

## مقاومة العمال للتغيير التنظيمي في مركب أرسلور ميتال-عنابة-

أ.د. شنيبي عبد الرحمان	شوابي سارة
جامعة مصطفى اسطنبولي- معسكر-	جامعة مصطفى اسطنبولي-معسكر-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير	التجارية وعلوم التسيير
مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
-بحث وابداع-	-بحث وابداع-
الجزائر	الجزائر
<a href="mailto:Abderrahmane.chenini@gmail.com">Abderrahmane.chenini@gmail.com</a>	<a href="mailto:Sara.chouabbi@gmail.com">Sara.chouabbi@gmail.com</a>

### الملخص

إن بعض المنظمات التي أجرت عمليات التغيير قد فشلت في هذه الإجراءات نظرا لبروز ظاهرة مقاومة عملية التغيير هذه، فالمقاومة كانت ولا زالت الحد الفاصل في نجاح التغيير أو فشله، مما اقتضى عدم اهمالها والتعامل معها بجدية للوصول إلى حالة التوازن بين التغيير واستجابة العاملين له ميدانيا ونظرا للتغيير الحاصل في مركب أرسلور ميتال-عنابة- فقد أشارت الزيارات الميدانية الأولية إلى وجود مقاومة تجاه التغييرات الحاصلة في المركب، لذا سعينا إلى القيام بدراسة عن هذه التغييرات القائمة وكذلك تبيان علاقة مقاومة العاملين بهذه التغييرات

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، المقاومة الظاهرة، المقاومة المخفية، العمال.

### Abstract

Some of the organizations that conducted the processes of change have failed in these procedures due to the emergence of resistance to this process of change, the resistance was and still a dividing line in success or failure of the change, Which necessitated not be neglected and dealt with it seriously to reach a state of balance between change and workers' response to it on the ground because of the change happening Arcelor Mittal-ANNABA-- compound preliminary field visits have indicated that there is a resistance to changes that have occurred in the compound, for this we have sought to do a study on it, and also showing the relationship of workers resistance to these changes.

**Key words:** organizational change, resistance of change, Declared resistance, Tacit resistance, workers.

## مقدمة

إن التغييرات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها العالم في كافة المجالات مع نهاية القرن العشرين، فرضت على المنظمات سواء العامة أو الخاصة الاستجابة لهذه التغييرات ومواكبة متطلبات العصر الحديث ومواجهة التحديات المتمثلة في كسب رهان التنافسية والبقاء، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف من خلال السعي الجاد لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح خاصة في ظل وجود محيط سريع التقلب، فالمنظمات لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته بل تتغير لأنها تبحث عن مكانة لها من هذه التغييرات، وبطبيعة الحال فإن التغيير لا يقابل بالضرورة بالتأييد فمن الطبيعي أن يواجه بالمقاومة لأسباب متباينة حيث يمكن القول أن مقاومة الموظفين للتغيير تحد من فعالية عملية التغيير وبالتالي عدم تحقيق المنظمة لأهدافها ومن هنا تبرز أهمية كيفية التعامل مع المقاومة وإدراك أهم الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها للحد أو التقليل منها، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تعتبر ظاهرة من مظاهر الواقع الحالي للمنظمات وبينتها المتغيرة التي تملي عليها أن تعتمد التغيير في مجالات شتى، من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها ولأن المنظمة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من البيئة الكلية التي أصابها التطور المذهل، لذا أصبحت نظمها القديمة لا تجدي نفعاً أمام كل تلك الطفرات والخطوات العلمية المتواصلة، وبذلك فقد انتهجت المنظمات التغيير التنظيمي في مختلف جوانبها لمواجهة التغييرات الحاصلة كما وجب عليها التحكم والتقليل من مقاومة العاملين لهذه التغييرات للوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة، ومن خلال ما تم ذكره يتسنى لنا أن نقوم بطرح إشكالية الدراسة كمايلي:

# إلى أي مدى يواجه التغيير التنظيمي في مركب أرسلور ميتال-عنابة- مقاومة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي؟

## أهمية الدراسة:

تم التطرق لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على نشاطاتها المختلفة، فمن خلال التغيير التنظيمي يسمح باستمرار الحياة للمنظمة ويحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية.\* تبرز أيضاً أهمية الموضوع في تناول المفاهيم العلمية لإدارة التغيير والسبل العلمية في تخفيف حدة المقاومة وجعل العاملين يتحمسون لهذا التغيير لأنه لا يتسنى له النجاح دون انخراط العاملين ومشاركتهم.

## أهداف الدراسة:

يتحدد الغرض من هذه الدراسة في التعرف على مجالات التغيير التي قام بها المركب في ظل المحيط البيئي المتغير وازدياد حدة المنافسة وكذلك التعرف على مدى مقاومة العاملين لهذه التغييرات و اقتناعهم بالوضع القائم، وهل هناك علاقة بين المقاومة والتغييرات القائمة في مركب أرسلور ميتال -عنابة-.

## فرضيات الدراسة

- \*الفرضية الأولى: لا يقوم مركب أرسلور ميتال بالتغيير التنظيمي لمواجهة التغييرات البيئية.
- \*الفرضية الثانية: يواجه التغيير التنظيمي في المركب مقاومة من قبل العاملين وعدم القبول.
- \*الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين مقاومة العاملين ومجالات التغيير القائم في مركب أرسلور ميتال-عنابة-

## الجانب النظري للدراسة

## المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

## 1/ مفهوم التغيير التنظيمي

تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وقبل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي وجب علينا التعرف على مفهوم التغيير ومعناه حيث يعتبر التغيير ظاهرة تنطوي على عملية التحول التي تسمح

بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن<sup>28</sup>، ويعرف التغيير بأنه "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل"<sup>29</sup> ومن هذه التعريفات تستنتج الباحثة أنه يعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى حال آخر أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف معينة.

بعدها تم التعرف على مفهوم التغيير سوف نتطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي كما يلي:

\* يعرفه (Warren G.Bennis,1995) بأنه " استراتيجيّة متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"<sup>30</sup>

-يحدد هذا التعريف بعض مجالات التغيير التنظيمي من خلال إتباع استراتيجية تعليمية للتكيف مع التغييرات الخارجية.

ويعرف أيضا بأنه "العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فعاليتها"<sup>31</sup>

ويضيف (Daft, 2001) بأن التغيير التنظيمي استجابة المنظمة للتغييرات التي تحيطها وباستمرار بحيث تحقق أفضل موازنة وأسرع استجابة لها<sup>32</sup>.

ومن خلال ما سبق طرحه من التعاريف للتغيير التنظيمي يمكن القول بأنه "إحداث تعديلات أو تحولات في أهداف وسياسات المنظمة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي كالهيكلة التنظيمي أو التقنية.... الخ وذلك من أجل استهداف ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة له.

وبعد التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي نمر إلى تعريف إدارة التغيير، حيث تعرف بأنها " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية الإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، زمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبات ممكنة على الأفراد والمنظمات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة"<sup>33</sup>، كما يعرفها كل من (Dean Anderson, Ackerman Anderson,2001) بأنها "مجموعة من المبادئ والتقنيات والصفات تطبق على الجوانب الإنسانية لتنفيذ مبادرات التغيير الرئيسية في الأوضاع التنظيمية"<sup>34</sup>، وتعرف أيضا بأنها " الأدوات والتقنيات والعمليات والموارد والأنشطة المباشرة لتنفيذ التغيير"<sup>35</sup>

## 2/مجالات التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي ضرورة ملحة في المنظمات حتى تتمكن من الاستمرار ومواجهة المنافسة الحادة في ظل بيئة خارجية أو داخلية متقلبة وذلك من خلال إجراء التغييرات المهمة في مجالاتها ومن أهم مجالات التغيير نذكر:

### أولاً: الموارد البشرية

يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة<sup>36</sup> يكون التغيير في الموارد البشرية إما كمياً أو نوعياً ويتمثل التغيير الكمي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم، أما التغيير النوعي فيشير إلى تحسين مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم عن طريق التدريب ونظام الحوافز<sup>37</sup>، وترجع أهمية تغيير مهارات وقدرات وسلوكات الموارد البشرية بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها

<sup>28</sup>:Glenn Morgan and Andrew Sturday, Beyond organizational change : structure, discourse and power in UK financial services, Macmillan press LTD, great Britain, 2000, p: 4

<sup>29</sup>:كامل المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم)، الأهلية للنشر، الأردن، 1993، ص:245.

<sup>30</sup>:Warren G, Bennis, Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change, journal of applied behavioral science(oct-dec), 1995,p:346.

<sup>31</sup>:Jones, G, Organizational théory, 2th édition, addison-wesley, 1999, p:511

<sup>32</sup>:Daft,R,L, Organization theory and design, OHIO:South Western colleye pub, 2001, p:352

<sup>33</sup>: محمد بن يوسف العظييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص:95.

<sup>34</sup>:William.J.Rothwell, Roland.L.Sullivan, Practicing organization Development(A cuide for consultants), second edition, Pfeiffer, San Francixo, 2005,p:158.

<sup>35</sup>:ThomasG.cummings. Christopher G. Worley, Organization development and change, South-western, Canada, 2009, p:750.

<sup>36</sup>:Hicks, Management, 3rd edition, Singapore, Mc grow-hill, 1981, p:99.

الأفراد دائمة التغيير وإذا لم يتغير بحيث يتوافقون مع التغيير في البيئة والمنظمة فهذا سوف يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة<sup>38</sup>، ويمس هذا النوع من التغيير خاصة الأدوار والسلوك والقيم والمبادئ الاجتماعية في العمل<sup>39</sup> وعملية التغيير المرتبطة بالموارد البشرية تعتبر من أصعب أنواع التغيير لأنها تتعلق بالاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية<sup>40</sup>.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي

يعني الهيكل التنظيمي الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ولا يمكن للهيكل التنظيمية لوحدها أن تضمن أداء جيدا ولكن في نفس الوقت فإن الهياكل التنظيمية السيئة والرديئة تجعل الأداء الجيد أمرا مستحيلا مهما كانت درجة كفاءة وإخلاص العاملين<sup>41</sup>.

ويكون التغيير في الهيكل التنظيمي عن طريق إجراء التغيير في الميادين التالية: تفويض الأفراد، توزيع السلطة (العمل الفرقي والتعاوني، اجراء تغييرات هرمية)<sup>42</sup>، ويحدث هذا التغيير في الهيكل التنظيمي ب:  
-الغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.  
-تجزئة وحدات تنظيمية إلى وحدات مستقلة.  
-تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة.  
-التغيير في التسميات.

-توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الإدارية أو تضييقها<sup>43</sup>  
ويعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي من أهم مجالات التغيير التنظيمي وأكثرها انتشارا فهو الذي يغير شكل المنظمة وعدد من المستويات الإدارية وطبيعة وعدد الوظائف<sup>44</sup>

### ثالثا: التكنولوجيا

إن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات إلى استبدال مكائنها ومعداتها القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب و عمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغييرا في تصميمها الداخلي وحدد (Robbins, 2001, p:544) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذ تتوجه المنظمات في التغيير التكنولوجي المتعلق بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الحاسوب<sup>45</sup>.

ويمكن أن تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات التالية:

\*تحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو العملية.

\*ادخال معدات وألات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.

\*تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.

\*استخدام شبكة الأنترنت الداخلية تربط مختلف الأقسام<sup>46</sup>.

<sup>37</sup>:مصطفى ايمان بشير محمد، التوجه الاستراتيجي وأثره في التغيير الاستراتيجي-دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية-رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة الأعمال، العراق، 2005.

<sup>38</sup>: مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح الفولي، نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، القاهرة، ص:5.

<sup>39</sup>:Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur d'Enterprise, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> edition, 2004, p:347.

<sup>40</sup>:Fangleecooke, Maitaining change : the maintenance function and change process, Oxford: Biakwel publishing, 2003, p:36.

<sup>41</sup>: عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي (المفاهيم والنماذج والأسس)، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، 1997، ص:201.

<sup>42</sup>: الزغبى ماجد راضي، تحليل الموازنة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو، دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي، مجلة الإداري، العدد79-19، 2002، ص:50.

<sup>43</sup>: أحمد ماهر، تطوير المنظمات: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص:37.

<sup>44</sup>:Graeme Salaman and David Asch, Strategy and capability sustaining organizational change, Blackwell publishing, Berlin Germany, 2003, p:3

<sup>45</sup>:Robbins, Stephen, P, Organizational Behavior, 9<sup>th</sup> edition, prentice-hall, Jnc, Newjersey, 2001, p:544

<sup>46</sup>:زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص:187.

ان ضرورة استجابة المنظمات لمختلف التغييرات التكنولوجية لاسيما أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير التقني حاليا وهذا يتطلب من المنظمات تحديد امكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال تخطيط وتغيير وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد<sup>47</sup>

#### رابعاً: الاستراتيجية

هي مجموعة التغييرات أو التعديلات التي تمر بها المنظمة في توجيهها الاستراتيجي والمتضمنة تغييرات في الاستراتيجية نفسها لحصول المنظمة على استراتيجية تمكنها من مجابهة التغييرات البيئية التي تواجهها، ويعتبر التغيير الاستراتيجي وسيلة لتغيير أهداف المنظمة من أجل الحصول على المزيد من النجاح والتميز<sup>48</sup>

ويحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، حيث أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضا تغيير الأهداف المسطرة<sup>49</sup>

وترى المنظمة ضرورة تعديل استراتيجياتها لتحقيق ما تسعى اليه أو تغيير عبارات رسالتها كاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية وتعديل استراتيجية المنظمة قد يتضمن تغييرات في مداخلها الأساسية لتنفيذ الأعمال والأسواق التي تستهدفها وأنواع المنتجات التي ستبيعها وكيف ستبيعها والتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة ومستوى النشاط العالمي وشركات المنظمة المختلفة<sup>50</sup>

#### خامساً: الثقافة التنظيمية

تقوم المنظمات بعملية التغيير الثقافي لتناسب مع التغييرات القائمة وتكون عملية التغيير الثقافي صعبة للغاية وطويلة خاصة إذا كانت ثقافة واحدة قوية ومتجذرة<sup>51</sup>، ويشير التغيير الثقافي إلى التغييرات في القيم والمواقف والتوقعات والمعتقدات وسلوك العاملين وتتعلق في كيفية تفكير العاملين<sup>52</sup> ويشير أيضا إلى تغيير طريقة تفكير العاملين عن طريق إدارة ما يفكر ويشعر وليس فقط كما يتصرفون<sup>53</sup>، حيث يعرف التغيير الثقافي بأنه " العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجية وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصنيف لقراراتهم الى مشاركة الموظفين في صنع القرارات ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بالإضافة إلى تركيز الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة<sup>54</sup>.

<sup>47</sup>:خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص:187.

<sup>48</sup>:DimitriosBelias, and Athanasioskoustelios, the impact of leadership and change management strategy on organizational and culture, European scientific journal, vol10, No:7, March 2014, p:462.

<sup>49</sup>:George, Li and Rajagopalan, Process improvement qualit and learning effect, management science journal, vol44, No11, 1996, p:59.

<sup>50</sup>:صالح غانم، عبد الستار حافظ، التغيير التنظيمي وأثره في خلق الصراع التنظيمي-دراسة لآراء عينة من المتدربين في جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، تنمية الرافدين، العدد 107، مجلد 34، 2012، ص:148.

<sup>51</sup>:BarbaraSerrior, JocelyneFlenring, Organization change, third edition, prentice-hall, Pearson education, England, 2006, p:50.

<sup>52</sup>:Morales, Victor, J &Montes, Francixo, J, Antecedents & consequences of organizational innovation & organizational learning in enterpreneur ship, industrial management & data systems, vol106, n1, p:25.

<sup>53</sup>:GraemeSalaman& David Asch, Strategy and capability sustaining organizational change, Black well publishing, Germany, Berlin, 2003, p:11.

<sup>54</sup>: بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 9/8 مارس 2005، ورقة، ص:286.

## المبحث الثاني: مقاومة العاملين

## 1/ مفهوم مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمرا حتميا مثل التغيير الذي يكون حتميا ولا مفر منه، فالإنسان بطبيعته يميل إلى المقاومة لما قد يسببه التغيير من إرباك وقلق وخوف وغيرها، وكما يقول Paul Lavarence إن أحد أهم المشاكل الشائكة التي يواجهها رجال الأعمال في مقاومة التغيير لدى الأفراد العاملين ومهما كانت طبيعة هذه المقاومة فإنها تترجم بنقص دائم في الإنتاج أو الصراعات المستمرة وكذا العداوة والاضطرابات<sup>55</sup>

ترى (Trader-Leigh, 2002) أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون عائقا أمام نجاح جهود ومحاولات تنفيذ التغييرات التنظيمية ويتوقف ذلك على كيفية إدراك العاملين والمنظمة لمدى تأثير التغيير على أهدافهم<sup>56</sup> وتعرف مقاومة التغيير بأنها: أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه<sup>57</sup> وهي أيضا عدم التعاون مع جهود التغيير والتخريب المتعمد لجهود التغيير<sup>58</sup>

## 2/ أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تكون مقاومة التغيير ظاهرة<sup>59</sup> ومعلنة مثل: تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات، زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل أو تنظيم إضراب والمشاركة فيه ويمكن أيضا أن تكون ضمنية ومخفية مثل: هبوط الحافز للعمل، استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، وكذلك حجب المعلومات وتأخير وصولها<sup>60</sup>.

## منهجية الدراسة:

## أولا: مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا من فئة الإطارات (السامية والحادية) في مركب أرسلور ميتال-عنابة- حيث قامت الباحثة باختيار العينة العشوائية المنتظمة من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الإطارات المستجوبة بـ 50 اطار وقد تم اختيار فئة الإطارات لكونهم الأكثر ارتباطا ووعيا بعمليات التغيير القائمة في المركب وكذلك بأشكال المقاومة.

## ثانيا: أداة الدراسة

\*الزيارات الميدانية: وذلك للاطلاع على مجالات التغيير التي حصلت بالمركب فضلا عن الوقوف على أشكال المقاومة.  
\* الاستبيان: تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، يختص الجزء الأول بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، واشتمل الجزء الثاني على مجالات التغيير التي قام بها المركب وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وقد شمل الجزء الثالث على أشكال المقاومة ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحتسب كمايلي:

\* طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يعطى بالعلاقة التالية  
طول الفئة: المدى/عدد درجات المقياس، حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة 5-1=4 ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كمايلي: طول الفئة=4/5=0,80

<sup>55</sup>: Foglierini carneiro, Organisation et gestion des entreprises, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1995, p:319.

<sup>56</sup>: Trader-Leigh Karyn E, case study : Identifying résistance in managing change, journal of organizational change management, vol15, Nr12, 2002, p:140.

<sup>57</sup>: John R.Schermerhorn Jr and James G.Hunt and Richard N.Osborn, Organizational Behavior, Wiley 2002, 7<sup>th</sup> edition, University of phoenix, p:64.

<sup>58</sup>: Joseph E.Champoux, Organizational Behavior (integrating individuals, groups and organization), Routledge, fourth edition, New York, London, 2011, p:458.

<sup>59</sup>: Sandeepkumar, Binayakshankar, Role of enterprise resource planning systems in managing change : a case of public sector organization, volIx, No2, Research Scholar, december2013, p:19.

<sup>60</sup>: Don Hellrigel, John W.Slocum, Jr, Organizational Behavior, 13<sup>th</sup> edition, South-Western cengage learning, 2008, united in the states of America, p:520

## جدول رقم 1: فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلاليتها
من 01 الى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	درجة متوسطة (بين الرفض والتأييد)
من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4,20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

## ثالثا: ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار ألفا كرونباخ cronbach alpha للاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة

## الجدول/ 2: معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المحور الأول	مجالات التغيير التنظيمي في المركب	0,97
المحور الثاني	أشكال مقاومة العاملين للتغيير	0,90

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستمارة

يوضح الجدول أو معاملات الثبات لمحاور الاستبيان تراوحت قيمتها ما بين (0,90-0,97) وتعد معاملات مرتفعة وهذا ما يدل على أن جميع المحاور صالحة للقياس

## رابعا: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي لجمع البيانات والمعلومات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة بين متغيرات البحث.

## عرض النتائج واختبار الفرضيات

## أولا: خصائص عينة البحث

1-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يوضح الجدول رقم 1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

## جدول /3: توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة	الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	%66	انثى	17	%34

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستمارة

\*من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في مركب أرسلور ميتال كانت نسبتها 66% في حين أن نسبة الإناث 34%

## 2-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

## جدول /4: توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة	العمر	التكرار	النسبة
من 20 الى 30 سنة	5	%10	من 41 الى 50 سنة	18	%36
من 31 الى 40 سنة	10	%20	أكثر من 50 سنة	17	%34

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستمارة.

\* يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة فكانت نسبتها 36% ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 34% أما الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة كانت نسبتها 20% وفي الأخير تأتي الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 10%.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول 5/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية	النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
2%	1	أرمل	12%	6	أعزب
2%	1	مطلق	84%	42	متزوج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستمارة

\* نلاحظ أن نسبة المتزوجين بلغت 84% في حين أن ما نسبته 12% عزاب أما نسبة الأرمال كانت 2% وكذلك نسبة المطلقين 2%.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول 6/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	10	دراسات عليا	22%	11	ثانوي	0%	0	ابتدائي
			54%	27	جامعي	4%	2	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستمارة

\* من خلال الجدول يتبين أن النسبة الغالبة لأفراد العينة بمجموع 27 فرد ما يمثل 54% ذو مستوى جامعي، وما نسبته 22% ذو المستوى الثانوي، أما عدد الأفراد ذوي دراسات عليا فيبلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 20% ووصلت نسبة المستوى الإجمالي إلى 4% في حين انعدمت النسبة في المستوى الابتدائي.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

جدول 7/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية	النسبة	التكرار	الأقدمية
28%	14	من 11 إلى 15 سنة	8%	4	أقل من 5 سنوات
56%	28	أكثر من 15 سنة	8%	4	من 5 إلى 10 سنوات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستمارة

\* من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة 56% أما فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة كانت نسبتهم 28%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات 8% وكذلك فئة أقل من 5 سنوات كانت 8%.

ثانيا: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1/ تحليل استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بمجالات التغيير القائمة في مركب أرسلور ميتال

1-1- التغيير في مهارات وسلوكات العاملين من خلال:



أولاً/ التدريب قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

#### جدول 8/ تدريب العاملين في المركب

ترتيب	معاملات تلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0,2978	1,096	3,68	1-تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
2	0,3100	1,178	3,80	2-توجد خطة واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة
8	0,3686	1,349	3,66	3-الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل
4	0,3232	1,209	3,74	4-تخصص الادارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها
6	0,3435	1,244	3,62	5-البرامج التدريبية أدت الى تغيير في سلوك العاملين
3	0,3129	1,184	3,78	6-يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية
5	0,3364	1,164	3,46	7-تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين
9	0,3709	1,239	3,34	8-تكون المدة الزمنية للدورات التدريبية مناسبة.
7	0,3446	1,199	3,48	9-هناك ربط بين البرامج التدريبية بتكنولوجيا المعلومات الحديثة
		1,206	3,61	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*تشير نتائج الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجمالي مقداره (3,61) وانحراف معياري (1,206) وتشير تلك النتيجة إلى اهتمام مركب أرسلور ميتال بتدريب العاملين وذلك لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين سلوكياتهم بدرجة تفوق المتوسط، وتشير أيضا إلى أن المركب يسعى إلى تدريب العاملين في محاولة لتغيير سلوك العاملين بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب لازمة لأداء العمل وكذلك لتحسين مهاراتهم وقدراتهم من حيث زيادة الكفاءة في استخدام المعارف بشكل علمي وقدرتهم على التنفيذ في أداء العمل وكذلك تغيير الاتجاهات النفسية للعاملين وهو ما يعني تحسين وجهات النظر والآراء والمشاعر عن جوانب العمل والأنظمة تمهيدا لرفع المعارف وتنمية المهارات.

ثانيا/ التحفيز

#### جدول 9/ تحفيز العاملين في المركب

الترتيب	معامل	الانحراف	المتوسط	العبارات
3	0,3459	1,245	3,60	10- تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع.
5	0,3710	1,262	3,40	11- تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء العامل.
4	0,3674	1,183	3,22	12- توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.
1	0,3207	1,129	3,52	13- تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل.
2	0,3313	1,147	3,46	14- زيادة الاهتمام بالأجور والرواتب.
6	0,3835	1,266	3,30	15- يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري أخذين في الاعتبار التقدم المهني.
		1,205	3,41	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*تشير نتائج هذا الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجماليا 3,41 يقع في مجال موافق وانحراف معياري قدره 1,205 وتشير تلك النتيجة إلى اهتمام مركب أرسلور ميتال بتحفيز العاملين بشكل دوري بعيين الاعتبار العوامل الإنسانية والأداء والأدوار الشخصية ومرحلة التقدم المهني وكذلك طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملين.

#### جدول 10/ القيادة في المركب

الترتيب	معامل	الانحراف	المتوسط	العبارات
---------	-------	----------	---------	----------

2	0,3365	1,198	3,56	16- يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.
5	0,4194	1,367	3,26	17- يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل.
7	0,4503	1,468	3,26	18- يشجع العاملين على إيجاد الحلول بأنفسهم.
3	0,3513	1,216	3,46	19- يشجع العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.
1	0,3316	1,181	3,56	20- يعزز القائد السلوك الإيجابي عند العاملين.
6	0,4208	1,389	3,30	21- يساهم في حل المشاكل الفنية.
4	0,3627	1,248	3,44	22- يهئ العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه.
		1,295	3,40	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*تشير نتائج الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجمالي 3,40 يقع في مجال موافق وانحراف معياري 1,295 وتشير هذه النتيجة إلى تشجيع المركب على العمل الجماعي والاقتراب من العاملين وكسر الحواجز والسماح لهم بالتعبير عن رأيهم بكل حرية.

### ثالثا/العلاقات التنظيمية

#### جدول 11/ العلاقات التنظيمية في المركب

				العبارات
1	0,2846	1,013	3,56	23- عقد اجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة ما يتعلق بظروف العمل
4	0,3171	1,091	3,44	24- زيادة روح التعاون والاحترام والثقة بين جماعات العمل.
3	0,3087	1,050	3,40	25- زيادة الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.
5	0,3432	1,181	3,44	26- اعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على ابداء آرائهم بكل حرية.
6	0,3558	1,189	3,34	27- منح العاملين الحرية في تحديد الأوقات المناسبة لأداء العمل بما يحقق السرعة في الانجاز.
2	0,2858	0,995	3,48	28- تشجيع العاملين على الإبداع وإيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
		1,086	3,44	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*تشير نتائج هذا الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجماليا 3,44 وانحراف معياري قدره 1,086 وتشير تلك النتيجة إلى اهتمام المركب بتكوين علاقات بين العاملين تسودها الاحترام والثقة والتعاون بين العاملين بدرجة تفوق المتوسط، حيث يسعى المركب إلى معالجة المشكلات المتعلقة بالعاملين وبأداء العمل عن طريق القيام باجتماعات دورية مع العمال لمعرفة آراءهم ومقترحاتهم وتسوية الوضع معهم.

#### 1-2- التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال:

#### أولا: الهيكل التنظيمي

#### جدول 12/ الهيكل التنظيمي في المركب

				العبارات
3	0,2491	0,927	3,72	29- يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.
4	0,2542	0,976	3,84	30- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية.
1	0,2259	0,890	3,94	31- إحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بالمؤسسة.
2	0,2352	0,922	3,92	32- إلغاء أقسام لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.
5	0,2899	1,084	3,74	33- تجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد.
8	0,4161	1,315	3,16	34- إلغاء الأزدواجية في المهام في مختلف الأقسام الإدارية بالمؤسسة.
7	0,3791	1,274	3,36	35- إعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين.

6	0,3070	1,107	3,60	36- إعادة توزيع جميع المهام وفقا للمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين.
		1,061	3,66	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss  
\*نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجمالي 3,66 وبانحراف معياري 1,061 وتدل تلك النتيجة أن المركب يقوم بتغيير الهيكل التنظيمي للتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر عليه، ولهذا يقوم باستحداث وحدات جديدة بما يحقق المرونة في التنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديد.  
ثانيا: السلطة والمسؤولية

#### جدول /13: السلطة والمسؤولية في المركب

العبارة				
37-تقوم المؤسسة بتغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات	3	0,2528	0,921	3,64
38- تشجع المؤسسة المرؤوسين على تحمل المسؤولية	2	0,2522	0,944	3,74
39- يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	1	0,2139	0,843	3,94
40- يرى العاملون أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم	4	0,2627	1,004	3,82
41- يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى	6	0,3053	1,118	3,66
42- يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة	5	0,2801	1,076	3,84
الإجمالي			0,984	3,77

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss  
\*تشير نتائج الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجمالي مقداره 3,77 وبانحراف معياري 0,984.

#### جدول /14: خطوط الاتصال في المركب

العبارة				
43- سهولة انسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة.	3	0,2941	1,111	3,78
44- ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة.	2	0,2727	0,987	3,62
45- الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال.	5	0,3068	1,074	3,50
46- المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة.	1	0,2688	0,995	3,70
47- تنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسة.	4	0,3029	1,030	3,40
الإجمالي			1,039	3,6

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss  
\*تشير نتائج الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجمالي مقداره 3,6 وبانحراف معياري 1,039 وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام المركب بوجود اتصالات بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية وذلك لمعرفة آراءهم ومشاركتهم في عملية التغيير.

#### ثالثا: صناعة القرار

##### جدول/: صناعة القرار في المركب

العبارة				
48- تتم دراسة القرارات قبل صدورها.	1	0,2528	0,921	3,64
49- يتم إشراك العاملين في صنع القرارات.	5	0,3926	1,209	3,08
50- يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	3	0,3358	1,182	3,52
51- تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات.	4	0,3673	1,220	3,32
52- تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب.	2	0,2603	1,015	3,90
الاجمالي			1,109	3,492

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*تشير نتائج هذا الجدول أن صناعة القرار في المركب حققت وسطا إجمالي قدره 3,49 وانحراف معياري 1,109، حيث جاءت العبارة رقم 48 "تم دراسة القرارات قبل صدورها" في المرتبة الأولى بمعامل اختلاف 0,2528 في جاءت العبارة رقم 49 "يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف 0,3926 وهذا يدل على أن القرارات يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا وتتم دراستها قبل صدورها.

### 1-3- التغيير في المهام والوظائف

جدول 16/ التغيير في المهام والوظائف في المركب

العبارات				
3	0,3248	1,176	3,62	53- تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين.
5	0,3772	1,253	3,32	54- تهدف المؤسسة لاستثمار أرباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي.
1	0,2365	0,918	3,88	55- تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل: السكن، النقل، جمعية خيرية تعاونية.
4	0,3681	1,178	3,20	56- تعتمد المؤسسة على البحوث القائمة على الاستطلاع والتقصي كأساس لتصميم الخدمة أو السلعة
2	0,3076	1,015	3,30	57- تحرص المؤسسة على الاستثمار الأفضل لمواردها المادية، البشرية، المعلوماتية والمالية.
		1,108	3,46	الاجمالي

\*تشير نتائج هذا الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجماليا 3,46 وانحراف معياري 1,205، حيث كان الترتيب الأول للعبارة رقم 55 "تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل السكن، النقل" بمعامل اختلاف قدره 0,2365 وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 54 "تقوم المؤسسة باستثمار أرباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي"

### 1-4- التغيير في التكنولوجيا

جدول 17/ التغيير في التكنولوجيا في المركب

العبارات				
6	0,2947	1,067	3,62	58- تقوم المؤسسة بإدخال معدات وألات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.
5	0,2850	1,055	3,70	59- تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.
3	0,2589	0,942	3,64	60- تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.
2	0,2491	0,927	3,72	61- تقوم المؤسسة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بالمؤسسة.
1	0,2088	0,814	3,90	62- تقوم المؤسسة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بالمؤسسة.
8	0,3397	1,182	3,48	63- استخدام شبكة الأنترنت الداخلية تربط مختلف الأقسام بهدف تبادل البيانات والمعلومات.
4	0,2608	0,981	3,76	64- تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة.
9	0,3474	1,272	3,66	65- توفير أجهزة إعلام ألي متطورة لتساعد على إنجاز المهام والأعمال داخل المؤسسة.
7	0,3219	1,217	3,78	66- تشجع المؤسسة على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل.
		1,050	3,69	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*تشير نتائج هذا الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجماليا 3,69 وانحراف معياري 1,050 ، حيث كان الترتيب الأول للعبارة رقم 62 "استخدام شبكة الأنترنت الداخلية تربط مختلف الأقسام بهدف تبادل البيانات والمعلومات" بمعامل اختلاف قدره 0,2088 وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 63 "تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة" بمعامل اختلاف 0,3397 .

## 5-1-التغيير في اهداف واستراتيجية المؤسسة

جدول /18: التغيير في الأهداف والاستراتيجية

العبارات				
67- تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة.	0,2478	0,955	3,84	1
68- تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	0,2832	1,082	3,82	2
69- تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على أسواق من خلال منتجات جديدة	0,3359	1,236	3,68	5
70- تفكر المؤسسة بالاندماج مع منظمة أخرى أكثر نجاحا.	0,3241	1,199	3,70	4
71- تسعى المؤسسة لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.	0,3118	1,216	3,90	3
الإجمالي		1,137	3,78	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*تشير نتائج هذا الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجماليا 3,78 وانحراف معياري 1,137 ، حيث كان الترتيب الأول للعبارة رقم 67 "تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة" بمعامل اختلاف قدره 0,2478 وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 69 "تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على أسواق جديدة من خلال منتجات جديدة" بمعامل اختلاف 0,3359 .

## 5-1-التغيير في الثقافة التنظيمية

جدول /19: التغيير في الثقافة التنظيمية

العبارات				
72- تحرص إدارة المؤسسة على اطلاع جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة	0,2487	1	4,02	1
73- تتأثر القيم الإدارية السائدة في المؤسسة بالتغييرات السائدة فيها.	0,3673	1,359	3,70	5
74- يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع.	0,2542	0,976	3,84	2
75- تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.	0,2744	1,026	3,74	3
76- قامت المؤسسة بتغيير جذري في رسالتها.	0,3397	1,182	3,48	4
الإجمالي		1,108	3,75	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*تشير نتائج هذا الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجماليا 3,75 وانحراف معياري 1,108 ، حيث كان الترتيب الأول للعبارة رقم 72 "تحرص إدارة المؤسسة على اطلاع جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة" بمعامل اختلاف قدره 0,2487 وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 73 "تتأثر القيم الإدارية السائدة في المؤسسة بالتغييرات السائدة فيها" بمعامل اختلاف 0,3673

## 2/اختبار صحة الفرضية الأولى

لغرض التعرف على قدرة المركب للقيام بإجراء التغيير التنظيمي تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل أبعاده وكانت النتائج كالتالي:

جدول /20: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التغيير التنظيمي

الانحراف الإجمالي	المتوسط الإجمالي	أبعاد التغيير التنظيمي	
1,198	3,48	-التغيير في مهارات وسلوكات العاملين.	1
1,048	3,63	-التغيير في الهيكل التنظيمي.	2
1,108	3,46	-التغيير في المهام والوظائف.	3
1,050	3,69	-التغيير في التكنولوجيا.	4
1,137	3,78	-التغيير في الأهداف والاستراتيجية.	5
1,108	3,75	-التغيير في الثقافة التنظيمية.	6
1,108	3,62	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

وبالاستناد إلى إجابات أفراد عينة الدراسة يتبين أن المركب يقوم بتغييرات في كافة المجالات لكي يضمن البقاء وسط بيئة متغيرة ومعقدة وبناء على هذه المؤشر ترفض الفرضية الأولى والتي تنص على "لا يقوم مركب أرسلور ميتال بالتغيير التنظيمي بكل مجالاته لمواجهة التغييرات البيئية".

3/ اختبار صحة الفرضية الثانية: لغرض التعرف على مدى مواجهة مركب أرسلور ميتال للمقاومة من قبل العاملين تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكانت النتائج كالتالي:

جدول /21: المقاومة الظاهرة

الترتيب	م. اختلاف	الانحراف	المتوسط	المقاومة الظاهرة العبرة
10	0,429	1,316	3,06	77- مصارحة العاملين لرفض التغيير.
5	0,336	1,143	3,40	78- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.
2	0,304	1,090	3,58	79- زيادة الصراعات داخل المؤسسة.
4	0,329	1,126	3,42	80- تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات.
1	0,279	1,022	3,66	81- زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.
6	0,373	1,233	3,30	82- ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.
3	0,317	1,168	3,68	83- تنظيم إضراب والمشاركة فيه.
9	0,419	1,291	3,08	84- تخريب نظم الإنتاج.
7	0,403	1,185	2,94	85- زيادة عدد الشكاوي والتذمر.
8	0,405	1,289	3,18	86- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
		1,182	3,33	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

جدول /22: المقاومة الضمنية

الترتيب	م. اختلاف	الانحراف	المتوسط	المقاومة الضمنية العبرة
1	0,403	1,236	3,06	87- هبوط الحافز للعمل.
3	0,425	1,293	3,04	88- عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة.
4	0,431	1,268	2,94	89- استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال.
5	0,445	1,257	2,82	90- زيادة عدد الأخطاء المرتكبة.
6	0,489	1,303	2,66	91- استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد.
2	0,423	1,033	2,44	92- نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.
7	0,461	1,210	2,62	93- حجب المعلومات وتأخير وصولها.
		1,224	2,79	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

جدول/23: -مقاومة العاملين (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي)

الترتيب	مقاومة العاملين	المتوسط	الانحراف
1	المقاومة الظاهرة	3,33	1,182
2	المقاومة الضمنية	2,79	1,224
	مقاومة العاملين	3,06	1,203

\*تشير نتائج الجدول أن متغير مقاومة العاملين حقق متوسط اجمالي قدره 3,06 وانحراف معياري قدره 1,203 حيث تأتي في المرتبة الأولى المقاومة الظاهرة بمتوسط حسابي اجمالي قدره 3,33 وانحراف معياري قدره 1,182 ثم في المرتبة الثانية المقاومة الضمنية

بمتوسط قدره 2,79 وبانحراف معياري قدره 1,224 ومن خلال النتائج التالية نستج أن مركب ارسلور ميتال يواجه مقاومة من قبل العاملين والذي يؤكد صحة الفرضية الثانية " يواجه التغيير في مركب ارسلور ميتال مقاومة من قبل العاملين وعدم القبول"

#### 4/اختبار صحة الفرضية الثالثة:

يستخدم تحليل الارتباط في تقدير درجة الارتباط الخطي (مدى وجود علاقة خطية) بين متغيرين واتجاه هذه العلاقة وتراوح معامل الارتباط بين (+1)، (-1) والاشارة الموجبة تعني العلاقة طردية، أما الاشارة السالبة فتعني أن العلاقة عكسية بين متغيرين، حيث تم استخدام معامل سبيرمان Spearman وذلك للوقوف على نوع وقوة العلاقة بين مقاومة العاملين ومجالات التغيير التنظيمي. وقبل قياس العلاقة قامت الباحثة بتجميع مختلف البنود لمجالات التغيير وكذلك تجميع مختلف اشكال المقاومة وذلك وفقا لطريقة ACP والتي اظهرت وجود مخرجة واحدة تم تسميتها ثم قمنا بعدها بقياس علاقة مجالات التغيير التنظيمي واشكال المقاومة

#### 1-4-العلاقة بين المقاومة الظاهرة ومجالات التغيير التنظيمي

جدول /24: العلاقة بين المقاومة الظاهرة ومجالات التغيير

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
علاقة المقاومة الظاهرة والتدريب	-0,121	0,201
علاقة المقاومة الظاهرة والتحفيز	-0,162	0,131
علاقة المقاومة الظاهرة والقيادة	-0,056	0,349
علاقة المقاومة الظاهرة والعلاقات	-0,112	0,220
علاقة المقاومة الظاهرة والهيكل	-0,110	0,223
علاقة المقاومة الظاهرة والسلطة	-0,106	0,465
علاقة المقاومة الظاهرة والاتصال	0,057	0,695
علاقة المقاومة الظاهرة واتخاذ القرار	-0,020	0,892
علاقة المقاومة الظاهرة والمهام	0,036	0,805
علاقة المقاومة الظاهرة والتكنولوجيا	-0,036	0,802
علاقة المقاومة الظاهرة والأهداف	0,070	0,629
علاقة المقاومة الظاهرة والثقافة	0,098	0,500

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05

\*نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين كل من المقاومة الظاهرة و(الاتصال، المهام، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية)، وتبين كذلك أن هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيف بين المقاومة الظاهرة وكل من(التكنولوجيا، اتخاذ القرار، السلطة، الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية، القيادة، التدريب، التحفيز)

#### 1-4-العلاقة بين المقاومة الضمنية ومجالات التغيير التنظيمي

جدول /25: العلاقة بين المقاومة الضمنية ومجالات التغيير

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
علاقة المقاومة الضمنية والتدريب	0,013	0,930
علاقة المقاومة الضمنية والتحفيز	-0,071	0,626
علاقة المقاومة الضمنية والقيادة	-0,071	0,626
علاقة المقاومة الضمنية والعلاقات	-0,040	0,783
علاقة المقاومة الضمنية والهيكل	0,076	0,601
علاقة المقاومة الضمنية والسلطة	0,179	0,212
علاقة المقاومة الضمنية والاتصال	0,118	0,413
علاقة المقاومة الضمنية واتخاذ القرار	0,022	0,880
علاقة المقاومة الضمنية والمهام	0,019	0,896

0,460	0,107	علاقة المقاومة الضمنية والتكنولوجيا
0,946	-0,010	علاقة المقاومة الضمنية والأهداف
0,844	-0,029	علاقة المقاومة الضمنية والثقافة

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05

\*نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين كل من المقاومة الضمنية و(التدريب، الهيكل التنظيمي، السلطة، الاتصال، اتخاذ القرار، المهام والوظائف، الاستراتيجية)، ويتبين كذلك أن هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيف بين المقاومة الضمنية وكل من(التحفيز، القيادة، العلاقات، التكنولوجيا، القيادة).

#### المناقشة:

\*الجنس: تشير النتائج إلى سيطرة العنصر الذكوري في العمل مما يعطهم الفرصة الأكبر للارتقاء إلى الوظائف العليا في حين أن الإناث تميل إلى الاهتمام بالعائلة والأطفال أكثر من الاهتمام بتطوير مساهمهم الوظيفي.

\*العمر: المؤسسة تعتمد على العاملين الأكبر سنا لأنهم يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية باعتبارهم من ذوي الخبرة والكفاءة، وتدل النتيجة أيضا أن هناك تنوعا في متوسط أعمار مجتمع الدراسة وهذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات العاملين نحو المواضيع المتعلقة بمجال العمل، لأن خبرات الأفراد المتراكمة عبر تجاربه تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية أو إيجابية نحو موضوع معين

\*الحالة الاجتماعية: هذا ما يفسر أن معظم العاملين في المناصب القيادية في المؤسسات متزوجين وهذا ما يدل على الاستقرار المهني وينعكس ذلك بالإيجاب على أدائه الوظيفي

\*المستوى التعليمي: مؤشر إيجابي يدل على مدى اهتمام المركب بأن يكون لها اطرار من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة مما يساهم في زيادة فعالية متطلبات التغيير وهذا ما يعكس أنه يمكن الاستفادة من المعرفة العلمية لأفراد العينة من مختلف مستوياتهم التعليمية من آراءهم الهامة وخبرتهم حيال موضوع الدراسة.

\*الاقدمية: تسعى المؤسسة للاستفادة من سنوات الخبرة خاصة في ظل عملية التوسيع وإعادة الهيكلة والتغيير التي تقوم بها حيث تساعدها في القيام بذلك، فالخبرة تلعب دورا هاما في البحث خاصة في مسانرة العمال للتغييرات التنظيمية التي يشهدها المركب \*من خلال نتائج الدراسة التطبيقية يتبين بأن مركب أرسلور ميتال يقوم ببعض التغييرات في مجالات عدة للنهوض بفعالية المركب والتكيف مع التغييرات البيئية الخارجية والداخلية ومواجهة المنافسة الحادة.

\* وجود مقاومة من قبل الموظفين لعمليات التغيير وهو تعبير عن عدم قناعتهم وتعبيرا عن عدم رضاهم نسبيا للطريقة التي تتخذ فيها قرارات التغيير ولا يشاركون في وضعها بل تفرض عليهم ويطلب منهم فقط التنفيذ.

\*اوضحت الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة طردية وأخرى عكسية بين المقاومة الظاهرة وبعض مجالات التغيير التنظيمي وكذلك وجود علاقة بين المقاومة الضمنية وبعض مجالات التغيير.

#### خاتمة:

اصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية والداخلية وذلك لزيادة كفاءة أدائها وفعاليتها وتحقيق أهدافها ويمكن أن يطرأ التغيير على أي جانب من جوانب المنظمة أو جميعها مرة واحدة وذلك حسب إرادة وحاجة المنظمة وامكانياتها وتعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمرا حتميا مثلما أن التغيير أمرا حتميا ولا مناص منه فالإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة التغيير الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك وازعاج وقلق وقد تكون المقاومة ظاهرة معلنة أو ضمنية، لذا يتطلب الأمر إدارة واعية تتعامل مع التغيير باختيارها أفضل الطرق والاستراتيجيات للتقليل من حدة المقاومة وجعل العاملين يتحمسون للتغيير ويشاركون فيه



## المراجع

## الكتب العربية:

- أحمد ماهر، 2004، تطوير المنظمات: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم حمود، 2002، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زاهد محمد ديري، 2002، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الله عبد الغني الطجم، 1997، التطوير التنظيمي (المفاهيم والنماذج والأسس)، دار النوايح للنشر والتوزيع.

## المجلات:

- الزغبى ماجد راضي، 2002، تحليل الموازنة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو، دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي، مجلة الإداري، العدد 79-19.
- صالح غانم، عبد الستار حافظ، 2012، التغيير التنظيمي وأثره في خلق الصراع التنظيمي-دراسة لآراء عينة من المتدربين في جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، تنمية الرافدين، العدد 107، مجلد 34.
- محمد بن يوسف العطيات، 2006، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع.

## المؤتمرات:

- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، 2005، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات.
- مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح الغولي، نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة.

## الرسائل:

- مصطفى ايمان بشير محمد، التوجه الاستراتيجي وأثره في التغيير الاستراتيجي-دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، العراق، 2005.

## Books :

- Barbara Serrior, Jocelyne Flenring, 2006, Organization change, third edition, prentice-hall, Pearson education.
- Daft, R.L, 2001, Organization theory and design, OHIO: South Western college pub.
- Don Hellrigel, John W. Slocum, Jr, 2008, Organizational Behavior, 13<sup>th</sup> edition, South-Western cengage learning.
- Fangleecooke, 2003, Maintaining change : the maintenance function and change process, Oxford: Biakwel publishing.
- Foglieri nicarneo, 1995, Organisation et gestion des entreprises, Dunod.
- Glenn Morgan and Andrew Sturday, 2000, Beyond organizational change : structure, Macmillan press LTD.
- Graeme Salaman & David Asch, 2003, Strategy and capability sustaining organizational change, Black well publishing, Germany.
- Graeme Salaman and David Asch, 2003, Strategy and capability sustaining organizational change, Blackwell publishing.
- Hicks, , 1981, Management, 3rd edition, Singapore, Mc grow-hill.
- Jean Brilman, 2004, les meilleurs pratiques du management au cœur d'Enterprise, édition d'organisation.
- John R. Schermerhorn Jr and James G. Hunt and Richard N. Osborn, 2002, Organizational Behavior.
- Jones, G, 1999, Organizational theory, addison-wesley.
- Joseph E. Champoux, 2011, Organizational Behavior (integrating individuals, groups and organization), Routledge.
- Robbins, Stephen, P, 2001, Organizational Behavior, prentice-hall.

- 
- Thomas G.cummings. Christopher G. Worley,2009, Organization development and change, South-western.  
-William.J .Rothwell,Roland.L.Sullivan,2005,Practicing organization Development, Pfeiffer.

**journals**

- DimitriosBelias, andAthanasioskoustelios, 2014. the impact of leadership and change management strategy on organizational and culture, European scientific journal, vol10, No:7.  
-George, Li and Rajagopalan, Process improvement qualit and learning effect, management science journal, vol44, No11.  
-Morales, Victor, J&Montes, Francixo, J, Antecedents & consequences of organizational innovation & organizational learning in enterpreneur ship, industrial management & data systems, vol106, n1.  
-Sandeepkumar, Binayakshankar,2013, Role of enterprise resource planning systems in managing change: a case of public sector organization, vollx, No2, Research Scholar.  
-Trader-Leigh Karyn E, , 2002, case study : Identifying réistance in managing change, journal of organizational change management, vol15, Nr12.  
-Warren G, Bennis, 1995, Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change, journal of applied behavioral science.