

<b>تواريخ البحث</b>	<b>دور الثقافة التنظيمية في مواجهة مقاومة التغيير</b>
تاريخ تقديم البحث : 2024/1/15	المدرس المساعد سمير محمد صالح بازيد المدرس صالح حمزة فتاح
تاريخ قبول البحث: 2024/2/20	
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2024/3/15	
	جامعة دهوك التقنية / الكلية التقنية الإدارية دهوك

**المستخلص :**

أجريت هذه الدراسة لغرض التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية ودورها وتأثيرها في مواجهة مقاومة التغيير لدى افراد عينة البحث في المعهد التقني/ شيخان، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات وتم توزيعها على افراد العينة وقد تم الاعتماد

على عدد من الأساليب والتحليلات الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار والارتباط المتعدد) بهدف اختبار فرضيات البحث.

لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات تم الاعتماد على عدد من ابعاد الثقافة التنظيمية (بعد الاحتواء وبعد التجانس وبعد الدعم الإنساني وبعد المناخ التنظيمي) وعلاقتها بمقاومة التغيير.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير باستثناء بعد التجانس وقد أظهر التحليل الاحصائي عدم وجود علاقة بين هذا المتغير ومقاومة التغيير.

وأخيرا تم تقديم عدد من المقترحات والتوصيات على ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :**

الثقافة التنظيمية , مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية , مقاومة التغيير , مبررات مقاومة التغيير .

## The role of organizational culture in the face of resistance to change

Assistant Lecturer Sameer Mohammed Salih Bazeed  
Lecturer Saleh Hamza Fattah  
Duhok Polytechnic University / Duhok Administrative Technical College

### Abstract :

This study conducted for identifying the level of organizational culture among the members of the research sample and its role and impact in facing resistance to change in the organization under study.

A number of statistical methods were used (the mean, standard deviation, chi-square and regression analysis) in order to test the research hypotheses.

For the purpose of measuring the relationship between the variables, a number of dimensions of organizational culture were relied upon (containment dimension, homogeneity dimension, humanitarian support dimension and organizational climate dimension) and their relationship to resistance to change.

The study found a strong moral relationship between the dimensions of organizational climate and resistance to change, with the exception of the dimension of homogeneity. The statistical analysis showed that there is no relationship between this variable and resistance to change.

Finally, a number of proposals and recommendations presented in the light of the conclusions reached.

### Keywords :

Organizational culture, components and dimensions of organizational culture, resistance to change, justifications for resistance to change.

## المقدمة :

العلوم الاجتماعية والإدارية نتيجة لتغير الظروف والبيئة المحيطة بالمنظمة والتي أصبحت في تغير مستمر لذلك يتطلب الأمر دراسة متواصلة للجانب الثقافي للمنظمة وما يتضمنه من أفكار متغيرة ومعايير وقيم وعادات مترسخة وسلوكيات واتجاهات تعد جميعها من العناصر الأساسية لثقافة المنظمة.

إن ثقافة المنظمة لها دور أساسي في إنتاج واستخلاص المعلومات والمعايير والقيم التنظيمية والإجراءات الإدارية التي تشكل وتكون الثقافة التنظيمية والتي تعد نسيجاً ثقافياً لبناء وخلق أنماط من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة والتي تمارس في داخل المنظمة وإن البعد الاجتماعي والإنساني يخلق التجانس في الأفكار والقيم ويوحى بالالتزام والأداء المتميز، إذ إن الثقافة التنظيمية تستمد قوتها من الترابط والتفاعل بين أعضائها باعتبارهم مجتمعاً مشتركاً ومصغراً لهم ثقافة خاصة بهم والتي تعبر عن نجاح أو فشل هذه المنظمات.

ومما لا شك فيه أن المنظمة التي لا تهتم ولا تقوم بعمليات تغيير في البيئة الداخلية لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية سوف تعرض نفسها للتهديد ومن ثم الزوال، إذ إن المنظمة التي تكون قادرة على إجراء عمليات التغيير بشكل أسرع من منافسها من المنظمات الأخرى هي التي ستفوق وتتميز على منافسها، وهذا يتطلب التطوير في الجانب الإداري لأجراء عملية التغييرات بكفاءة وفاعلية.

وبناء على ذلك يرى الباحثان ضرورة دراسة دور الثقافة التنظيمية في دعم العمليات والمهام التطويرية اللازمة لمواجهة مقاومة التغيير، وما ينجم عنها في تحسين وتطوير أداء المنظمة، من خلال دراسة وبحث العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتعلقة بـ (الاحتواء، التجانس، البعد الإنساني، بعد المناخ التنظيمي) ومقاومة العاملين للتغيير، وتمثل هذه الأبعاد قوة دافعة للمنظمة لمواجهة حدة مقاومة التغيير، مما ينعكس في تحسين أداء المنظمة

## مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الدور الذي يمكن أن توفره الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في مواجهة حدة مقاومة التغيير إذ إن فكرة أي منظمة في طرحها لعملية التغيير يتعلق بتوفير ثقافة تنظيمية مرنة بالاعتماد على ادخال قيم تساعد على تفعيل وابتكار افكار جديدة لتقبل فكرة التغيير وتحسين الأداء التنظيمي.

وبناء على ذلك يمكن عرض مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما دور عناصر ومتغيرات الثقافة التنظيمية المتمثلة ببعد الاحتواء في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة قيد الدراسة؟
- 2- ما دور عناصر ومتغيرات الثقافة التنظيمية المتمثلة ببعد التجانس في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة قيد الدراسة؟
- 3- ما دور عناصر ومتغيرات الثقافة التنظيمية المتمثلة بالبعد الإنساني في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة قيد الدراسة؟
- 4- ما دور عناصر ومتغيرات الثقافة التنظيمية المتمثلة ببعد المناخ التنظيمي في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة قيد الدراسة؟

## فرضيات البحث:

- 1- توجد علاقة معنوية بين عناصر بعد الاحتواء وبين مواجهة حدة مقاومة التغيير.
- 2- توجد علاقة معنوية بين عناصر بعد التجانس وبين مواجهة حدة مقاومة التغيير.
- 3- توجد علاقة معنوية بين عناصر بعد الدعم الإنساني وبين مواجهة حدة مقاومة التغيير.
- 4- توجد علاقة معنوية بين عناصر بعد المناخ التنظيمي ومواجهة حدة مقاومة التغيير.

## أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث وتوضح في النقاط التالية:

1- حظي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما جليا من قبل المتخصصين في العلوم الإدارية والسلوكية وذلك للتعرف على طبيعتها وكيفية تكوينها ومصادر تشكيلها وسبل ادارتها.

1- تعد الثقافة التنظيمية محركا ودافعا للطاقات البشرية فهي تؤثر بشكل كبير على الأداء والإنتاجية كما تؤدي الثقافة التنظيمية دور المرشد للعاملين فتوجه وتنظم افكارهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وبيان رسالتها، وتحقيق التماسك والتنسيق بين العاملين من خلال أنظمة مترابطة من القيم والمعتقدات.

3- تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي والأداء للموارد البشرية، ومن خلالها يمكن فهم مواقف الافراد وادراكهم وكيفية تحفيزهم وبالتالي رفع كفاءتهم.

## اهداف البحث:

- 1- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في مواجهة حدة مقاومة التغيير.
- 2- الوقوف على العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بالاحتواء والتجانس والبعد الإنساني والمناخ التنظيمي، وبين مواجهة او تخفيف حدة مقاومة التغيير في المنظمة قيد الدراسة.
- 3- وضع المقترحات والتوصيات التي من شأنها تخفيف حدة مقاومة التغيير ومالها من انعكاسات إيجابية في تحسين الأداء.

**عينة البحث:** شملت عينة البحث (48) فردا يعملون في المعهد التقني/ شيخان اذ يمثلون نسبة 40% من مجتمع

البحث وقد تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان وقد تم تصميمها بثلاث محاور:

المحور الأول: تضمنت المعلومات الشخصية.

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

المحور الثالث: الأسئلة الخاصة بمقاومة التغيير.

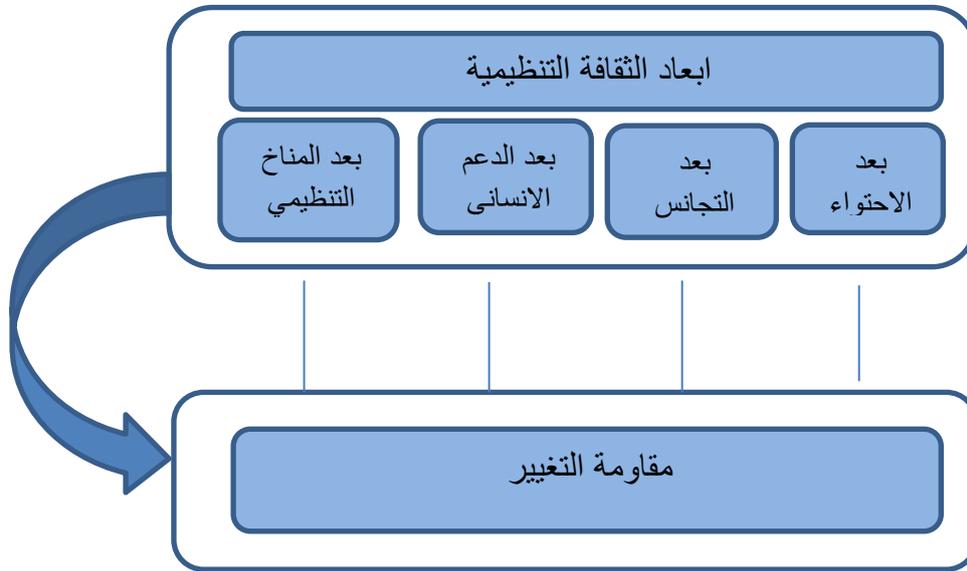
الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- الوسط الحسابي 2- الانحراف المعياري 3- مربع كاي 4- تحليل الانحدار 5- الارتباط المتعدد

## متغيرات البحث:

- أ- المتغير التابع: يتمثل في مقاومة التغيير.
- ب- المتغيرات المستقلة: يتمثل في أبعاد الثقافة التنظيمية وهي:
- 1- الاحتواء ويشمل: تطوير وتدريب العاملين، فرق العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - 2- التجانس ويشمل: القيم والولاء التنظيمي، التنسيق والانسجام، التعاون بين العاملين.
  - 3- بعد الدعم الإنساني ويشمل: العدالة التنظيمية، الأمان والاستقرار الوظيفي، الرعاية الاجتماعية.
  - 4- بعد المناخ التنظيمي ويشمل: الممارسات الإدارية، الإشراف والرقابة، نمط الاتصالات.

المخطط الفرضي للبحث: يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

الدراسات السابقة:

### 1-دراسة (Daniel، 2012)

هدفت الدراسة إلى كشف وتحديد أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تقليل مستويات المقاومة وقد تم الاعتماد على ثمانية ابعاد لقياس الثقافة التنظيمية وهي العمل الجماعي، التعاون والتنسيق، التعلم، الاهتمام بالزبائن، التوجه الاستراتيجي، المكافآت والحوافز، الرقابة، نظم الاتصال والتكامل والترابط. وتم قياس الفاعلية من خلال عدد من المحاور وهي الرضا عن العمل، توجيه العملاء، الالتزام الوظيفي، النمو والأداء المالي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان الثقافة التنظيمية تؤثر في عناصر فاعلية المنظمة بمستوى متوسط، وكما أظهرت الدراسة أن متغيرات وابعاد الثقافة التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة في الحد من مقاومة التغيير.

## 2-دراسة (قاسم:2014):

أجريت الدراسة على عينة من العاملين في مجلس مدينة اللاذقية / سوريا لقياس وتحديد دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير. توصلت الدراسة الى ان تدريب وتطوير العاملين كان الأكثر تأثيراً في تخفيض مقاومة التغيير ولبه متغير التمكين ثم أداء العمل الجماعي.

واظهرت الدراسة أيضا ان الممارسات الإدارية كمتغير من متغيرات المناخ التنظيمي لها تأثير كبير في تخفيض مقاومة التغيير يليه متغير المكافآت ثم الاتصالات الإدارية وأخيرا النظام المعتمد في الاشراف.

3-دراسة (نسيمة: 2016) أجريت الدراسة على موظفي مصالحي التدريس بجامعة محمد خيضر لدراسة أثر الثقافة التنظيمية في العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين ومالها من تأثير في التغيير التنظيمي. توصلت الباحثة إلى أن معيار الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التي تؤثر على العاملين إذ تشكل حافزا مهما نحو المبادرة والإبداع، فهي من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمات كما تؤدي إلى نسق اجتماعي يتميز بالثبات يربط أجزاء التنظيم مع بعضها.

## 4-دراسة (درنوني: 2018):

أجريت الدراسة بمصنع الكوابل الكهربائية / بسكرة / الجزائر. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ان القيم التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة في علاقتها بالالتزام التنظيمي.
- وان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مصنع الكوابل الكهربائية والتوقعات الإدارية جاءت في المرتبة الثانية وجاءت بعدها الممارسات الإدارية في المرتبة الثالثة لتخفيض والحد من مقاومة التغيير.

## 5-دراسة (قويدري: 2021):

هدفت الدراسة الى تحديد ابعاد الثقافة التنظيمية متمثلة بالعلاقات الاجتماعية، نمط الاتصالات، الثقة التنظيمية والابتكار والمبادرة.

شملت العينة (110) فردا يعملون في التعليم العالي في جامعة بسكرة وقد توصلت الدراسة الى:

- 1- توجد علاقة ارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية لغرض التقليل من حدة مقاومة التغيير.
- 2- أوضحت الدراسة أهمية ودور الثقافة التنظيمية في الاستقرار الوظيفي.

## الجانب النظري:

### 1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين في الادبيات الإدارية والعلوم السلوكية وفيما يلي عدد من المفاهيم الموضحة في الجدول (1)

جدول (1)

الباحث	مفهوم الثقافة التنظيمية
القريوتي 2000	الثقافة التنظيمية "منظومة المعتقدات والممارسات التي تطورت مع مرور الزمن وأصبحت سمة وصفة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين أعضاء التنظيم حول شكل السلوك الصادر والمتوقع من الأعضاء في المنظمة".
Pool 2000	الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة من العمليات التي تربط أعضاء المنظمة استناداً على النمط المشترك للقيم الأساسية والمعتقدات والفروض في منظمة ما، حيث تسمح للمنظمة بمواجهة مشكلات التغيير الدائم للتكيف مع البيئة الخارجية والاندماج الداخلي في موارد المنظمة وسياساتها لتحقيق التكيف الخارجي والتكامل الداخلي".
أبو قحف 2002	الثقافة التنظيمية هي "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد".
العميان 2002	الثقافة التنظيمية هي "مجموعة متكاملة من المعتقدات والتقاليد والقيم والاختلافات والتوقعات والعادات التي تميز مجموعة معينة من الذين يشتركون فيها بطريقة غير مباشرة وبدون إدراك".
العطية 2003	الثقافة التنظيمية "تشير إلى نظام من المفاهيم والمعاني المشتركة التي يتصف ويتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".
Schein 2003	نمط من الافتراضات الأساسية التي تبتكرها أو تكتسبها جماعة معينة، بحيث تستفيد منها في التغلب على المشاكل التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتكون ملزمة لكل الأعضاء، ويتم تعليمها لكل عضو جديد على أنها الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع المشكلات".
أبو بكر 2018	الثقافة التنظيمية هي "عبارة عن مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم ونتاجيتهم".

ومن خلال هذه التعريفات يرى الباحثان بان ثقافة المنظمة عبارة عن طريقة التفكير والسلوك الطبيعي وهي مشتركة ومقسمة بين الأعضاء داخل المنظمة وتنتقل للأعضاء الجدد في المنظمة وتتحدد في السمات التالية:

- الثقافة عبارة عن مجموعة أسس ومبادئ وقيم.
- الثقافة مكتسبة من البيئة الداخلية والخارجية

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص خصائص الثقافة التنظيمية بالنقاط التالية: (بويب: 2014, 65)

- 1- الثقافة التنظيمية عبارة عن هوية المنظمة تعمل على اثراء الجسد التنظيمي ويسند بالركائز التنظيمية.
- 2- تجتمع الثقافة التنظيمية في مجموعة عناصر تتمثل في القيم والمعتقدات والتصورات ومعايير السلوك التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة.
- 3- الثقافة التنظيمية تكتسب من خلال التعلم والتدريب والتوجيه ولا تنتقل بطرق فطرية وغريزية بين الأفراد.
- 4- تتسم الثقافة التنظيمية بصفة التفرد أي ان لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى.
- 5- الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام مركب أي تعدد الثقافات بحسب المستويات والفروقات الفردية للأفراد العاملين في المنظمة.

### 3. العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

- هناك عوامل كثيرة تحدد ثقافة المنظمة ومنها:(العميان، 2005: 264)
- السمات الشخصية للأفراد العاملين وما لديهم من قيم واهتمامات متباينة.
- الخصائص والسمات الوظيفية ومدى توافقها وتناسقها مع السمات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري، وانعكاساته على خطوط السلطة ونمط الاتصالات واتخاذ القرارات الادارية.
- المنافع التي يحصل عليها الافراد العاملين في صورة حقوق مادية تكون ذات دلالة على موقعه الوظيفي، وتؤثر في سلوكه ايجابا.
- الأخلاقيات السائدة والتقاليد والاعراف، وما تحتوي عليه من قيم وطرق للتفكير، وانماط وأساليب التعامل بين الأفراد، ومع الأطراف الخارجية (المرسى وآخرون، 2002: 352).

### 4. مكونات و ابعاد الثقافة التنظيمية:

- تتمثل بمجموعة من العناصر التي تكون الثقافة التنظيمية وكما يلي:
- القيم التنظيمية: وهي عبارة عن قواعد ثابتة مترسخة بين أعضاء المنظمة، وتعمل على توجيه وترسيخ سلوك الافراد العاملين، وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير المرغوب ضمن الظروف المتباينة للمنظمة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة وتنظيم الوقت، والاحترام والتقدير، والتعاون مع الافراد، والاهتمام بأداء العاملين (العميان: 2005، 312) وتعطي رؤية عن توجهات الأفراد وطبيعة الخلفية الثقافية التي يتبنونها، وبذلك فإن القيم تمثل الأساس والركيزة للثقافة تنظيمية وهي أساس فلسفة أية منظمة تكافح لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- المعتقدات التنظيمية: هي مفاهيم مشتركة حول طبيعة العمل في المنظمة والحياة الاجتماعية، وكيفية انجاز المهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات والممارسات التنظيمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في فرق العمل الجماعية (المدهون والجز راوي، 2007: 399) وبذلك تمثل المعتقدات التنظيمية أفكار ومفاهيم تتعلق بإنجاز العمل وأداء المهام الموكلة لهم في المنظمة.
- الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير لصالح المنظمة، مثل الالتزام والتمسك بعدم تعيين الاقرباء من الدرجة الأولى في المنظمة نفسها، وهي معايير متفق عليها، ولكنها غير موثقة ومكتوبة، ويمكن عدم اتباعها (المدهون والجز راوي، 2007: 399).
- التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من التصورات التي يتوقعها العاملين في المنظمة، أو ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين فيها، فالعاملون يتوقعون بتبني المنظمة لإبداعاتهم واعمالهم المتميزة، وبالمقابل تتوقع المنظمة أن يقدم العاملون اقصى جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة (العوفي: 2005، 14).

### 1. مفهوم مقاومة التغيير:

يقصد بالتغيير التنظيمي أحداث تطوير وتعديل في أهداف وسياسات الإدارة ملائمة المنظمة مع البيئة المتغيرة وعند محاولة الإدارة اجراء التغيير التنظيمي في المنظمة تظهر المقاومة لهذا التغيير وقد اهتم العديد من الباحثين والمتخصصين بوضع مفاهيم وتعريفات لهذه الظاهرة السلوكية وكما يتضح في الجدول ( 2 )

جدول ( 2 )

الباحث	مفهوم مقاومة التغيير
الدهان 2001	مقاومة التغيير هي "عدم الامتثال لبعض او كل التغييرات المطلوبة في الجهاز الإداري فيمكن ان تكون المقاومة ايجابية او سلبية، فالمقاومة إزاء التغيير السلبي تعني الإيجابية فيما إذا اقتصر على عدم الامتثال لذلك التغيير، والمقاومة إزاء التغيير الإيجابي تعني السلبية".
السالم 2002	مقاومة التغيير هي "ظهور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد لغرض الإبقاء على الأوضاع الحالية التي تعود عليها ولكونه يتوقع ان التغيير سيفقده بعض المزايا المكتسبة".
العامري 2008	مقاومة التغيير هي "تعني وقوف الافراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا او تقبل أي تعديلات او تبديل ترى الإدارة انه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة".
Zendar 2018	"مقاومة التغيير هي ردود الفعل السلبية لجميع او لجزء من التغيرات الواقعة او المحتملة لاعتقاد الافراد بتعارضها مع مصالحهم واهدافهم". وهذا يعني ان المقاومة سلوك يسلكه الفرد لحماية مصالحه من الآثار السلبية المحتملة للتغيير.

ومما سبق يرى الباحثان ان مقاومة التغيير هي امتناع ورفض الافراد لعملية التغيير الكلي او الجزئي او عدم الامتثال له ومنع تنفيذها والمحافظة على الوضع الحالي القائم وعرقلة او إعاقة تحقيق التغيير لأهدافه.

### 2- أسباب ومبررات مقاومة التغيير:

هناك أسباب تدعو الافراد العاملين لمواجهة ومقاومة التغيير وهي: (الحميدي:2012,55)

- 1-التخوف من متطلبات واحتياجات عملية التغيير التنظيمي الجديد من خبرات ومهارات.
- 2-التخوف من فقدان بعض الحقوق المكتسبة كالمناصب الإدارية وتخفيض الأجور بعد اجراء التغيير.
- 3-يؤدي التغيير الى نقل بعض الافراد مما يؤثر في جانب العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية في المنظمة.
- 4-ان سوء فهم اهداف التغيير من قبل الافراد العاملين وعدم اشراكهم في صياغة اهداف التغيير يؤدي الى المقاومة للتغيير.

### 3. اشكال مقاومة التغيير:

اختلف الباحثون والمتخصصون في تصنيف اشكال واوجه مقاومة التغيير لكون التغيير ظاهرة متعددة الأوجه ومضامينها معقدة وقد قسم (Nancy,42,2015) اشكال مقاومة التغيير الى أربعة أنواع وهي:

- 1-مقاومة تغيير العمليات والمتعلق بمقاومة طرق وأساليب وإجراءات أداء العمل.
- 2-مقاومة تغيير الثقافات والمرتبطة بمقاومة الفلسفة الثقافية التي تتبناها إدارة المنظمة.
- 3-مقاومة التغيير للاستراتيجيات الحديثة التي تعتمدها الإدارة في أداء عملها.

4-مقاومة التغيير للسياسات الحديثة وخاصة فيما يتعلق بأجراء التغييرات في الملاك الوظيفي والمناصب الإدارية للموارد البشرية داخل المنظمة.

ويصنف (Kirkman:2017,75) اشكال مقاومة التغيير الى:

- 1-مقاومة التغيير التقني: وترتبط بمقاومة الافراد العاملين للتقنيات الجديدة في المنظمة والعمليات المرتبطة بها.
- 2-مقاومة التغيير لمواقع الموارد البشرية: وتتمثل في مقاومة نقل وتغيير الافراد من قسم الى قسم اخر او الى منظمة أخرى.
- 3-مقاومة تغيير الصلاحيات الإدارية والمسؤوليات: وتظهر المقاومة نتيجة تصور بعض الافراد بفقدان مناصبهم الإدارية ويعطهم مبررا لمقاومة هذا النوع من التغيير.

الجانب الميداني:

تحليل العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير:

لغرض اختبار فرضيات البحث تم تحليل اراء عينة البحث بهدف الوقوف على العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير باستخدام المعالجات والأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار ومعامل الارتباط المتعدد).

أولا: تحليل إجابات افراد العينة بما يتعلق بالثقافة التنظيمية:

لغرض معرفة مواقف افراد عينة البحث بما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية تم تحليل إجابات عينة البحث من خلال الأسئلة الموجهة إليهم والمتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها وتأثيرها في مواجهة حدة مقاومة التغيير وقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتأكد من الوزن النسبي لكل إجابة والتأكد من مستوى الإجابة لكل سؤال في الاستبيان. اذ يتضح من الجدول (1) ان قيمة المتوسط الحسابي لبعدها التنظيمي (3.5) وهي اعلى من المتوسط الحسابي للأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية وان أدنى مستوى متوسط حسابي (2.9) لبعدها التجانس كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية ومن ناحية أخرى نجد تساوي المتوسط الحسابي لبعدها الاجتماعي وبعدها الدعم الانساني اذ نجد ان المتوسط الحسابي لكليهما (3.3)، اما بخصوص قيم الانحراف المعياري لجميع الإجابات تعد مقبولة الى حد ما مما يعني ان التشتت والبعده عن الوسط الحسابي يعد مقبولا في هذه الدراسة.

جدول (1)

ت	الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	أسئلة بعد الاحتواء			
1	تعتمد المنظمة على فرق العمل الجماعية في انجاز وأداء الاعمال	3.3	0.65	19.6
2	يشارك الافراد او ممثلهم في صنع واتخاذ القرارات الإدارية	2.9	0.54	18.6
3	تهتم المنظمة بتدريب وتطوير العاملين من خلال اشراكهم في الدورات التدريبية وبشكل مستمر	3.9	0.47	12.0
	المتوسط الحسابي لبعء الاحتواء	3.3		
	أسئلة بعد التجانس			
1	لا اتردد في تزويد زملائي في العمل ما يحتاجون اليها من معلومات وخبرات تتعلق بإنجاز العمل	3.1	0.58	18.7
2	يشعر الافراد في المنظمة بالاعتزاز والولاء لانتمائهم للمنظمة	3.0	0.61	20.3
3	يتم التنسيق بين العاملين بهدف حل ومعالجة مشكلة معينة تحدث في المنظمة	2.7	0.55	20.3
	المتوسط الحسابي لبعء التجانس	2.9		
	أسئلة بعد الدعم الإنساني			
1	المساواة والعدالة هي الأساس التي تعتمد عليها الإدارة في التعامل مع العاملين دون النظر الى انتماءاتهم	3.6	0.93	25.8
2	توفر الإدارة الرعاية الاجتماعية للعاملين بهدف تشجيعهم لإنجاز العمل بكفاءة	2.8	0.59	21.0
3	توفر إدارة المنظمة للعاملين الأمان والاستقرار الوظيفي	3.7	0.71	19.1
	المتوسط الحسابي لبعء الإنساني	3.3		
	أسئلة بعد المناخ التنظيمي			
1	تسعى الإدارة العليا الى تلبية الحاجات الأساسية للعاملين ومنحهم الحوافز والمكافئات	3.5	0.67	19.1
2	يشعر العاملين في المنظمة بوضوح التعليمات والإجراءات المتبعة في أداء العمل	3.1	0.63	20.3
3	يتميز نمط الاتصالات بالسهولة في نقل المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة	3.9	0.53	13.5
	المتوسط الحسابي لبعء المناخ التنظيمي	3.5		

ثانياً: تحليل الإجابات للأسئلة الخاصة بمقاومة التغيير:

لغرض التعرف على إجابات عينة البحث بخصوص مقاومة التغيير تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اذ يتبين من الجدول (2) ان اعلى متوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0,61) للسؤال الخاص بان مقاومة التغيير تظهر عندما يشعر الافراد بان التغيير سيؤدي الى فقدان بعض المزايا المادية لهم، ويليه المتوسط الحسابي (3,9) للسؤال الخاص بان المقاومة تظهر عند فقدان المناصب الإدارية. ومن ملاحظة الجدول (2) يتبين ان أدنى متوسط حسابي (2,7) وانحراف معياري (0,72) للسؤال المتعلق بغموض أهداف وإجراءات عملية التغيير يؤدي الى ظهور المقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين في المنظمة.

جدول (2)

ت	الأسئلة المتعلقة بمقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تظهر المقاومة للتغيير عندما يشعر الافراد بان التغيير سيؤدي الى فقدان بعض المزايا المادية لهم	4.1	0.61	14.8
2	يشعر العاملون في المنظمة بان التغيير يتطلب سلوكيات جديدة تتناقض مع السلوكيات الحالية	3.2	0.53	16.5
3	يشعر العاملون في المنظمة بان التغيير المقترح يتطلب بناء علاقات جديدة يؤدي الى خلل في طبيعة العلاقات القائمة	3.4	0.48	14.1
4	تبرز المقاومة لعملية التغيير نتيجة لشعور العاملين بان التغيير سيؤدي الى خلة مناخ تنظيمي يختلف عن المناخ السائد	3.7	0.52	14.0
5	غموض اهداف وإجراءات عملية التغيير يؤدي الى ظهور مقاومة للتغيير المقترح	2.7	0.72	26.6
6	تظهر المقاومة للتغيير عندما يشعر العاملون بان التغيير سيؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي	3.2	0.58	18.1
7	فقدان المزايا والمناصب الإدارية يدفع بعض الافراد لمقاومة التغييرات المقترحة من قبل إدارة المنظمة	3.9	0.63	16.1
8	عدم وجود الشفافية من قبل الإدارة في اجراء التغيير يؤدي الى ظهور المقاومة لعمليات التغيير	2.8	0.47	16.7
9	عدم مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير يدفع الافراد لمقاومة التغيير	2.9	0.59	20.3
10	تبرز المقاومة للتغيير المقترح بسبب المخاطرة وعدم التأكد من نجاح عملية التغيير	2.8	0.52	18.5

ثالثاً: التحليل باستخدام Chi-Square

يتضح من الجدول (3) وباستخدام الأسلوب الاحصائي Chi-Square لقياس العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي ومقاومة التغيير ومن خلال التحليل تبين ان لمقاومة التغيير علاقة معنوية بأبعاد المناخ التنظيمي (بعد الاحتماء وبعد الدعم الإنساني وبعد المناخ التنظيمي) في حين ان العلاقة بين بعد التجانس ومقاومة التغيير علاقة غير معنوية لان قيمة Chi-Square المحسوبة (4،52) اقل من قيمة Chi-Square الجدولية (5،99) وبدرجة حرية (2) ومستوى ثقة (95%) مما يشير الى ضعف العلاقة بين المتغيرين.

جدول (3)

نوع العلاقة	مقاومة التغيير		ابعاد الثقافة التنظيمية
	درجة الحرية	المحسوبة Chi-Square	
معنوية	2	9.34	بعد الاحتواء
غير معنوية	2	4.52	بعد التجانس
معنوية	2	12.6	بعد الدعم الإنساني
معنوية	2	13.9	بعد المناخ التنظيمي

ملاحظة: قيمة Chi-Square الجدولية (5،99) بدرجة حرية (2) ومستوى ثقة (95%)

رابعاً: التحليل باستخدام تحليل الانحدار ومعامل الارتباط:

يتضح من الجدول (4) وباستخدام الأسلوب الاحصائي تحليل الانحدار والارتباط المتعدد ولغرض قياس العلاقة بين متغيرات ابعاد المناخ التنظيمي وبين متغير مقاومة التغيير تبين ان هناك علاقة قوية بين ابعاد المناخ التنظيمي ومقاومة التغيير باستثناء بعد التجانس اذ يشير الى علاقة ضعيفة مع مقاومة التغيير لان القيمة المحسوبة (2،242) اقل من القيمة الجدولية (3،649).

جدول (4)

معامل الارتباط المتعدد	مقاومة التغيير		ابعاد الثقافة التنظيمي
	الجدولية F	المحسوبة F	
0.75	3.649	9.356	بعد الاحتواء
0.58	3.649	2.242	بعد التجانس
0.59	3-649	8.971	بعد الدعم الإنساني
0.76	3.649	9.423	بعد المناخ التنظيمي

#### الاستنتاجات:

- 1- أظهرت النتائج ومن استخدام الأساليب الإحصائية الى وجود علاقة معنوية بين ابعاد المناخ التنظيمي (بعد الاحتواء، بعد الدعم الإنساني، بعد المناخ التنظيمي) وبين مقاومة التغيير وقد تبين ان بعد الاحتواء أكثر تأثيراً وقوة من الابعاد الأخرى.
- 2- تبين من خلال استخدام بعض التحليلات الإحصائية عدم وجود علاقة معنوية بين بعد التجانس كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية وبين مقاومة التغيير اذ كانت العلاقة غير معنوية مما يؤكد ضعف العلاقة بين المتغيرين.
- 3- توصلت الدراسة بان المقاومة تظهر عند شعور الأفراد بان التغيير سيؤدي الى فقدان بعض المزايا المادية لهم اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (4,1).
- 4- تظهر مقاومة التغيير في حالة فقدان المناصب الإدارية مما يدفع بعض أصحاب المناصب الإدارية الى مقاومة التغييرات التي تحاول الإدارة اجراؤها اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3,9).
- 5- أظهرت النتائج بان هناك ضعف في مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملية اجراء عملية التغيير من قبل الإدارة مما ينعكس على مواقفهم وبالتالي تظهر المقاومة لعمليات التغيير.

#### التوصيات:

- 1- ضرورة مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات لغرض اجراء وتنفيذ عمليات التغيير وبالإمكان الاستفادة من الافكار التي يقدمها الافراد في مختلف المستويات الإدارية مما يولد أفكار جديدة وبالتالي يحصل لديهم قناعة بأجراء عملية التغيير.
- 2- توعية العاملين وبناء وتطوير ثقافة التغيير لدى العاملين في المنظمة وتوضيح أهمية التغيير التنظيمي والوقوف على اليات تنفيذه، والاخذ بنظر الاعتبار اراء الافراد والتواصل معهم للوقوف على مشاكلهم ومعالجتها بهدف تقليل المقاومة الى أدنى حد ممكن.
- 3- وضع جدول زمني والالتزام به لأجراء التغيير وبرمجتها وتنفيذها دون أي تأخير او تباطؤ اذ ان التأخير يخلق مشكلة نفسية وتصور لدى العاملين بان الإدارة لا تستطيع تنفيذ عملية التغيير مما يؤدي الى ظهور المقاومة.
- 4- على الإدارة بناء الثقة بينها وبين مختلف المستويات الإدارية والمتمثل في تقديم دعم للأفراد من الناحية المعنوية والمادية بهدف بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين مما سيؤدي الى تقليل المقاومة للتغيير.
- 5- وضع جدول زمنية لتغيير المناصب الإدارية ووضع سقف زمني لتغيير المناصب الإدارية لكيلا يبقى المنصب الإداري حكرًا لبعض الافراد والتغيير كل سنتان او ثلاث سنوات وهذا يؤدي الى تقليل مقاومتهم للتغيير.

المصادر:

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود، (2018) دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2- أبو قحف، عبد السلام، (2002) إدارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 3- بو ديب، دنيا (2014) الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 4- الحميدي، تهاني محسن (2012) الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 5- درنوني، هدى (2018) " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في الاجتماع والإدارة (غير منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 6- الدهان، اميمة (2001) مبادئ إدارة الاعمال، مطبعة دار الجامعة، القاهرة، الطبعة الثانية.
- 7- السالم، مؤيد سعيد (2002) تنظيم المؤسسات: دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن.
- 8- العامري، صالح مهدي (2008) إدارة الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية عمان، الأردن.
- 9- العميان، محمد سلمان (2005) السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- 10- العطية، ماجدة (٢٠٠٣). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 11- العوفي، محمد بن غالب. (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي... دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 12- قاسم، سامر (2014) دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (36) العدد (5).
- 13- قويدري، جهاد (2021) اثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 13- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم الإداري، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 14- المدهون، موسى توفيق. والجز راوي، إبراهيم محمد علي (2007) تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. عمان، المركز العربي للخدمات.
- 15- المرسي، جمال الدين محمد، وآخرون. (2002) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 16- نسيمه بمعاف، (2016) دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر. بسكرة.

- 1- Daniel, Sharp (2012). The Relationship between Organizational cultures and Organizational Climates in Three Large Urban, Higher education institutions in the United States. Sortation, University of Wisconsin Milwaukee.  
United States. Sortation, University of Wisconsin Milwaukee.
- 2-Kirkman, B. Why do employees resist team? International journal of conflict Management, Nov 2017.
- 3-Nancy, M. & Robert, T. (2015) Managing change: An overview JAMIA Journal, Vol. 7, No.2.  
Pool, Steven W, (2000), Organizational culture and its relationship-4  
Between job tension Journal of Management Development, Vol.19, No.1.
- 5-Schein, Edgar H, (2003), five traps consulting Psychologists, Consulting Psychology Journal, Research, Vol.55, No.7
- 6-Zander, R. (2018) organizational culture and managing change, management development journal, Vol.9, No.