

## أثر التغيير في التطوير التنظيمي: حالة دراسية ميدانية في دائرة الجمارك العامة الاردنية

د. محمد الزعبي

جامعة جرش- الأردن

د. أحمد صالح الهزايمة

جامعة الملك عبد العزيز-السعودية

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى الأسباب التي استدعت عملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في دائرة الجمارك العامة الأردنية، وذلك من وجهة نظر المديرين ورؤساء الاقسام، كما هدفت أيضاً التعرف أيضاً إلى أهمية التغيير وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، واتجاهات المديرين ورؤساء الاقسام في دائرة الجمارك العامة الأردنية ومدى تقبلهم للتغيير.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية بلغ قوامها (100) مدير ورئيس قسم في دائرة الجمارك العامة الأردنية، عدت جميعها صالحة للتحليل.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في ما يأتي:

1- أهم الأسباب التي استدعت عملية التغيير في دائرة الجمارك الاردنية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الاقسام، هي الأسباب المتعلقة بالقوانين والانظمة والتشريعات، التكنولوجيا المستخدمة، القوى البشرية، والهيكل التنظيمي.

2- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير (القوانين والانظمة والتشريعات، والهيكل التنظيمي، والقوى البشرية/الأفراد، والتكنولوجيا المستخدمة) وبين التطوير التنظيمي.

3- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والتطوير التنظيمي، في حين لم يظهر تأثير للجنس على التطوير التنظيمي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء نتائج هذه الدراسة.

الكلمات الدالة: التغيير، بيئة التنظيم، التطوير التنظيمي، الجمارك العامة الاردنية

### Abstract

The impact of changes in organizational development: case study in Jordan public customs department

*This study aimed to explore the reasons that required to make changes from the manager's and head of division viewpoint. And to define the importance of change and its relation with organizational development, also to explore the manager's and head of division attitudes toward accept the changes.*

*This study based on analytical descriptive approach, questionnaire of forty questions was designed and developed, and the data had been collected randomly from (100) respondents, all considered to be valid.*

*The main conclusions of the study were:*

*1- the most important reason to make change in Jordan public custom department from the manager's and a head to division viewpoint, related to (legal , legislations & regularities, the used technology, manpower, and organizational structure).*

*2- there is statistically positive relation between changes (legal , legislations & regularities, the used technology, manpower, and organizational structure) and organization development.*

*3- there are statistically differences between (marital status, educational level, experience) and the organizational development. But the study showed that there is no effect for gender on organization development.*

*Some recommendation related to the results were introduced.*

**Key words:** organizational development, change, organization environment, Jordan public customs department.

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

يعيش العالم اليوم في عصر التقدم العلمي والتقني، ويصاحب هذا التقدم التزايد المستمر في حاجة المنظمات لعمليات التغيير سواء في هياكلها التنظيمية، أو الأساليب التكنولوجية المستخدمة. ومن خلال نظرية النظم ومخرجاتها لم تعد المنظمات تعمل بمعزل عن بيئتها؛ فالفاعل بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية أصبح ضرورة من ضرورات بقائها واستمرارها، لا شك ان هناك الكثير من القوى المحركة والتي قد تفرض التغيير على المنظمة وبالتالي تؤثر فيها وتتطلب ضرورة القيام بأجراء تعديلات وتغييرات داخل المنظمة، كما ان التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للحياة وللانسان فدائماً بحاجة الى تغييرات لكي نواكب العصر الحديث، ومن هذا المنطلق وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام قضية مصيرية تمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة. ومن هذا المنطلق، أصبح التغيير سمة بارزة وملازمة لكل منظمة، وجزءاً من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسة من وظائف الادارة الناجحة وليس حل يظهر فقط خلال الأزمات.

وتعتبر استراتيجيات تغيير المواقع وتغيير الاجراءات المستخدمة في المنظمة مهمة جدا من اجل مواكبة التطورات البيئية سواء كانت داخلية ام خارجية.

ومن خلال هذا النوع من الاستراتيجيات الذي يمثل توليفة كبيرة من الخيارات تصاغ لغرض الدخول في أنشطة تحسن بشكل واضح المواقع الحرجة التي تواجد منظمة الاعمال فيها، بمعنى يتطلب الامر في البداية دراسة الموقف الحالي بعناية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين الوضع الراهن للوصول الى المرغوبة. (الغالي وادريس، 2015: 426).

من هنا، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التغيير الذي تم تبنيه وتنفيذه حديثاً في دائرة الجمارك العامة الاردنية، والاسباب التي ادت الى مقاومة هذا التغيير، والتعرف إلى أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع هذه الظاهرة بطريقة ايجابية.

#### أهمية الدراسة:

يقاس نجاح المنظمات بمدى قدرتها في تبني أسس إدارة عملية التغيير ومركزاتها. وان ادراك المنظمات للتغيرات الموجودة في بيئتها الخارجية والداخلية والتفاعل معها وقدرتها على التعامل مع هذه التغييرات، يعد من الأمور المهمة لنجاح عملية التغيير، والذي قد يأخذ اتجاهاً ايجابياً أو سلبياً. ومن هذا المنطلق، جاءت الدراسة الحالية لتحاول أن تبرز أثر التغيير في عملية التطوير التنظيمي، التي تم تبنيها وتقبلها مؤخراً من قبل الافراد العاملين في دائرة الجمارك العامة الاردنية، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تقديم توصيات للمنظمات الأخرى لتحذو حذو دائرة الجمارك العامة الأردنية من خلال ابراز الجوانب الايجابية والسلبية في عملية التغيير.

#### مشكلة الدراسة:

تعاني بعض الوحدات الإدارية من الجمود وروتينية الإجراءات، ويتعارض ذلك مع متطلبات التنافس ومسايرة نوعية الخدمات المقدمة للجمهور- وهذا بالطبع يتناقى مع متطلبات التطوير التنظيمي. وكون دائرة الجمارك العامة الاردنية هي من الوحدات التي تعاني من الجمود في عملياتها وانشطتها المختلفة، مما استدعى القيام بهذه الدراسة لمعرفة كيفية التغلب على هذا الجمود من خلال معرفة دور مجالات التغيير المتمثلة بـ ( التكنولوجيا، والقوانين والأنظمة والتشريعات، القوى البشرية/الأفراد، والهيكل التنظيمي) في نجاح عملية التطوير التنظيمي في دائرة الجمارك العامة الاردنية.

#### أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى الأسباب التي استدعت عملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في دائرة الجمارك العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.
- 2 - التعرف إلى أهمية التغيير وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.

3- التعرف الى العلاقة بين التغيير والمتمثل ب (التكنولوجيا، القوانين والانظمة والتشريعات، القوى البشرية، والهيكل التنظيمي) والتطوير التنظيمي.

4- التعرف من إلى اتجاهات المديرين ورؤساء الاقسام في دائرة الجمارك العامة الأردنية ومدى تقبلهم للتغيير.

5- تبيان مراحل عملية التغيير التي تم تبينها في دائرة الجمارك العامة الاردنية.

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة بين التغيير المتمثل ب(التكنولوجيا، القوانين والانظمة والتشريعات، القوى البشرية، الهيكل التنظيمي) والتطوير التنظيمي.

وينشق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التكنولوجيه والتطوير التنظيمي.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين القوانين والأنظمة والتشريعات والتطوير التنظيمي .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين القوى البشرية والتطوير التنظيمي .

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي .

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والتطوير التنظيمي.

#### نموذج الدراسة:

المتغير التابعة

المتغيرات المستقلة

التطوير التنظيمي

- التكنولوجيا  
- القوانين والانظمة والتشريعات المستخدمة  
- القوى البشرية  
- الهيكل التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان

**محددات الدراسة:** لقد واجه الباحثان عدداً من الصعوبات والمحددات خلال قيامهما بهذه الدراسة وتمثلت في ما يأتي:

- 1- عدم موافقة بعض الإدارات العليا في بعض المديریات السماح للباحثان بتوزيع الاستبانة شخصياً.
- 2- اقتصرت الدراسة على دائرة الجمارك العامة الاردنية.
- 3- اقتصرت هذه الدراسة على أربعة مجالات للتغيير هي (التكنولوجيا، والقوانين والأنظمة والتشريعات، والقوى البشرية، والهيكل التنظيمي).

### التعريفات الإجرائية :

**التغيير التنظيمي:** إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين المرتبطة بأساليب وممارسة الأعمال، أو في التكنولوجيا المستخدمة، لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التوازن والتكيف مع البيئة ويسهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل.

**بيئة العمل:** هي مجمل العادات والتقاليد والقيم والاحلاقات والقواعد والقوانين السائدة في بيئة العمل.

دائرة الجمارك الاردنية: مؤسسة تأسست عام 1922 تمارس عملها وصلاحياتها في الحرم الجمركي وفي النطاق الجمركي على امتداد اراضي المملكة ومياهها الاقليمية من خلال التفتيش على البضائع التي تعبر الحدود بما يتفق مع المعايير والاتفاقيات الدولية.

التطوير التنظيمي: مجموعة من النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للإنتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل .

### الدراسات السابقة:

-أجرت (الجمالي، 2011) دراسة بعنوان: **الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي- دراسة حالة في شركة البوتاس العربية بالمملكة الاردنية الهاشمية.**

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة في شركة البوتاس العربية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد وأثرها في التغيير التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم توزيع استبانة لغرض جمع البيانات على عينة بلغت (200) عامل وتم استرداد ما مجموعه (183) استبانة عدت صالحة للتحليل الاحصائي. و توصلت الدراسة الى أن المتوسط الحسابي العام للأنماط القيادية السائدة للادارات في الشركة من وجهة نظر القيادات الادارية جاء بدرجة تقدير مرتفعة، في حين جاء النمط التدريبي في المرتبة الاولى، وتلاه النمط المشارك، وجاء في المرتبة الثالثة النمط الاخباري وجاء النمط التفويضي في المرتبة الأخيرة .

- كما أجرى (الزعيبي، 2012) دراسة بعنوان: أسباب مقاومة الأفراد العاملين في قسم التسويق لعملية التغيير واستراتيجيات معالجتها / دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر المديرين. هدفت هذه الدراسة تعرف إلى الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين في قسم التسويق لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في البنوك التجارية الأردنية في محافظة اربد، والتعرف إلى أهم الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين لمعالجة هذه الظاهرة. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها (50) مديراً في البنوك التجارية الأردنية، اعيد منها (42) استبانة عدت صالحة للتحليل الاحصائي. وقد توصلت هذه الدراسة الى أن أهم الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين في قسم التسويق لعملية التغيير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في البنوك عينة الدراسة من وجهة نظر المديرين، هي تلك الأسباب المتعلقة بالمشاركة، واقلها الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل. ومن الجدير بالذكر ان أهم الإستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين لمعالجة ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير في البنوك عينة الدراسة، هي تلك الإستراتيجية المتعلقة بالإكراه الظاهر والضمني، واقلها استخداماً الإستراتيجية المتعلقة بالمشاركة.

- كما أجرى (الرقب، 2008) دراسة بعنوان: واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف إلى مستوى فاعلية ادارة التغيير، وقياس أثر الهياكل التنظيمية في ادارة التغيير ومعرفة اثر القدرات المالية والفنية في التأثير على عملية التغيير. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (300) موظف، وتم استرداد (283) منها عدت صالحة للتحليل الاحصائي. و توصلت الدراسة الى أن دور الادارة العليا للوزارات في القيام بعملية التغيير غير كافٍ ويحتاج الى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء كان ذلك في تحديد الاولويات أو وضوح الرؤية أو وجود قيادة تؤمن باحداث عملية التغيير، كما توصلت الدراسة الى أن التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في استراتيجية الوزارات، وأن التكنولوجيا الموجودة بالوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير.

- وأجرى (حريم والحشالي، 2006) دراسة بعنوان: أثر التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير- دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الاردنية.

هدفت الدراسة تعرف طبيعة تأثير استخدام الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيماوية في الاردن لمراحل ادارة التغيير (الاذابة، ادخال التغيير، التجمد) في مقاومة العاملين للتغيير. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (252) عاملاً من جميع الشركات المسجلة في سوق عمان المالي عدت صالحة للتحليل

الاحصائي. وتوصلت الدراسة الى أنه كلما زادت هذه الشركات من استخدام مراحل عملية ادارة التغيير قلت مقاومة العاملون للتغيير وذلك يعزى الى الأسباب التنظيمية، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود تأثير لمراحل ادارة عملية التغيير الثلاث في مقاومة العاملين للتغيير يعزى الى الأسباب الاقتصادية.

و قام كل من (الهيبي، وآخرون، 2004) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين عوامل التغيير وبين مستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها في شركات الفوسفات والإسمنت والبوتاس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية. وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين عوامل (دوافع) التغيير الخارجية ونتائج عملية التغيير، وأن هناك علاقة إيجابية بين عوامل (دوافع) التغيير الخارجية ومستوى إدراك المديرين لعملية التغيير. وأوصت الدراسة بأنه يتوجب على الشركات المبحوثة تهمة الإداريين لقبول التغييرات التي قامت بإحداثها وإشراكهم في جميع خطط التغيير التي سوف تقوم بها، كما أن على إدارة هذه الشركات تشجيع الإداريين على المبادأة والتطوير والإبداع، لما له من أثر إيجابي في عملية التغيير. أما الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بموضوع مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها ،

فقد أجرى (Hashim, 2014) دراسة بعنوان: *Organizational Change: Case study of GM (General Motors)*. هدفت الدراسة الى لقاء الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي وكيف يتم، والتعرف الى العوامل المختلفة (الخارجية والداخلية) التي تدفع المنظمات للتغيير، كما هدفت الدراسة الى تعرف خطوات عملية التغيير واسباب مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين في شركة جنرال موتورز. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (دراسة حالة). توصلت الدراسة الى أن تغيير الثقافة في شركة جنرال موتورز قد حقق نتائج ايجابية، وأصبح الموظفين أكثر إدراكاً لواجباتهم ومسؤولياتهم، كما أن التغيير في الشركة مكّن الموظفين من تحقيق انتاجية أفضل.

كما أجرى (Macri, et al, 2001) دراسة بعنوان: *A grounded theory for resistance to change in small organizations*. هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير في المنظمات الصناعية الصغيرة في إيطاليا. توصلت هذه الدراسة إلى أن أبرز أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير في هذه المنظمات هو الخوف من المجهول والتحول، وعدم القدرة على امتلاك المهارات المطلوبة والاستعداد الكافي لعملية التغيير. كما أظهرت هذه الدراسة ووجود نقاط ضعف في هذه المنظمات أسهمت في زيادة مقاومة العاملين لعملية التغيير منها: ضعف التعاون بين الأفراد العاملين من جهة، ومع الإدارات من جهة أخرى، والمعيارية (*Standardization*) العالية في العمل، وغياب التعلم المشترك.

بالنظر الى الدراسات السابقة أنفة الذكر يتبين بأن الدراسة الحالية استفادت من دراسة كل من (الزعبي، 2012) في التعرف على اسباب مقاومة الافراد العاملين لعملية التغيير، وكذلك الاستراتيجيات التي تم تبنيها من قبل الادارة العليا لمعالجة ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، كما أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في كون التكنولوجيا المستخدمة تساهم الى حد كبير في تطوير أعمال دائرة الجمارك العامة الاردنية، وأن الدائرة تهتم بالعنصر البشري كونه الاساس في نجاح عملية التغيير، كما جاءت دراسة ( Hashim, 2014) لتتفق مع الدراسة الحالية ولتبين بأن عملية التغيير مكنت العاملين من تحقيق مستوى إنتاجية افضل.

### الإطار النظري للدراسة:

يواجه التغيير كل فرد وكل مؤسسه وكل مجتمع في عصرنا هذا ، فهو الصفة المميزة لهذا العصر، ولاشك في أن تتابع الاختراعات والابتكارات وتزايد النظريات والدراسات وتطور المفاهيم على نحو متلاحق، وكل ذلك أدى إلى التغيير ، مما يؤثر في كل قطاع وكل فرد في مجتمع اليوم .

ويعد التغيير بالمعنى العام أي الانتقال من مرحلة او حالة غير مرغوب فيها الى مرحلة او حالة اخرى مرغوبه يفترض فيها ان تكون اكثر ايجابية وتلقى قبولا لدى اغلبية العاملين في المؤسسة ويتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمطلبها على نحو مناسب وفعال . والتغيير في الإدارة ليس عملية عشوائية تتم على بناء افتراضات فردية ، بل هو عملية دقيقة ومدروسة يلجأ إليها التنظيم لمقابلة زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي إلى كفاءة إنتاجية أفضل بصورة عامه ، وهذا لا يعني عدم وجود عمليات تغيير فجائية تتم في بعض التنظيمات، بل انه يتطلب جهودا متواصلة ومضنيه من المؤسسات والمديرين في التخطيط لعمليات التغيير ومعالجة ردود الافعال الناجمه عنها المتمثلة في شعور العاملين بعدم الاتزان وعدم قدره على التصرف، وهذا ما يعرف بـ (الصدمة) ثم بعد ذلك عدم التصديق ببدء دوران عجله التغيير، وفي بعض الاحيان يكون الشعور بالذنب من العاملين الذين يعتقدون بأنهم السبب في التغيير المفاجيء وصولاً إلى قبوله .

**مفهوم عملية التغيير التنظيمي وأهدافها:**

بين (حربي، 1989) أن التغيير بالمعنى العام "هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة". وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. كما نظر (عامر، 1991) إلى التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي. إذ ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفراداً أو جماعات من خارج المنظمة أو من



داخلها أو من الاثني عشر معاً. في حين عرف (اللوزي، 2012) التغيير بأنه استجابة ونتيجة طبيعية في حياة الافراد والمنظمات حيث تعتبر محاولة المنظمات لأيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط.

ولقد قدم العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة تعاريف مختلفة للتغيير التنظيمي، فقد عرفه (Carnal, 1986). بأنه "عبارة عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل". وكما يعرف (Schalk, 1998) وزملاؤه أن التغيير التنظيمي عبارة عن إدخال مدروس لأساليب جديدة في التفكير والسلوك وممارسة الأعمال.

ومن جهة أخرى فقد عرف (العامري وآخرون، 1997) التغيير التنظيمي بأنه "مجموعة من الأنشطة الهادفة والمقصودة التي تقوم بها المنظمة للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل". أما (الدهان، 1992) فقد عرفت التغيير التنظيمي بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير والذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة. كما عرفه (دره، 2011) " بأنه عملية ادخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".

وعليه يعرف الباحثان عملية التغيير التنظيمي بأنها إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين والمرتبطة بأساليب وممارسة الأعمال، أو في التكنولوجيا المستخدمة، لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة على نحو يحقق التوازن والتكيف مع البيئة ويسهم في تطوير المنظمة وتحسين أدائها على المدى الطويل.

### أنواع التغيير وأسبابه:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير تختلف وفقاً للمعيار المستخدم في التصنيف.

فمن جهة التخطيط فقد صنف (دودين، 2012) أنواع التغيير حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط الى ثلاثة أشكال هي:

**1- التغيير المخطط:** تقوم به المنظمة عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر على نشاطها لكي تستعد لمواجهةتها. وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات، وفقاً لتبرير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة، والفوائد أو العوائد التي يمكن الحصول عليها من إجراءاته من جهة أخرى.

2- التغيير الدفاعي: تقوم به المنظمة للتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والحفاظة على مكانتها. وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة، كالتغييرات في بعض عناصرها رغبة منها، أو نتيجة لضغوط خارجية مما يترتب عليها أحيانا نتائج غير ملائمة وضارة.

3- التغيير الهجومي: يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة. والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

أما من ناحية سرعة عملية التغيير المطلوبة أو نطاقها، فيمكن تصنيفها حسب: (Buchanan & Huczyn, 1997) الى:

1- التغيير المتدرج: وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة، وي طرح التزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا أو أكثر صعوبة في القبول.

2- التغيير المرحلي: ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير إلى أهداف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع، مستفيدا من تراكم الآثار التاريخية عن التغييرات المرحلية السابقة، بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

3- التغيير الجذري أو الشامل: ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع العناصر جميعها أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة. ويهدف كذلك إلى تحقيق واستغلال الميزات التنافسية ويؤثر في القدرات الداخلية للمنظمة .

أما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير خصوصا في ما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظمتهم فهناك نوعان بيتهما (Atchison, 1978)، هما:

1- التغيير المتوقع: هو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.

2- التغيير غير المتوقع: هو الذي يحدث من غير أن تتنبأ به المنظمة أو من غير استعداد كاف له.

كما أن هناك العديد من الأسباب تدعو المنظمة إلى القيام بالتغيير التنظيمي، ومن أهم وبرز هذه الأسباب ما يأتي :

1- أسباب إدارية:

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في عمل المنظمة، وإن أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة (القريوتي، 2010). لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة الى التكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى (ماهر، 2003).

## 2- أسباب هيكلية:

يمكن القول أن الهيكل التنظيمي هو البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة. فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى بيان أشكال الاتصالات وأنواعها، وشبكات العلاقات القائمة (ماهر، 2003).

## 3- أسباب تقنية أو تكنولوجيا:

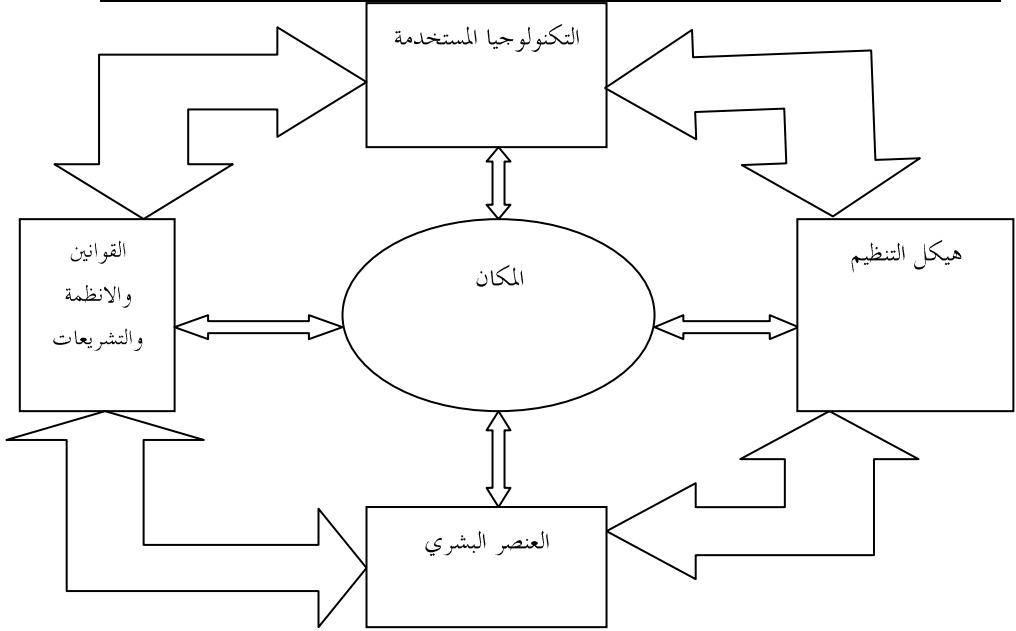
إن التغييرات التي يشهدها العالم في هذا العصر هي تغييرات سريعة تتماشى مع التكنولوجيا التي تتقدم يوماً بعد يوم، ذلك أن الاختراعات والاكتشافات والأجهزة التقنية المتطورة من الآلات وحواسيب ووسائل اتصال حديثة والبريد الإلكتروني من العوامل التي تؤثر في بيئة العمل ومهامه وعملياته، مما يتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية أو مشاعر العاملين وسلوكياتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم (العديلي، 1998).

## 4- أسباب نفسية:

إن نجاح التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى في تنفيذ أهدافه على موارده البشرية، لذلك فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر من غير شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه. ومن ثم فإن مقدرة الجهاز الإداري في قيادة التوجيه ودفع العاملين للعمل يعد من أهم العوامل الحاسمة في ارتفاع مستوى أداء التنظيم (تركي، 1985).

## 5- أسباب بيئية:

تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعددة: سياسية، واقتصادية، وقانونية، وسكانية، واجتماعية. وغالبا ما تكون هذه البيئة في حالة تغير مستمر يواكب صعوبات كثيرة تواجهها المنظمة، مما يهدد أو يعزز بقاءها واستمرارها في الوجود. واعتماداً على متغيرات الدراسة فقد قام الباحثان بربط عملية التغيير وتوضيحها بحسب الشكل الآتي رقم (2):



شكل رقم (2) ربط عناصر عملية التغيير

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان

يرى الباحثان بحسب الشكل اعلاه، أن عملية التغيير تتم بطريقة متوازنة تراعي العناصر كافة، بمعنى أن أي تغيير يحدث في عنصر من العناصر أعلاه يؤدي الى حدوث تغيير في باقي العناصر. وعلى سبيل المثال في حال احداث تغيير في الهيكل التنظيمي فيجب أن يكون مجازاً من الناحية التشريعية والقانونية، وكذلك المكان يعتبر من العناصر الأساسية التي تؤثر في عملية التطوير كون المكان له أهمية في تقديم الخدمات للمستفيد بأفضل ما يمكن، فلا يجوز العمل على تغيير وتحديث وتطوير العنصر البشري مثلاً الا اذا كان هناك مكان (مكتب) يستوعب مطالب واحتياجات المستفيد. وهذا ما سيتم التطرق اليه واثباته من خلال تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

#### مراحل عملية التغيير:

يعد كيرت لوين ( Kurt Lewin ) من أشهر من كتب في هذا المجال، وقد طور نموذجاً لأحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والباحثين والممارسين التي تناسب مع ظروفهم، وباعتقاد الكثير من لكتاب، فإن النموذج الذي قدمه كيرت والمرحله التي حددها تساعد بشكل كبير في احداث التغيير بفعالية، إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة مناسبة سليمة تناسب مع ظروف

المنظمة وحاجاتها، وضمن تغيير مخطط وواع. والمراحل هي: الإذابة أو حل الجمود (**Unfreezing**)، التغيير (**Change**)، إعادة التجميد (**Refreezing**)، وتلك المراحل يبينها الشكل رقم (3).

شكل رقم (3) نموذج Kurt Lewin المراحل التغيير

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
اذابة الجليد	التغيير	اعادة التجميد
- ايجاد الشعور بالحاجة للتغيير	- تغيير الناس والاعمال	- تعزيز النتائج
- تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير البناء التنظيمي	- تقييم النتائج
	- تغيير التقنيات	- اجراء تعديلات بناءة

(حریم، 2010، ص: 280)

### 1- الإذابة أو حل الجمود (**Unfreezing**):

وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد المنظمة وجماعاتها من عاملين ومديرين ومختلف الأقسام لضرورة الحاجة إلى التغيير، وتبيان أهمية ذلك للأفراد والمنظمة والفوائد المترتبة على ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليص المقاومة لعملية التغيير.

### 2- التغيير (**Change**):

إن القائمين على التغيير هنا يقومون بعد إزالة الجمود بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أتمات سلوكية جديدة.

### 3- إعادة التجميد أو التثبيت (**Refreezing**):

هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي، أو ما يطلق عليه (تجميد الوضع) أطول فترة ممكنة لضمان استمراره وثباته.

كما يصنف John Schermerhorn استراتيجيات التغيير في ثلاثة استراتيجيات أساسية :

1- استراتيجية القوة **force-coercion**: حيث تستخدم هذه الاستراتيجية المكافآت والعقوبات حافزا رئيسيا في هذا المجال فيتم التهديد بالعقاب عند الاعتراض على التغيير او يتم استخدام المكافآت المادية وغيرها لأغراض تنفيذ التغيير وتشجيعهم.

2- استراتيجية الاقناع المنطقي **Rational Persuasion** يتم اللجوء الى استخدام المنطق واقناع منفعدي التغيير وتشجيعهم بالحاجة الماسة للتغيير والعوائد المتوقعة منه.

3- استراتيجية المشاركة **Participation** : وهنا يتم السماح لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع اهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.

كما لا توجد هناك استراتيجية مثالية للتغيير، فلكل استراتيجية سلباتها وإيجابياتها ، والإدارة هي المعنية باختيار الاستراتيجية التي تناسب مع ظروف التغيير .

### القوى الخركة للتغيير :

هناك الكثير من القوى المحركة للتغيير او مسببات التغيير والتي تؤثر في المنظمة وتتطلب ضرورة القيام بأجراء تغييرات فيها. وهذه القوى يمكن تقسيمها الى فئتين:

- **القوى الداخلية:** نعي بالقوى الداخلية أي القوى المحركة للتغيير والتي تكون داخل المنظمة، ومن اهم هذه القوى الداخلية :

1- انخفاض درجة الرضا الوظيفي 2- ارتفاع معدل دوران العمل 3- زيادة معدلات التغيب عن العمل 4- عدم وجود تعاون 5- انخفاض ارباح المنظمة  
ان معاناة المنظمة من أي من المشاكل السابقة تفرض عليها ضرورة اجراء تغييرات محددة لمعالجة الوضع وتصحيحه.

- **القوى الخارجية:** هذه القوى تكون من خارج المنظمة، وبالتالي لا تستطيع الادارة التحكم بها، الا انها تستطيع ان تجري التغييرات الملائمة داخل المنظمة لكي تتلاءم معها ومن اهم هذه القوى:  
1- التطورات التكنولوجية. 2- اصدار قوانين جديدة 3- النشاط الاقتصادي من ركود او رواج 4- تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية 5- المنافسة .

ان مسببات التغيير هذه تدعو المنظمة الى ضرورة اجراء تغييرات فيها سواء على المستوى الافراد او على مستوى الجماعات او حتى على مستوى المنظمة ككل. (جودة، 2014)

### ما هو التطوير التنظيمي؟؟

من الصعب الخروج بمفهوم مشترك للتطوير التنظيمي لأنه مفهوم واسع وعم وتختلف برامجها باختلاف الفلسفة او الأسلوب الذي يتم تطبيق المبادئ السلوكية المتضمنة فيه، وقد يعني التطوير التنظيمي الخطة الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لتحسين ادائها والكيفية التي تعالج بها مشكلاتها وتبديدها وتغييرها لممارستها الإدارية والاعتماد على الجهود التعاوني بين الإداريين المنفذين للخطة مع الاخذ بعين الاعتبار الظروف الخارجية والداخلية .

فالتغيير التنظيمي هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي ، كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى و أكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي وضع ظروف بيئية جديدة تحقق من حوله .

وباستعراض بعض التعاريف للتطوير التنظيمي: فقد عرف (العامري والفوزان، 1997) التغيير التنظيمي بأنه ذلك التغيير الذي يتم على مستوى المنظمات إما على نحو تلقائي بطريقة عفوية غير مخطط لها ومفتقراً إلى وجود أهداف محددة مسبقاً ، أو بطريقة موجهة مخطط لها نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفاً وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية. وبعبارة أخرى هو الجهد الواعي والمعتمد الهادف إلى تحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات المتاحة.

والتغيير المقصود في هذه الدراسة هو التغيير المخطط والمتضمن مجموعة من الأنشطة الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، وهذا ما يسمى (بالتطوير التنظيمي). لذا، يعرف الباحثان التطوير التنظيمي بأنه الانتقال من وضع سائد إلى وضع أفضل من خلال ادخال بعض التعديلات أو التغييرات على ما هو موجود.

**استفادة الباحث ٤٤ ورد في الاطار النظري:** لقد تدارس الباحثون والكتاب التطوير التنظيمي باهتمام، وقاموا باستخدام عدة تعاريف للتطوير التنظيمي والتغيير، عكس كل منها اهتمام بالباحثون والكتاب بجانب معين، وعموماً يتبين بأن الباحثون والكتاب اجمعوا على المفهوم الاساسي للتطوير بجوانبه وابعاده المختلفة، فالتطوير التنظيمي هو الوظيفة الادارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الادارات الساعية الى التغيير والتطوير، وكذلك هو الوسيلة الهادفة الى تغيير مهارات الافراد وسلوكهم وقيمهم، وتغير في اعتقادات واتجاهات الافراد بشكل يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي سليم. حيث ركزت معظم الدراسات والكتب على كون الانسان هو العنصر الاساسي في التطوير التنظيمي بما يحمله من قيم واتجاهات ومهارات وافكار ومشاعر، وكذلك جاءت ثقافة المنظمة لتعزيز مفهوم التطوير التنظيمي والتي ترمي الى كون المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية بشكل ينعكس على أعضاء المنظمة في زيادة الانتاجية وتحسين فعالية التنظيم.

#### منهجية الدراسة

**تصميم الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

اعتمد الباحثان على الخبرة الذاتية والإطلاع واعتماداً على الإطار النظري في تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة، حيث تم تحديد العناصر الأساسية للتغيير، ووزعت على أربعة مجالات هي: التكنولوجيا، والقوانين والأنظمة والتشريعات، والعنصر البشري، والهيكل التنظيمي.

الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

### أ- صدق الأداة *Instrument Validity*

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدمة تقيس الظاهرة التي صممت من أجل قياسها بالفعل. ولقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداة القياس (الاستبانة) المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على أربعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش واليرموك، للتأكد من تغطيتها جوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها. ثم عدلت الأداة بناءً على ملاحظاتهم بخذف بعض العبارات، وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى أفراد عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

ب- ثبات الأداة *Instrument Reliability*: لقد تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي *Cronbach Alpha* لأسئلة الدراسة ذات المقاييس متعددة النقاط. وذلك من أجل التأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة، إذ أعيدت الدراسة نفسها، وباستخدام الأداة نفسها في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى، وقد بلغت قيمة هذا المعامل (87.7%) لمخاور الدراسة.

### طرق جمع البيانات:

أ- وسائل جمع البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الباحثان للأدبيات من كتب ودوريات ودراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب- وسائل جمع البيانات الأولية:

استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء.

- الجزء الأول: احتوى على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية للمديرين ورؤساء الأقسام المشمولين في هذه الدراسة من حيث الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات



الخبرة. ويهدف هذا الجزء إلى إعطاء وتوفير خلفية عامة عن المديرين ورؤساء الأقسام المشمولين في هذه الدراسة.

– الجزء الثاني: اشتمل على مجموعة من الأسئلة المقلدة والتي تهدف إلى قياس مجالات الدراسة الآتية:

- المجال الأول: تعلق هذا المجال بتوضيح دور التكنولوجيا من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام لعملية التطوير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في دائرة الجمارك العامة الأردنية.
  - المجال الثاني: تعلق هذا المجال بتوضيح دور القوانين والانظمة والتشريعات من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام لعملية التطوير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في دائرة الجمارك العامة الأردنية.
  - المجال الثالث: تعلق هذا المجال بتوضيح دور العنصر البشري من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام لعملية التطوير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في دائرة الجمارك العامة الأردنية.
  - المجال الرابع: تعلق هذا المجال بتوضيح دور الهيكل التنظيمي المستخدم من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام لعملية التطوير التي تم تبنيها وتنفيذها حديثاً في دائرة الجمارك العامة الأردنية.
- الجزء الثالث: تعلق هذا الجزء بمدى تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي لدى مديرين ورؤساء الأقسام في دائرة الجمارك العامة الاردنية.

وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في المجالات الاربعة للاستبانة ( التكنولوجيا، والقوانين والانظمة والتشريعات، والعنصر البشري/الأفراد، والهيكل التنظيمي)، الذي أعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول (1) الآتي:

الجدول(1): يوضح درجات مقياس الدراسة.

التقدير	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

مجتمع وعينه الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بمدبرين ورؤساء أقسام في دائرة الجمارك العامة الأردنية والمراكز التابعة لها، والبالغ عددهم (340)، وقد تم أخذ ما يقارب (30%) من مجموع مجتمع الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على 100 موظف من المجموع الكلي، حيث قام الباحثان باختيار العينة الميسرة وهي عينة لا احتمالية، حيث تم اختيار وحدات العينة بناءً على سهولة الاتصال بالأعضاء وكون هذا النوع من العينات سريع وقليل الكلفة، ويتم من خلاله أخذ المعلومات بطريقة مريحة. ويبين جدول رقم (2) أفراد العينة موزعين في المراكز كما هو موضح ازاء كل منها.

جدول(2): يبين توزيع الموظفين

العدد	الدائرة	التسلسل
37	المركز الرئيسي	1-
7	مركز حرك جابر	2-
4	مركز حرك الحره السوريه الاردنية	3
5	مركز حرك العمر الشمالي	4
5	مركز حرك الرمثا	5
5	مركز حرك المدوره	6
5	مركز حرك العمري	7
14	مركز حرك عمان	8-
6	مركز حرك حره الزرقاه	9-
6	مركز حرك الكرامة	10-
6	مركز حرك الدرّة	11-
100	المجموع	

## وصف خصائص عينة الدراسة

## 1) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

يبين الجدول رقم (3)، وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية المتمثلة في الجنس والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

يشير الجدول رقم (3) إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد بلغت ( 90%) في حين بلغت نسبة الإناث ( 10 %). وهذا يعزى الى طبيعة العمل والمناوبات الليلية اليومية والدوام في مراكز الحدود المختلفة ، مما لا يتلاءم مع طبيعة عمل الإناث. أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، فيشير الجدول إلى أن نسبة المديرين ورؤساء الاقسام عينة الدراسة المتزوجين قد بلغت ( 83 %)، في حين بلغت نسبة المديرين ورؤساء الاقسام ( 77 %) ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وفيما يخص عدد سنوات

الخبرة، فيشير الجدول أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة لديهم خبرة 11-15 سنة وبما نسبته (60%) من عدد أفراد العينة، مما يدل على أن غالبية المديرين ورؤساء الاقسام يتمتعون بخبرة في مجال عملهم.

جدول رقم (3). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية (حجم العينة = 100 )

النسبة %	التكرار	المتغيرات الديمغرافية
90%	90	الجنس ذكر أنثى
10%	10	
83%	83	الحالة الاجتماعية متزوج أعزب
17%	17	
77%	77	المؤهل العلمي بكالوريوس ماجستير دكتوراه
19%	19	
4%	4	
10%	10	عدد سنوات الخبرة 5-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
60%	60	
30%	30	

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences- SPSS* في تحليل البيانات الأولية التي جمعها لأغراض هذه الدراسة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية التي اشتملت على: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة. ولقد تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حدة. كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة حول اجابات افراد العينة، وتحليل التباين الخماسي لاختبار العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والتطوير التنظيمي في دائرة الجمارك العامة الأردنية.

## الجانِب العملي:

## نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الأول (التكنولوجيا)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تسهّم حوسبة الإجراءات في تطوير العمل	4.5	0.55	1
2	تسهّم تحديث الأجهزة والتقنيات المستخدمة في التطوير	4.2	0.61	2
3	تسهّم تكنولوجيا والتقنيات المستخدمة في سهولة الاتصال وسرعة الإنجاز	4.0	0.65	3
4	تسهّم التكنولوجيا المستخدمة في تطوير أعمال الدائرة	4.5	0.76	1
5	تسهّم التكنولوجيا المستخدمة في اختصار الزمن اللازم لإنجاز المعاملات	4.2	0.65	2
6	تطبيق الإدارة أنظمة الكرونية في تقديم خدماتها للعملاء	4.0	0.77	3
7	تمنح الإدارة خدمة الرسائل القصيرة مجاناً للعملاء عند الطلب	3.0	0.91	5
8	تمتلك الإدارة قاعدة متكاملة ودقيقة للمعلومات عن التطورات التكنولوجية في خدمات الهاتف النقال	3.6	0.83	4
	الكلي	4.0	0.71	

يظهر من جدول (4) أن الفقرة " تسهّم حوسبة الإجراءات في تطوير العمل " والفقرة " تسهّم التكنولوجيا المستخدمة في تطوير أعمال الدائرة" قد جاءتا في المرتبة الأولى بوسط حسابي 4.5، 4.5 وانحراف معياري 0.55، 0.76 على التوالي. في حين جاءت الفقرة " تمنح الإدارة خدمة الرسائل القصيرة مجاناً للعملاء عند الطلب بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي 3.0 وانحراف معياري 0.91. اما المتوسط الكلي لجميع الفقرات، فقد بلغ (4.0)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (0.91) - (0.55) تدل الى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين اجابات المبحوثين عن هذا البعد، اما الانحراف المعياري الكلي، فقد بلغ (0.71).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثاني (للقوانين والأنظمة والتشريعات)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تكون معايير الأداء محددة للموظفين وواضحة	4.1	0.77	2
2	تكون طرق واساليب الإنجاز واضحة	3.9	0.75	4
3	تعمل الدائرة على إعادة هيكلة الأنظمة	3.6	0.81	5
4	تتسجم التعليمات مع الكميات الموجودة داخل الدائرة	3.9	0.79	4
5	تتسجم الأنظمة المطبقة مع البيئة الداخلية والخارجية.	3.2	0.87	6
6	قامت الإدارة باحداث مجموعة من التغييرات في اجراءات العمل وأساليبه	4.3	0.73	1

3	0.91	4.0	تعمل الإدارة على التحديث المستمر للوائح والأنظمة لتسهيل اجراءات العمل	7
7	1.11	3.0	تنتهج الإدارة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	8
	0.84	3.75	الكلي	

يظهر من جدول (5) أن الفقرة " قيام الإدارة باحداث مجموعة من التغييرات في اجراءات العمل وأساليبه لسهولة تقويم نتائجها باستمرار"، قد جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي 4.3 وانحراف معياري 0.73. كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تكون معايير الاداء محددة للموظفين وواضحة" بوسط حسابي 4.1 وانحراف معياري 0.77، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تنتهج الإدارة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز" بوسط حسابي قد بلغ 3.0 وانحراف معياري 1.11 اما المتوسط الكلي للفقرات جميعها فقد بلغ (3.75)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (1.11) - (0.73) تدل الى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين اجابات المبحوثين عن هذا البعد، اما الانحراف المعياري الكلي، فقد بلغ (0.84).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثالث (العنصر البشري)

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يوجد في الدائرة وصف وتوصيف وظيفي واضح	4.1	0.56	5
2	يمنح الموظف الصلاحيات لتحديد اسلوب تنفيذ المسؤوليات والاعباء بما يمكنه من تحقيق اهداف العمل	4.3	0.57	3
3	يمنح الموظف حرية في بناء علاقات مع الدوائر المماثلة بما يحقق مصلحة دائرته	3.3	0.78	8
4	يمنح الموظف صلاحيات بما يحقق سرعة الانجاز	4.2	0.60	4
5	يمنح الموظف حرية التنسيق مع الاقسام والوحدات الادارية الاخرى في دائرته	3.8	0.75	7
6	يحصل موظفو الدائرة على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات للتغيير والتطوير وتحسين اعمالهم	4.5	0.86	2
7	تاخذ الدائرة بعين الاعتبار مقترحات الموظفين المتعلقة بالتغيير في أنشطتهم واعمالهم	4.0	0.90	6
8	تقدم الدائرة دورات تدريبية للموظفين عن اي تغييرات جديدة في العمل	4.6	0.89	1
	الكلي	4.1	0.73	

يظهر من جدول (6) أن الفقرة "تقدم الدائرة دورات تدريبية للموظفين عن اي تغييرات جديدة في العمل" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.6 وانحراف معياري 0.89، وجاءت الفقرة " يحصل موظفو الدائرة على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات للتغيير والتطوير وتحسين أعمالهم" في المرتبة الثانية بوسط حسابي 4.5، وانحراف معياري 0.86. في حين جاءت الفقرة "يمنح الموظف حرية في بناء علاقات مع الدوائر المماثلة بما يحقق مصلحة دائرته في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي 3.3 وانحراف معياري 0.78.

اما المتوسط الكلي لجميع الفقرات، فقد بلغ (4.1)، في حين ترواحت الانحرافات المعيارية من (0.90)- (0.56) تدل الى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين اجابات المبحوثين عن هذا البعد، اما الانحراف المعياري الكلي، فقد بلغ (0.73).

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب للمجال الرابع (الميكمل التنظيمي)

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تمتلك الدائرة هيكلًا تنظيميًا مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة	4.3	0.90	2
2	احرت الشركة تغييرات جذرية (استحدثت أو الغاء) في هياكلها التنظيمية	4.0	0.84	5
3	يحدد الهيكل التنظيمي عدد المستويات الادارية ونطاق الاشراف	4.5	0.91	1
4	يعمل الهيكل التنظيمي الحالي على توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد	4.0	0.85	5
5	يصمم الهيكل التنظيمي بحيث يعمل على تجميع الافراد في اقسام والاقسام في دوائر أكبر وهكذا	4.2	0.73	3
6	يصمم الهيكل التنظيمي بحيث يضمن توافر الوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي والمشاركة بصنع القرار	4.1	0.77	4
7	يوفر الهيكل التنظيمي القواعد والوسائل اللازمة لتقييم اداء العاملين	3.8	0.65	6
8	يحقق الهيكل التنظيمي تفويض السلطات وتصميم الاجراءات لمراقبة التقيد بذلك	3.6	0.70	7
	الكلي	4.0	0.79	

يظهر من جدول (7) أن الفقرة "يحدد الهيكل التنظيمي عدد المستويات الادارية ونطاق الاشراف" قد جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.5 وانحراف معياري 0.91، وجاءت الفقرة "تمتلك الدائرة هيكلًا تنظيميًا مرناً يتسجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة" بالمرتبة الثانية بوسط حسابي 4.3، وانحراف معياري 0.90. في حين جاءت الفقرة "يحقق الهيكل التنظيمي تفويض السلطات وتصميم الاجراءات لمراقبة التقيد بذلك" في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي 3.6 وانحراف معياري 0.70.

اما المتوسط الكلي للفقرات جميعها فقد بلغ (4.0)، في حين ترواحت الانحرافات المعيارية من (0.91) - (0.65)، تدل الى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين اجابات المبحوثين عن هذا البعد، اما الانحراف المعياري الكلي، فقد بلغ (0.79).

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب المتعلقة بالتطوير التنظيمي

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يحقّق التطوير التنظيمي درجة عالية من التعاون	4.0	0.71	3
2	يقلل التطوير التنظيمي معدلات الدوران الوظيفي	3.5	0.65	6
3	يعمل التطوير التنظيمي على إكساب مهارات جديدة	4.2	0.85	2
4	يساعد التطوير التنظيمي في إيجاد توازن مع البيئة المحيطة	3.8	0.56	4
5	يعمل التطوير التنظيمي على ترشيد النفقات	3.5	0.60	6
6	يعزز التطوير التنظيمي خلق أتماط سلوكية إيجابية	3.6	0.59	5
7	تتم استشارة الزملاء ذوي الخبرة لتسريع إنجاز المعاملات	4.0	0.81	3
8	تتبنى الإدارة العليا مشروعات التحديث في الدائرة	4.6	0.90	1
	الكلي	3.9	0.70	

يظهر من جدول (8) أن الفقرة "تتبنى الادارة العليا مشروعات التحديث في الدائرة" قد جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.6 وانحراف معياري 0.90، وجاءت الفقرة "يعمل التطوير التنظيمي على كسب مهارات جديدة" في المرتبة الثانية بوسط حسابي 4.2، وانحراف معياري 0.85. في حين جاءت الفقرة "يعمل التطوير التنظيمي على ترشيد النفقات" والفقرة "يقلل التطوير التنظيمي معدلات الدوران الوظيفي" بالمرتبة الاخيرة، بوسط حسابي 3.5 وانحراف معياري 0.60، 0.65 على التوالي.

اما المتوسط الكلي للفقرات جميعها، فقد بلغ (3.9)، في حين ترواحت الانحرافات المعيارية من (0.90) - (0.56)، تدل الى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين اجابات المبحوثين عن هذا البعد، اما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.70).

#### الفرضية الرئيسية:

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرضية
0.050	1.15	3.9	يوجد علاقة بين التغيير المتمثل ب(التكنولوجيا، القوانين والانظمة والتشريعات، القوى البشرية، الهيكل التنظيمي) والتطوير التنظيمي.

يتبين من التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير والتطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 وبوسط حسابي 3.9 وانحراف معياري 1.15، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية.

#### الفرضية الاولى:

نتائج ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التكنولوجيه والتطوير التنظيمي

الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\geq \alpha$ (0.05) بين التكنولوجية والتطوير التنظيمي.	4.3	0.67	0.007

يتبين من التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجية والتطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 وبوسط حسابي 4.3 وانحراف معياري 0.67، مما يعني قبول الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** نتائج ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين القوانين والانظمة والتشريعات والتطوير التنظيمي

الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\geq \alpha$ (0.05) بين القوانين والأنظمة والتشريعات والتطوير التنظيمي .	4.3	0.74	0.041

يتبين من التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوانين والأنظمة والتشريعات والتطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 وبوسط حسابي 4.3 وانحراف معياري 0.74، مما يعني قبول الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** نتائج ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين القوى البشرية والتطوير التنظيمي

الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\geq \alpha$ (0.05) بين القوى البشرية والتطوير التنظيمي .	4	0.78	0.005

يتبين من التحليل الإحصائي ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العنصر البشري والتطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 وبوسط حسابي 4.0 وانحراف معياري 0.78، مما يعني قبول الفرضية الثالثة.

**الفرضية الرابعة:** نتائج ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي

الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\geq \alpha$ (0.05) بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي .	4.3	0.72	0.045

يتبين من التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 وبوسط حسابي 4.3 وانحراف معياري 0.72، مما يعني قبول الفرضية الرابعة.

**الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والتطوير التنظيمي.

نتائج تحليل التباين الخماسي لاختبار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والتطوير التنظيمي

المتغير	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
---------	----------------	----------------	-------------	--------	---------------



0.163	1.762	1	0.633	0.633	الجنس
0.000	6.662	2	1.615	4.331	الحالة الاجتماعية
0.005	3.381	3	1.413	3.850	المؤهل العلمي
0.004	2.620	3	0.227	0.721	سنوات الخبرة
		44	0.415	115.201	المجموع

• دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وبين التطوير التنظيمي، مما يعني قبول الفرضية الخامسة في هذا الجانب والمتعلق بالحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وهذه النتيجة تعني أن التطوير التنظيمي لدى العاملين يتأثر بالحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ويرجع السبب بذلك أن المتزوجون يشكلون الغالبية العظمى من عينة الدراسة (83%)، وأن غالبية افراد العينة أيضاً من حملة شهادة البكالوريوس (77%)، التي تحاول وبشئى الوسائل الترقى والتدرج في سلم الوظائف لتحسين ظروفها الوظيفية المادية والمعنوية، لهذا، فإنهم يتبنون التطوير التنظيمي، كما أن العاملين يتمتعون بسنوات خبرة طويلة مما يكسبهم تراكم معرفي ودقة في العمل، ويحاولون جاهدين تقديم ما هو جديد ومبتكر لإثبات جدارتهم وكفاءتهم لإقناع رؤوسهم بأنهم جديرون بالارتقاء إلى مناصب إدارية عليا، هذا فضلاً عن أنهم يحاولون إقناع رؤسائهم بأنهم جديرون بنظام الحوافز نظراً لكثرة الالتزامات التي على عاتقهم.

كما يتضح من الجدول أيضاً أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجنس والتطوير التنظيمي، مما يعني رفض الفرضية في هذا الجانب والمتعلق بالجنس، ويشير ذلك الى أن التطوير التنظيمي لدى العاملين لا يتعلق بجنس العاملين ذكوراً كانوا أم إناثاً.

### النتائج:

- 1- بينت الدراسة أن دائرة الجمارك العامة الاردنية تقوم باحداث مجموعة من التغييرات في القوانين والانظمة والتشريعات، حيث جاءت بموسط حسابي كلي (3.75) وانحراف معياري (0.84).
- 2- اظهرت الدراسة أن التكنولوجيا المستخدمة تسهم في تطوير اعمال دائرة الجمارك العامة الاردنية، حيث جاءت بوسط حسابي كلي (4.0)، وانحراف معياري (0.71).
- 3- بينت الدراسة أن دائرة الجمارك العامة الاردنية تقوم بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك بتشجيع الالتحاق بالدورات التدريبية المختلفة التي تسهم في تطوير مخزون المهارة، حيث جاءت بموسط حسابي كلي (4.1) وانحراف معياري (0.73).
- 4- كشفت الدراسة ان الهيكل التنظيمي مرن، وان دائرة الجمارك العامة الاردنية تقوم باجراء تعديلات بما يتناسب مع متطلبات خدمة جمهور الدائرة (الداخلي والخارجي)، حيث جاءت بوسط حسابي كلي (4.0) وانحراف معياري (0.79).

- 5- بينت الدراسة ان الادارة العليا تتبنى مشروعات التغيير الايجابي في دائرة الجمارك العامة الاردنية، حيث جاءت بوسط حسابي كلي (3.9) وانحراف معياري (0.70).
- 6- كشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير ومجالاته (القوانين والانظمة والتشريعات، و الهيكل التنظيمي، القوى البشرية/الافراد، والتكنولوجيا المستخدمة) وبين التطوير التنظيمي.
- 6- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والتطوير التنظيمي. في حين اظهرت عدم وجود فروقات بين الجنس والتطوير التنظيمي، مما يدل على أن التطوير التنظيمي لا يتأثر بمتغير الجنس.

### التوصيات:

- 1- من المفضل عقد المزيد من الدورات التدريبية الحديثة للموظفين والمديرين لزيادة مدى معرفتهم بالتغيير واستغلاله، وربطه بالتطوير التنظيمي.
- 2- الاهتمام بمتابعة واعادة هيكلة الانظمة والتعليمات على نحو يتناسب مع متطلبات المستقبل وحاجاته.
- 3- التركيز على تغيير الهيكل التنظيمي بما يحقق عمليات التداخل والتعاون والاعتمادية بين الوحدات الادارية والمراكز الجمركية المتباعدة.
- 4- العمل على تفعيل مديرية البحث والتطوير في دائرة الجمارك العامة الاردنية، ودعمها من قبل الادارة العليا لمواكبة اخر مستجدات التكنولوجيا.
- 5- تطوير قدرات القوى البشرية ومهاراتهم وتصميم أنظمة حوافز مستندة الى المهارات والأداء لدى الموظفين، لزيادة الرضا عن العمل.
- 7- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بهذا الموضوع.

### المراجع

- جودة، محفوظ احمد (2014) ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن
- تركي، مصطفى(1985). بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الكويت، دار القلم، ص 367-371.
- حربي، حسن(1989). علم المنظمة، جامعة الموصل، العراق، 1989م، ص292.
- حريم، حسين والخشالي، شاكرا(2006). " أثر ادارة التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير" دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكيماوية الاردنية، مجلة اربد للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد الاول.
- حريم، حسين(2010). ادارة المنظمات: منظور كلي، الاصدار الثاني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
- حلواني، ايتسام(2003). "التغيير ودوره في التطوير الإداري"، الإدارة العامة. العدد 67. يوليو. 19.
- دودين، أحمد يوسف(2012). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الاردن.
- الدهان، أميمة(1995). نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، مطبعة الصفدي، 1992م، ص161-163.

- الرقب، حماد(2008). "واقع التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة.
- الزعبي، محمد(2012). "اسباب مقاومة الافراد العاملين في قسم التسويق لعملية التغيير واستراتيجيات معالجتها" دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية، مجلة اريد للبحوث والدراسات، المجلد السادس عشر، العدد الاول.
- عامر، سعيد يس. وآخرون(1991). "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص51-55.
- العامري . احمد بن سالم والفوزان. ناصر محمد(1997). "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أسبابها وسبل علاجها"، مجلة الإدارة العامة. المجلد (37) العدد (3). نوفمبر.
- العامري، احمد. الفوزان، ناصر(1998). "استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية وصفية استطلاعية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مج(12)، ع(2)، ص95.
- العامري، أحمد. الفوزان، ناصر(1997). "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، مج(37)، ع(3)، نوفمبر، ص353.
- العديلي، ناصر محمد(1998). مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ورقة عمل عن مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: أسبابه وسبل إدارته مقدمة إلى اللقاء العلمي، المتعدد بمعهد الإدارة العامة، الرياض.
- العطية، ماحدة(2003). سلوك المنظمة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى-عمان/الأردن.
- الغالي، طاهر محسن وادريس وائل محمد(2015). "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان /الأردن
- القريوتي، محمد قاسم(2010). نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان/الأردن.
- اللوزي، موسى(2012). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان/الأردن.
- ماهر، احمد(2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مصر، الطبعة الثانية.
- المجالي، مرام(2011). "الانماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي"- دراسة حالة في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- الهيبي، صلاح الدين. وآخرون(2004). "عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها، دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والإسمت والبوتاس الأردنية"، مؤتة للبحوث والدراسات، مج19، ع2، ص82-43.
- Atchison &Winston W. Hill(1978). *Management today*, New York ,Mgt today , Hacout Branec, Joranvich,inc ,P442.
- Buchanan & Huczyn(1997). "Management" Reading, Massachusetts: Wesley Publishing Company, 3<sup>rd</sup> ed.
- Carnall, C. A.(1986). *Managing change in organization*, Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Duncan, W .Kock(1987). *Organizational behaviors*, Boston, ought Miffin.Co.,P262.
- Hasham, Muhammad (2014). *Organizational change: Case study of GM (General Motor)*, *Journal of Business Administration and Management Sciences Research* Vol. 3(1), pp. 001-005, January, 2014, Available online at <http://www.apexjournal.org>.
- John Schermerhorn, Jr., James Hunt, and Richard Osborn, *Management Organization Behavior*, 5<sup>th</sup>. Ed., N.Y: John Wiley& Sons, 1994, P. 642.

- Macri, et, al. Tagliaventi, M., and Bertolotti, F.(2001). Grounded theory for resistance to change in a small organization, *Journal of organizational change management*. Vol. 15, no. 3, pp. 292-310.
- Ruz & Lorenzo(1999). *Marketing management knowledge and skills test analysis*, 3ed, USA, Richard D. JRWIN.
- Schalk et,al *A Constructive tool for change management, management development.*, Vol 36,No .8. 1998.