسوغات الداخلية (دغامس، ٢٧:٢٠٠٢):

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين

ومنها:

- ١) تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.
- ٢) إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
- ٣) الدمج مع منظمات أخرى أو التوسع في أعمالها.

ب- المسوغات الخارجية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبينها وتتمثل الأسباب الخارجية في كل التطورات والمستجدات والمشكلات

والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
وأشار (الشمام، ٢٠٠٠: ٣٨٢) إلى تبويب القوى الدافعة نحو التغيير على الوجه التالي:

- (١) البيئة: تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم المصادر للتغيير.
- (٢) مستوى التكنولوجيا: على الرغم من أن التكنولوجيا لوحدها هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماماً خاصاً لأن المنظمة تتأثر بدرجة ملحوظة لمستوى التكنولوجيا.
- (٣) الأهداف والقيم: يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة.
- (٤) الهيكل: يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة إلى التغيير في المنظمة بعامه في الوقت ذاته.
- (٥) الدوافع الاجتماعية والنفسية: تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دوراً مهماً في تنفيذ التغيير أو مقاومته.
- (٦) الدوافع الإدارية: تتميز الدوافع الإدارية في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة والأفراد العاملين فيها بفعل التغيير الحاصل.

ثالثاً / طرق إجراء التغيير:

يحاول المديرون تقديم تغييرات رئيسية في سلوك وإجراءات المشرفين والمرووسين ولمختلف المستويات الإدارية في المنظمة. من هنا ظهرت الحاجة الملحة لفهم هذه العملية المعوقة واختيار أفضل الطرق لتقدمها بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة منها. وفيما يأتي بعض هذه الطرق (مصطفى، ١٩٨٧: ١٩ - ٢٠):

- (١) التغيير من جانب واحد: ويعني قيام الإدارة أو المدير بإجراء التغيير وفرضه على العاملين دون استشارتهم أو إستحصال موافقتهم
- أ. التغيير بالأمر: وذلك باتخاذ قرارات أو إجراءات رسمية من قبل أعلى سلطة في التنظيم الرسمي.
- ب. التغيير بالإحلال: ويشمل ذلك مختلف المستويات التنظيمية عن طريق إحلال بعض الأفراد محل آخرين في المراكز الوظيفية نفسها.
- ج. تغيير الهيكل التنظيمي: ويتضمن إحداث تغييرات أساسية في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية قدر الإمكان.

(٢) التغيير عن طريق المشاركة: حيث تترك للجماعة حرية منافسة البدائل المطروحة للمشكلة والاختيار من بينها.

(٣) تفويض السلطة وتم بطريقتين:

(أ) من خلال مناقشة الحالة وتركز هذه الطريقة على الأسئلة الخاصة بالمعرفة والمهارات بشكل أكبر من تركيزها على حل المشاكل القائمة.

(ب) طريقة جلسات جماعة العمل وهي الجلسات التي تعقد لمناقشة المشكلات القائمة في المنظمة ويكون هؤلاء في معظم الأحيان من أعضاء الإدارة العليا.

رابعاً / أنواع التغيير:

تعكس توجهات الباحثين وجود أنواع عديدة من التغيير نذكر بعضها إيجازاً كالآتي:

١. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يشمل التغيير الشامل قطاعات التنظيم وجوانبه كافة، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد.

٢. التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي هو التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات، أما التغيير المعنوي فيشمل تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي وتغيير طرق أداء العمل.

٣. التغيير السريع والتغيير التدريجي: ويقصد به التغيير اعتماداً على سرعة تطبيقية. وهو يشمل التغيير البطيء أو التغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الطرق (البسام، ١٩٨٢: ٧).

وذهبت دراسة أخرى إلى تحديد أنواع التغيير اعتماداً على إحدى هاتين الطريقتين (الشماع، ٢٠٠٠: ٣٨٢):

١. التغيير التلقائي (أو غير المخطط): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الإنسان.

٢. التغيير المخطط: ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله.

خامساً / مراحل عملية التغيير:

نظرية ليون في التغيير: طور العالم النفسي المشهور كرين ليون (١٩٥٢) ثلاثة طرق

لإتباعها في عرض التغيير (المنظم) وهناك ثلاثة مراحل للتغيير هي
(BURTON & THAKUR, 1997: 68):

١. إزالة تجمد الوضع الحالي: يتطلب إزالة تجمد الوضع القائم أن يقوم الداعي للتغيير بمواقف ومعتقدات الأفراد.

٢. التغيير: وتتمثل هذه المرحلة في تغيير الوضع الحالي ويمكن أن تبدأ هذه المرحلة بإصدار أوامر تبني فكرة وتنفيذها أو توصية من لجنة ويتم التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المنظمة الأساسية.

٣. إعادة تجمد الوضع الجديد: أي تعميم وترسيخ التغيير.

أما عملية التغيير في الآراء والسلوك والممارسات والمعتقدات والقيم والمبادئ فقد أكدت إحدى الدراسات أنها تمر بالمراحل التالية (موسى، ١٩٩٠: ٣٣٣):

(١) مرحلة تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسياً للتغيير وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويتم في هذه المرحلة ما يأتي:

أ. خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها.

ب. خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه والممارسات والآراء والمبادئ السابقة

ج. تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بان قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي.

(٢) مرحلة التغيير: ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعداً لقبول التغيير ولذلك يتم تزويده بالمعلومات والبيانات التي تستهدف بطريقه وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة.

(٣) مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد: إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي من خلال المرحلة الثانية وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:

أ- توليد الشعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءاً منه وأنها مناسبة له.

ب- التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة ولأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل.

إن إدخال التعديلات أو التغيير تعد أحد المشاريع التي تحتاج من المنظمة إلى خطة محكمة لهذا فإن ذلك يتطلب عدداً من الإجراءات التنفيذية ويمكن تناول الخطوات الواجب إتباعها في هذا الصدد (أحمد، ١٩٨١: ٦٥ - ١٧٢)

١. تحديد الأهداف.
٢. وضع معيار لقياس فعالية نتائج التغيير.
٣. الاهتمام بالنواحي الإنسانية وإشراك العاملين في عملية التغيير
٤. الاستفادة من الخبرات السابقة في إعادة التنظيم
٥. الاستفادة من المواد المكتوبة حول الجهاز المراد إعادة تنظيمه.
٦. إعداد جدول زمني بمراحل الدراسة.

المبحث الثالث

مقاومة التغيير

أولاً / مفهوم مقاومة التغيير:

تعد مقاومة التغيير التنظيمي إحدى المشاكل المهمة التي تواجه الإدارة في محاولاتها لتحسين أداء المنظمة. فعلى الرغم من تحسين الأجور وساعات العمل المناسبة إضافة إلى تحسن ظروف العمل وظهور التشريعات التي تحمي العمال والموظفين فإن هذه الظاهرة مازالت موجودة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية. ولكن ليس معنى هذا أن كل التغيير تواجهه مقاومة إذ هناك تغييرات تلاقي ترحيباً من العاملين وقد عرف وستن مقاومة التغيير بأنها "كل القوى المساهمة في تثبيت الشخصية أو الأنظمة الاجتماعية ويفهم من ذلك أن المقاومة هي عملية أو سلوك محدد لإبقاء حالة التوازن الشخصي والاجتماعي للأفراد والجماعات" (مصطفى، ١٩٨٧: ٣٩)، بما أن جهود التغيير تتضمن انتقالاً من حاضر معلوم إلى مستقبل غير موشوق، ولأن الإنسان عدو لما يجهل كما يقول العرب فإن أي جهد تغيير يصادم في كثير من الأحيان بمقاومة نفسية أو سلوكية مصدرها الخشية من المستقبل المجهول ويمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها "رد فعل نفسي أو سلوكي تجاه التهديدات المنظورة أو الفعلية للحالة الراهنة التي سبق التعود عليها" (داغر، صالح، بلا تاريخ: ٥٥٢). إن عملية التغيير عملية مرهقة بالنسبة للعاملين كافة في المؤسسة وعندما تتم إطالة فترتها الزمنية فإن ذلك يؤدي إلى زيادة المعاناة وعندما تزيد الفترة على ذلك يبدأ

الناس بفقدان صبرهم وتركيزهم، كما يبدوون بالتفكير بأن إعادة الهيكلة نفسها ليست إلا برنامجاً وهمياً وأن كل الجهود لا طائل منها (هامر وجانبي، ١٩٩٥: ٤٤). إن العامل المشترك لمقاومة التغيير هي الخوف المجهول والخوف من أن حاجتنا قد لا تتحقق أو تشيع في إطار هذا التغيير ويمكن تعريف مقاومة التغيير بأنه ذلك السلوك الموجه إلى تقليل أهمية أو تأخير أو منع إحداث التغيير أو تنفيذه (عريفج وحسين، ١٩٩٩: ٢٣).

ثانياً / أسباب مقاومة التغيير:

- يرجع كتاب الإدارة مقاومة التغيير إلى الأسباب التالية (عريفج وحسين، ١٩٩٩: ١٨ - ٢٢):
- (١) تعارض التغيير مع إشباع الحاجات: إذا شعر الأفراد في المنظمة أن التغيير يهدد أمنهم الوظيفي، مركزهم الاجتماعي أو مركزهم الوظيفي فإن مقاومتهم للتغيير تكون كبيرة وحتى التغييرات الطفيفة على المراكز الوظيفية تحدث نوعاً من الإزعاج الممثل بالعلاقات الاجتماعية (عضوية، الجماعات، الصداقة) والمركز الاجتماعي الذي يرتبط بوظائف معينة (مدير عام، رئيس دائرة، رئيس قسم) وترتيب درجة عالية من المقاومة.
 - (٢) الحاجة إلى معارف جديدة: قد يترتب على التغيير بذل جهود لإدارة البيئة عند تغيير عواملها الرئيسية فإذا تضمن التغيير تعيين مدير جديد يستوجب على العاملين تعلم اتجاهاته وأساليبه المرغوبة.
 - (٣) التغيير في هيكلية المصالح الخاصة: قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطات معينة تضفي عليهم نوعاً من القوة في السلطة والمسؤولية القائمة حالياً إذا ما شعر هؤلاء بتهديد المراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى فإنهم يقاومون مثل هذا التغيير.
 - (٤) الشعور بالارتياح في ظل الوضع الراهن: إن الناس يحبذون الاستقرار عادة وقد يبذل البعض جهداً كبيراً للوصول إلى هذا الوضع وقد يكون الوضع الراهن مجزياً، مريحاً، ومؤكداً، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم الارتياح.
 - (٥) الشعور بفقدان السيطرة على الذات والاستقلالية: إن التغيير المفروض من الإدارة يقلل في الغالب من شعور الأفراد في السيطرة الذاتية والاستقلالية ومثل هذه المشاعر تسبب الضيق وعدم الرضا وأشكلاً من التهديد والاستقلالية الذاتية.
 - (٦) معايير الجماعة: نحن نعلم أن المعايير المتصلة بالجماعات التي ينتمي لها الأفراد ذات تأثير بالغ على سلوكهم وتدعم هذه المعايير في الغالب الوضع الراهن.

(٧) الأيدولوجيا: قد يعارض الأفراد التغيير لأسباب أيولوجية كذلك التي تتعلق بحقوق الإنسان أو حركات التحرر الإنسانية

(٨) القوة والسياسة: إن مركز القوة والجماعات التي تتحكم في سياسات المنظمة من الأمور المهمة عند الحديث عن التغيير ذلك أن مرحلة الاستعداد للتغيير تعني إعادة النظر في هيكل المراكز والجماعات.

وتؤكد دراسة أخرى أن أسباب مقاومة التغيير يمكن تصنيفها على وفق الآتي (مصطفى، ١٩٨٧: ٤١ - ٤٢):

(١) مقاومة التغيير المنطقية.

(٢) أسباب نفسية.

(٣) أسباب اجتماعية.

في حين تشير دراسة ثالثة إلى الأسباب الآتية لمقاومة التغيير (البسام وآخرون، ١٩٨٠: ١٥ - ٧٦):

(١) الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.

(٢) العادات

(٣) سوء الإدراك.

(٤) المصالح المكتسبة.

(٥) الانتماءات الخارجية.

ثالثاً / أساليب مقاومة التغيير:

تتوقف حدة مقاومة التغيير على درجة التأثير السلبي الذي تتركه قرارات التغيير على أوضاع العاملين الاقتصادية والنفسية والوظيفية والاجتماعية وفيما يأتي الأساليب التي تستخدمها القوى العاملة لمقاومة التغيير في المنظمات: (موسى، ١٩٩٠: ٣٣٥)

(١) تقديم الاحتجاجات ضد قرارات التغيير للإدارة.

(٢) تعطيل العمل.

(٣) التغيب عن العمل.

(٤) ترك العمل والانتقال إلى منشآت أخرى.

(٥) تخفيض كمية الإنتاج من خلال التباطؤ في إنجاز الأعمال.

رابعاً / متطلبات نجاح التغيير التنظيمي:

يمكن التأكيد بعامة أن الأفراد جميعهم يرفضون التغيير في بدايته وإن كان التغيير يكشف لهم خطأ أو عدم دقة الأفكار والآراء والممارسات السابقة ويمكن ملاحظة ذلك أيضاً في النباتات وفي حالة زرع أعضاء جديدة في جسم الإنسان إذ يلاحظ أن النبتة عندما تقلع من مكانها وتزرع في مكان آخر تذبل في بداية التغيير لأن جذورها لم تألف التربة والبيئة الجديدة في البداية وبعد ذلك يتم التألف وتستمر الحياة.

وفيما يأتي الأساليب التي يمكن أن تستخدم من قبل الإدارة في مواجهة مقاومة التغيير (موسى، ١٩٩٠: ٣٣٨) تهيئة القوى العاملة لقبول التغيير.

(١) مشاركة القوى العاملة في عملية التغيير.

(٢) تأمين المستقبل الوظيفي والمادي للعاملين.

(٣) تقديم المحفزات لقبول التغيير.

وفي سياق ما تقدم يمكن تقديم إيجاز عن كل أسلوب من الأساليب التي ورد ذكرها كالاتي:

١- تهيئة القوى العاملة لقبول التغيير: يتعين على الإدارة أن توضح أهداف قرارات التغيير للعاملين وأبعادها قبل اتخاذها والمباشرة في تنفيذها حتى تجعلهم على علم مسبق بالتغييرات والتعديلات التي تعتمزم القيام بها وبذلك يتيح لهم فرصة الاستعداد لقبول التغييرات ويتحقق ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات واستخدام وسائل الاتصال جميعها المباشرة وغير المباشرة.

٢- مشاركة القوى العاملة في عملية التغيير: يقاوم الأفراد العاملون التغيير عندما يشعرون أنه مفروض عليهم من قبل الإدارة ولذلك يعد إشراك القوى العاملة في مراحل التغيير جميعها ابتداءً من التخطيط لهذه العملية واتخاذ قرارات التغيير وتنفيذها وصولاً إلى تقويم نتائج عملية التغيير من الأساليب الناجحة في القضاء على ظاهرة مقاومة التغيير لدى العاملين.

٣- تأمين مستقبل القوى العاملة: يعد الخوف من فقدان الوظيفة أو الدخل من أهم الأسباب التي تدفع القوى العاملة لمقاومة التغيير ولذلك يتعين على الإدارة أن توضح للأفراد العاملين وتؤكد لهم أن التغيير لن يؤثر في ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وإنما سيوفر لهم ظروف عمل أفضل بهدف استمالتهم لقبول التغيير.

٤- تقديم المحفزات لقبول التغيير: يعد تقديم الحوافز من الأساليب التي يمكن أن تستخدمها الإدارة للتغيير لدى العاملين بعد أن تلك الحوافز إذا ما أشبعت حاجة حقيقية لدى القوى العاملة ستدفعهم إلى قبول التغيير.

الفصل الثالث

الإطار الميداني

المبحث الأول

وصف مجتمع الدراسة

يصف هذا المبحث مجتمع الدراسة الذي تم التطبيق عليه ومن خلال:
أولاً: وصف الشركة عينة الدراسة: طبقت الدراسة على قطاع خدمات الكهرباء وذلك لرسم خطة أو مسار للنهوض بواقع الكهرباء إلى المستقبل، وقد تم اختيار عينة من العاملين في قطاع الكهرباء، وفيما يلي جدولاً يوضح بعض الجوانب التعريفية بشركة توزيع كهرباء المنطقة الشمالية عينة الدراسة:

جدول رقم (١) أعداد عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	تاريخ التأسيس	عدد الأقسام	عدد العاملين
١	شركة توزيع كهرباء المنطقة الشمالية	١٩٨٢	٧	٢٨٠

ثانياً: خصائص عينة الدراسة:

جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

توزيع أفراد العينة حسب الجنس					
التكرار	الجنس	ذكر	أنثى	المجموع	
التكرار		٢٣	٢٧	٥٠	
النسبة المئوية		%٤٦	%٥٤	%١٠٠	

توزيع أفراد العينة حسب العمر					
التكرار	العمر	٣٠-٢٠	٤٠-٣١	٥٠-٤١	٦٠-٥١
التكرار		١٥	١٠	٩	٦
النسبة المئوية		%٣٠	%٢٠	%١٨	%١٢

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية					
التكرارات	الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
التكرار		١٠	٢٥	٧	٨
النسبة المئوية		%٢٠	%٥٠	%١٤	%١٦

توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي					
التكرار	التحصيل العلمي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
التكرار		١	٢	٢٠	١٠
النسبة المئوية		%٢	%٤	%٤٠	%٢٠

توزيع أفراد العينة حسب العنوان الوظيفي						
التكرارات والنسب المئوية	عنوان الوظيفة	رئيس مهندسين	مهندس	ملاحظ أقدم	ملاحظ فني	م.ملاحظ فني
التكرار		١	٥	١٠	١٤	١٠
النسبة المئوية		%٢	%١٠	%٢٠	%٢٨	%٢٠

توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية				
التكرارات	الدرجة الوظيفية	٢-١	٣-٤	٥-٦
التكرار		٥	١٠	٢٥
النسبة المئوية		%١٠	%٢٠	%٥٠

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة							
التكرارات	سنوات الخدمة	أقل من ٥	١٠-٥	١٥-١١	٢٠-١٦	٢٥-٢١	٣٠-٢٦
التكرار		٥	١٠	١٠	٥	١٠	٦
النسبة المئوية		%١٠	%٢٠	%٢٠	%١٠	%٢٠	%١٢

يلاحظ من الجدول (٢) والمتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس أن نسبة الإناث هي النسبة الأكثر حيث شكلت ما يقارب (٥٤٪) وأن نسبة الذكور هي النسبة الأقل حيث شكلت ما يقارب (٤٦٪).

ويلاحظ أن الفئات العمرية التي تقع بين (٢٠ - ٣٠) تمثل الجزء الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (٣٠٪) وكانت الفئة العمرية من (٥١ - ٦٠) الجزء الأقل من أفراد العينة وبنسبة (١٢٪).

ويلاحظ أن نسبة المتزوجين تمثل الجزء الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (٥٠٪) وأن نسبة المطلقين مثلت الجزء الأقل وبنسبة (١٤٪) واحتلت قراءة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت (٤٠٪) بينما احتلت شهادة الدكتوراه النسبة الأقل حيث مثلت (٢٪) ومثل العنوان الوظيفي لملاحظ فني الجزء الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (٢٢٪).

وشكل رئيس المهندسين الجزء الأقل بين أفراد العينة وبنسبة (٢٪) ومثلت الدرجة الوظيفية من (٥ - ٦) النسبة الأكبر من بين أفراد العينة فبلغت (٥٠٪) بينما احتلت الدرجة من (١ - ٢) النسبة الأقل حيث مثلت نسبة (١٠٪)، وشكلت سنوات الخدمة من (٦ - ١٠) (١١ - ١٥) (٢١ - ٢٥) نسب متشابهة بلغت (٢٠٪) ومثلت سنوات الخدمة أكثر من (٣٠) النسبة أقل فبلغت (٨٪).

المبحث الثاني
نتائج البحث الميدانية

أولاً: وصف متغيرات عينة الدراسة وتشخيصها

جدول (٣)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحراف المعياري لمتغيرات التغيير التنظيمي

S.D	المتوسطات	بدائل الاستجابة										المتغيرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
0.1979	4.9600	96.00	48	4.00	2	-	-	-	-	-	-	X1
1.247	2.420	8.00	4	14.00	7	16.00	8	36.00	18	26+0.00	13	X2
1.244	3.380	24.00	12	22.00	11	30.00	15	16.00	8	8.00	4	X3
1.352	2.640	12.00	6	18.00	9	16.00	8	30.00	15	24.00	12	X4
0.6701	4.6000	68.00	34	26.00	13	4.00	2	2.00	1	-	-	X5
1.459	2.440	16.00	8	10.00	5	10.00	5	30.00	15	34.00	17	X6
1.050	1.600	4.00	2	4.00	2	6.00	3	20.00	10	66.00	33	X7
0.952	4.460	66.00	33	24.00	12	2.00	1	6.00	3	2.00	1	X8
1.483	3.380	36.00	18	12.00	6	20.00	10	18.00	9	14.00	7	X9
1.333	3.240	20.00	10	28.00	14	22.00	11	16.00	8	14.00	7	X10
1.383	3.080	18.00	9	24.00	12	26.00	13	12.00	6	20.00	10	X11
1.380	2.880	16.00	8	22.00	11	14.00	7	30.00	15	18.00	9	X12
1.289	3.180	18.00	9	22.00	11	36.00	18	8.00	4	16.00	8	X13
1.099	3.660	28.00	14	28.00	14	28.00	14	14.00	7	2.00	1	X14
1.165	3.300	18.00	9	22.00	11	42.00	21	8.00	4	10.00	5	X15
1.214	3.420	20.00	10	32.00	16	28.00	14	10.00	5	10.00	5	X16
1.175	3.920	42.00	21	26.00	13	18.00	9	10.00	5	4.00	2	X17
1.159	3.380	10.00	5	52.00	26	14.00	7	14.00	7	10.00	5	X18
1.366	3.820	42.00	21	28.00	14	12.00	6	6.00	3	12.00	6	X19
1.136	3.380											المؤشر الكلي

يلاحظ من متضمنات الجدول (٣) أن المتغير الأول والذي يشير إلى أعلى بدائل الاستجابة للمبحوث نحو التغيير على وفق مضمون السؤال الموجه إليهم حول ضرورة مواكبة الشركة للتطورات الجديدة في العمل، والعمل على إدخال الآلات والمعدات الحديثة وقد حقق هذا المتغير بدرجة متوسط حسابي عالي وبأقل انحراف معياري.

أما بالنسبة للمتغير الثاني فقد أظهرت نتائج التحليل عدم قناعة العاملين به إذ إنهم على استعداد للتعامل مع الآلات والمعدات الحديثة ولديهم الإمكانيات التي تؤهلهم لذلك.

وبالنسبة للمتغير الخامس اتفق معظم الأفراد العاملين على تفضيلهم للعمل الذي يحقق لهم المركز الوظيفي الجيد والمرموق بين زملائهم بغض النظر عن صعوبته .

واتفق آخرون على أنه إذا توفر لهم من قبل شركة أخرى امتيازات مادية من النوع نفسه فسوف يقبلون به. وأيد البعض منهم بأن العقوبات الإدارية هي خير وسيلة لتقويم السلوك غير المرغوب فيه للموظفين وأوضح آخرون أن التغيير المستمر يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي الذي يؤدي إلى إرباك العمل والعاملين.

وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (٣.٣٨٠) وبانحراف معياري قدره (١.١٣٦) .

المبحث الثالث

اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

لغرض دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وباعتماد على فرضياتها، سوف يتم تطبيق بعض الأدوات والأساليب الإحصائية لغرض التعرف على مدى صحة نموذج الدراسة وفرضياتها وكما يلي:

أولاً. تحليل علاقات الارتباط: علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (العنصر الفكري، المشاعر، الميل والسلوك) وبين المتغير المعتمد التغيير التنظيمي.

جدول رقم (٤)

معامل الارتباط بين متغيرات اتجاهات الأفراد العاملين وبين أبعاد التغيير التنظيمي

المؤشر الكلي	اتجاهات الأفراد العاملين			المتغيرات
	الميل للسلوك	المشاعر	العنصر الفكري	المستقلة
٠.١١٦	**٠.٨١١	**٠.٧٥٤	**٠.٦١٢	المتغير المعتمد
				التغيير التنظيمي

من الجدول (٤) يلاحظ أن هناك علاقات ارتباط بين متغيرات اتجاهات الأفراد وبين أبعاد التغيير التنظيمي وكانت العلاقات ذات دلالة معنوية، ويمكن ملاحظتها من خلال قيم معامل الانضباط وعند مستوى معنويته (٠.٠١).

ثانياً. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة: علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة (العنصر الفكري، المشاعر، الميل والسلوك) وبين أبعاد التغيير التنظيمي.

جدول رقم (٥) تحليل العلاقة التأثيرية بين اتجاهات الأفراد العاملين وأبعاد التغيير التنظيمي

Model	UN standard coefficients		Standard coefficients	T	Sag
	beta β	Std. Error	beta		
(constant)	0.911	0.326		2.79	0.0007
التغيير التنظيمي	0.85	0.076	0.776	10.87	0.000

توضح معطيات الجدول (٥) أعلاه أن اتجاهات الأفراد العاملين تؤثر معنوياً من أبعاد التغيير التنظيمي وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها، هناك علاقة تأثير معنوية بين اتجاهات الأفراد العاملين وبين التغيير التنظيمي.

ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية للأنموذج بالاعتماد على تحليل التباين في الجدول (٦) والذي أظهر أن الأنموذج معنوي على وفق القيم ($f=118.14$) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1.78) وكانت أكبر من الجدولية ($f=4.002$).

ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة على تفسير المتغير المعتمد جاءت قيمته ($R^2 = 60.02$) وهذا يعني أن (٦٠٪) من المتغيرات المستقلة فسرت التغيير التي تطرأ على أبعاد التغيير التنظيمي. في حين أن نحو (٤٠٪) من الاختلافات تعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها.

جدول رقم (٦) تحليل التباين للتغيير التنظيمي وأبعاد اتجاهات الأفراد العاملين

Model	Sun of squares	Df	Mean square	F	sig
Regression	14.968	1	14.968	118.14	0.004
Residual	9.883	78	0.127		
Total	24.851	79			

$R^2 = 60.2\%$

R^2 (adj) b= 59.7%

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً الاستنتاجات: اعتماداً على التحليل السابق لمتغيرات البحث تم التوصل إلى بعض

الاستنتاجات :-

1. ميدانياً تبين من نتائج تحليل الاستجابات للمبحوثين أن غالبيتهم ركزوا على ضرورة إدخال التطورات التكنولوجية الحديثة في العمل .
2. رغبة غالبية الأفراد العاملين في العمل الذي يحقق لهم المركز الوظيفي الجيد على الرغم من احتوائه على بعض الصعوبات .
3. اتفاق الأفراد العاملين في الشركة على أن التغيير المستمر يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي الذي بدوره يقود إلى إرباك العمل .
4. أكد غالبية المبحوثين على ضرورة إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في الشركة .

ثانياً التوصيات : يوصي البحث بما يأتي

1. مواكبة التطورات التي تحدث في مجالات التقنية ومحاولة الاستفادة من المعروض في سوق العمل كي تواكب الشركة أحدث هذه التقانات .
2. ضرورة منح العاملين في الشركة مراكز وظيفية جيدة تتناسب مع قدراتهم وكفاءتهم وتشعرهم بدورهم في نجاح الشركة واستمرارها في عملها .
3. التقليل من التغيير غير المخطط في الشركة وبصورة متكررة تجنباً إلى عدم الاستقرار الوظيفي والذي يقود إلى إرباك العمل .
4. ضرورة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في الشركة بما يتلاءم مع قدرات الأفراد العاملين ومؤهلاتهم .

المصادر

أولاً : الرسائل الجامعية

- ١- الدباغ ، جمال عبد الرسول غانم ، (١٩٩٨) "سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة" ، دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية ، رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٢- مصطفى ، شعيب إبراهيم ، (١٩٨٧) " مقاومة التغيير دراسة في عينة من منشآت وزارة الإسكان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد .

ثانياً : البحوث

- ١- أحمد ، علي العبيد ، (١٩٨١) ، الخطوات التنظيمية لإجراء عملية التغيير ، الأردن ، م ٨ ، ع ٣ .
- ٢- البسام . عبد العزيز - الزهراني ، أحمد عبد الوهاب ، علي ضرار ، قاسم ، (١٩٨٠) ، الإدارة العامة ، نشرة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة - الرياض ، العدد ٢٧ .
- ٣- الصباغ ، زهير ، (١٩٨١) ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، ع (١) ، السنة الأولى .
- ٤- العامري ، أحمد - الفوزان ، ناصر ، (١٩٩٧) مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها ، الإدارة العامة ، مج (٣٧) ، ع (٣) .
- ٥- اللوزي ، موسى سلامة ، (١٩٩٨) ، إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد (٥) ، العدد (٢) .
- ٦- درة ، عبد الباري ، (١٩٨١) ، التغيير في المنظمات ، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية ، مج (٩) ، ع (٤) .
- ٧- دغامس ، مأمون أحمد سليم ، (٢٠٠٢) ، م ، التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية لإتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد ، الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي ، الإداري العدد ٨٨ .
- ٨- عريفج ، عبد - حسين ، علي ، (١٩٩٩) ، " مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة " - جامعة زيتونة الأردنية ، دار زهران للنشر والتوزيع .



ثالثاً : الكتب

١. السلمي ، علي ، (١٩٧٥) . تطوير الفكر التنظيمي (الكويت) .
٢. الشامع ، خليل محمد حسن - حمود ، خضير كاظم ، (٢٠٠٠) ، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للتوزيع والطباعة .
٣. القريوتي ، محمد قاسم ، (٢٠٠٠) " نظرية المنظمة والتنظيم " ، دار وائل للنشر والطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن .
٤. داغر ، منقذ محمد صالح ، عادل حرحوش ، (بلا تاريخ) " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " ، بغداد ، دار الكتب للطباعة والنشر .
٥. سليمان ، حنفي محمود ، (ى بدون تاريخ) السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية .
٦. موسى ، غانم فنجان ، (١٩٩٠) ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد .
٧. هامر ، مايكل - جامبي ، جيمس ، (١٩٩٥) إعادة هيكلة المؤسسات ، ترجمة عبد السلام برواري ، داسر تشر كامبوس ، الطبعة الألمانية .
8. BURTON, GENE & THAKUR, MANAB, (1997), MANAGEMENT TODAY: PRINCIPLES & PRACTICES, NEW YORK.□
9. DONALD K. PARTIC , (1993) , MANAGEMENT OF CHANGE IN BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS TRAINING & DEVELOPMENT VO , 47 NO. 2 .
10. GERALD. J SKIBLINS, (1994), ORGANIZATION EVALUATION PROGRAMM FOR MANAGING RADICALLCHANGE (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION) .
11. O. JEFF HARRIS , JR , (1976) , MANAGING PEOPLE AT WORK , NEW YORK , WILEG & SONS , INC .
12. WARREN A. BENNES, (1966), CHENGING ORGANIZATIONS, MC. GRAUL- HILL BOOK G. , NEW YORK,.
13. WERTHER, WILLIAM B. (1985). HUMAN RESOURCES & PERSONAL MANAGEMENT – AMERICA .□

أولاً بيانات عامة عن الشركة

١. أسم الشركة:
٢. تاريخ تأسيسها:
٣. عدد الأقسام الموجودة في الشركة:
٤. عدد الأفراد العاملين فيها:

ثانياً معلومات شخصية

- ١- الجنس ذكر أنثى
- ٢- العمر ٣٠ - ٢٠ ٤٠ - ٣١ ٥٠ - ٤١
- ٣- الحالة الإجتماعية أعزب متزوج مطلق أرمل
- ٤- التحصيل العلمي: أعبادية فأقل دبلوم بعد الأعبادية بكالوريوس
- ٥- عنوان الوظيفة ماجستير أو ما يعادلها دكتوراه
- ٦- الدرجة الوظيفية رئيس مهندسين مهندس كاتب
- ٧- عدد سنوات الخدمة في الشركة: م. ملاحظ فني ملاحظ فني ملاحظ فني أقدم

ثالثاً قياس الاتجاهات نحو التغيير

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	
					١. على إدارة الشركة أن تواكب التطورات وتعمل على إدخال الآلات والمعدات الحديثة في العمل.
					٢. إمكانياتي الحالية لا تؤهلني في التعامل مع الآلات والمعدات الحديثة.
					٣. يتعامل الخريجون الجدد من الجامعات (المعِينون حديثاً) بسهولة مع الآلات والمعدات الحديثة
					٤. إن اعتماد الآلات ومعدات حديثة يقرض على الموظفين أعباء عمل جديدة
					٥. أفضل العمل الذي يحقق لي مركزاً وظيفياً جيداً داخل الشركة وبغض النظر عن درجة صعوبته
					٦. إن عملي الحالي لا يحتاج إلى تغيير فهو روتيني وبالإمكان ممارسته من قبل الآخرين وبأساليب بسيطة.
					٧. لا أرغب التغيير في عملي ، لعدم رغبتني في تعلم عمليات جديدة.
					٨. طموحي هو ممارسة عدة أعمال مترابطة بدلاً من ممارسة عمل واحد روتيني.
					٩. إذا وفرت لي شركة أخرى إمتيازات مادية لنفس النوع من العمل فسوف أقبل العمل فيه
					١٠. إن قرارات الإدارة الخاصة بنقل الموظفين بين الأقسام هي تحقيق للمصلحة العامة
					١١. إن نقلي إلى قسم آخر يسبب لي مصاعب في التكيف مع متطلبات العمل الجديدة
					١٢. العقوبات الإدارية المختلفة خير وسيلة لتقويم السلوك غير المرغوب فيه للموظفين

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً

١٣. إدارة الشركة تعاملني بطريقة عادلة

١٤. من الصعوبة تغيير نظرتي الحالية لمسؤوليات كل منهم في مجال العمل أثناء وبعد التغيير

١٥. تنشأ خلافات بين المدراء حول اختصاصات كل منهم ومسؤولياتهم في مجال العمل أثناء وبعد التغيير

١٦. هناك خلافات بين المدراء والمؤوسين حول الاختصاصات والمسؤوليات بعد عملية التغيير وأثنائها

١٧. هناك ضرورة لإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شركتنا

١٨. يترتب على التغيير البحث عن صداقات جديدة

١٩. إن التغيير المستمر يعني عدم الإستقرار