

## الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص

أ. بغداد تركية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

[torkiabaghdad@gmail.com](mailto:torkiabaghdad@gmail.com)

أ. شوابي سارة

جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر -

[sara.chouabbi@gmail.com](mailto:sara.chouabbi@gmail.com)

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أشكال مقاومة التغيير التي يتخذها العاملون في صدهم للتغييرات الجديدة وكذلك تبيان الاستراتيجيات التي يتبعها المديرين في التعامل والتحكم في هذه المقاومة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية وقد وزعت على إدارات مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر. **الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، أشكال المقاومة، استراتيجيات التحكم في مقاومة التغيير.

### Résumé:

Cette étude visait à explorer les formes de résistance au changement prises par les travailleurs repoussé les nouveaux changements, ainsi que d'illustrer les stratégies suivies par les gestionnaires dans la manipulation et le contrôle de cette résistance. Cette étude a été basée sur le style descriptif et analytique d'étude sur le terrain, un questionnaire a été mis au point aux fins de la collecte de données primaires ont été distribués sur les pneus des institutions du secteur privé en Algérie. **Mots-clés:** changement organisationnel, la résistance au changement, les formes de résistance, les stratégies de contrôle pour résister au changement.

## مقدمة:

يعد التغيير في الوقت الراهن أمرا أساسيا وحتميا في مختلف المنظمات التي تسعى نحو النجاح والتميز أو على الأقل نحو البقاء والاستمرار وخاصة مؤسسات القطاع الخاص التي تواجه منافسة كبيرة تهدد استقرارها ومن أهم ما يواجه عملية التغيير من صعوبات مقاومة العاملين بأشكال مختلفة من المقاومة التي قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى إحباط برامج التغيير الهادفة ومناهج التجديد البناء ومن هنا فإن إدارة التغيير تتطلب في الأساس تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه المقاومة.

إن المتتبع للدراسات المتعلقة بموضوع التغيير والتمثلة في غياب الدراسات العلمية لأساليب مواجهة التغيير وعليه فإن فهمنا لعملية التغيير سيكون ناقصا إذا لم يقترن بدراسة علمية ميدانية استطلاعية نعرف من خلالها كيف نتعامل مع مقاومة التغيير ويمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

### \* ما هي الاستراتيجيات التي يتبعها الإطار في مؤسسات القطاع الخاص للتغلب على مقاومة التغيير؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تواجه منظمات القطاع الخاص مقاومة من قبل العاملين عند القيام بتغييرات.

الفرضية الثانية: تتبع منظمات القطاع الخاص استراتيجيات للتغلب على مقاومة العاملين.

الفرضية الثالثة: هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) على أشكال مقاومة العاملين لعملية التغيير.

وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال التطور التكنولوجي الذي وصل إلى ذروته في أواخر القرن الماضي ودخل جميع مجالات الحياة وخصوصا المعارف السلوكية والإنسانية، مما أدى إلى تطور هائل في مختلف الجوانب وأدى ذلك إلى زيادة سرعة الأداء والإنتاج تلبية للطلب المتزايد على السلع والخدمات التي يقدمها القطاع الخاص ومن هنا جاءت وبرزت أهمية الدراسة في التطرق لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على نشاطاتها المختلفة من خلال إتباع استراتيجيات للتحكم في مقاومة العاملين من أجل إنجاز برنامج التغيير المطبق والذي يسمح باستمرار الحياة للمنظمات ويحقق لها أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية.

## الجانب النظري للدراسة

### 1/ مفهوم التغيير التنظيمي:

تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضح 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>1</sup>، ويعرف التغيير بأنه "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل"<sup>2</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.

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

\*يعرفه (Warren G. Bennis, 1995) بأنه " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"<sup>3</sup>

-يحدد هذا التعريف بعض مجالات التغيير التنظيمي من خلال إتباع إستراتيجية 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>4</sup>.

ويضيف (Daft, 2001) بأن التغيير التنظيمي استجابة المنظمة للتغييرات التي تحيطها وباستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة وأسرع استجابة لها<sup>5</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 ملاءمة 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>6</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>7</sup>، وتعرف أيضا بأنها " الأدوات والتقنيات والعمليات والموارد والأنشطة المباشرة لتنفيذ التغيير"<sup>8</sup>

## 2/ مفهوم مقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمراً حتمياً مثل التغيير الذي يكون حتمياً 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>9</sup> ترى (Trader-Leigh, 2002) أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون عائقاً أمام نجاح جهود ومحاولات تنفيذ التغييرات التنظيمية ويتوقف ذلك على كيفية إدراك العاملين والمنظمة لمدى تأثير التغيير على أهدافهم<sup>10</sup>. وتعرف مقاومة التغيير بأنها: أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه<sup>11</sup>، وهي أيضاً عدم التعاون مع جهود التغيير والتخريب المتعمد لجهود التغيير<sup>12</sup>

## 3/ أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تكون مقاومة التغيير ظاهرة<sup>13</sup> ومعلنة مثل: تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات، زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل أو تنظيم إضراب والمشاركة فيه ويمكن أيضاً أن تكون ضمنية ومخفية مثل: هبوط الحافز للعمل، استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، وكذلك حجب المعلومات وتأخير وصولها<sup>14</sup>.

## 4/ استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

مع تزايد شدة مقاومة التغيير جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً وتكاد لا تذكر، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لتخفيف حدة المقاومة، ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير نذكر أهمها<sup>15</sup>:

### 4-1- إستراتيجية التعليم والاتصال Education and Communication

يمكن لهذه الإستراتيجية لتقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال وأن أي توضيح للحقائق يؤدي إلى التقليل من المقاومة ويمكن تحقيق هذا الاتصال من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي<sup>16</sup>، ومن أبرز إيجابيات هذه الإستراتيجية أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً<sup>17</sup>

### 4-2- إستراتيجية المشاركة والاندماج Participation and Involvement

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير وعندما يكون لدى الآخرين القدرة على المقاومة ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية أن الأفراد

الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم<sup>18</sup>، والخطورة هنا أن المشاركين يقدمون تصميماً غير مناسب، كما قد يستغرق وقتاً طويلاً<sup>19</sup>.

#### 4-3- إستراتيجية التسهيل والدعم Facilitation and Support

تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة توام مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يهيء أداء فعالاً للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية<sup>20</sup>.

#### 4-4- إستراتيجية التفاوض والاتفاق Negotiation and Agreement

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التغيير سيضرهم يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة على مقاومتهم<sup>21</sup>، وفي بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة ومن بين سلبياته أنه مكلف للغاية<sup>22</sup>.

#### 4-4- إستراتيجية المناورة والاستقطاب:

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين<sup>23</sup>، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنه يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملين بما تقوم به المنظمة من مناورة<sup>24</sup>.

#### 4-5- إستراتيجية التهديد الضمني والصريح Explicit and Implicit Coercion

يمكن اعتبارها الإستراتيجية الأخيرة في كل الحالات التي تستخدم لتقليل مقاومة التغيير، فليجأ المديرين إلى استخدام القوة والسلطة لجعل الأفراد يقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بفقدان وظائفهم أو تقليل فرصة الترقية أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير<sup>25</sup>، ومن إيجابياتها أنها أسلوب سريع وقد يتغلب على نوع المقاومة أما فيما يخص سلبياتها فهي أسلوب محفوفاً.

تحقق برامج التغيير نتائج أفضل وأدوم، كلما كانت الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة التغيير قائمة على مشاركة أوسع وولاء أكبر، وتبني أشمل لبرامج التغيير لذلك تعمل المنظمات الناجحة على عدم فرض التغيير من أعلى إلى أسفل بل على جعل الرغبة تتشأ من أسفل إلى أعلى في المنظمة بحيث يكون المرؤوس أحرص على التبنّي بدلاً من المقاومة، ولذلك يمكننا القول أن تمكين العاملين بمنحهم حرية في التصرف ومشاركة في القرار وهو من أهم ما يمكن فعله من أجل إدارة عملية التغيير بنجاح وفاعلية أكبر ومن منظور أبعد.

## الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

### 1/مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا من فئة الإطارات(السامية والعادية) شملت 19 مؤسسة في القطاع الخاص، حيث قامت الباحثة باختيار العينة غير الاحتمالية الحصصية من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الإطارات المستجوبة 68 إطار، وتم اختيار فئة الإطارات لكونهم الأكثر ارتباطا ووعيا بالاستراتيجيات المطبقة للتحكم في المقاومة وكذلك بأشكال المقاومة.

### 2/أداة الدراسة:

-الزيارات الميدانية: قامت الباحثة بزيارة إلى مجموعة من المؤسسات في القطاع الخاص وتم الحصول على الموافقة للقيام بالتربص في بعض المؤسسات التي طبقت استراتيجيات للتحكم في المقاومة، فضلا عن الوقوف على أشكال المقاومة الموجودة.

- الاستبيان: قامت الباحثة باستخدام استبانة كأداة لهذه الدراسة تم صياغتها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، يختص الجزء الأول بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وقد تضمنت: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، واشتمل الجزء الثاني على أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم للتغييرات القائمة والجزء الثالث شمل الاستراتيجيات التي تتبعها منظمات القطاع الخاص في التحكم في المقاومة، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من درجة موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

### 3/صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة من التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في عدة تخصصات للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها وسلامة صياغتها ومحتوياتها ثم عدلت بناءا على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات وتعديل وإضافة عبارات جديدة لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى أفراد العينة وأكثر صدقا في مقياس موضوع هذه الدراسة.

### 4/ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار ألفا كرونباخ cronbach alpha للاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة والجدول التالي يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر أداة الدراسة:

0,92	أشكال مقاومة العاملين للتغيير	المحور الأول
0,90	الاستراتيجيات المتبعة في تخفيض مقاومة العاملين	المحور الثاني

يوضح الجدول أو معاملات الثبات لمحاور الاستبيان تراوحت قيمتها ما بين (0,92-0,90) وتعد معاملات مرتفعة وهذا ما يدل على أن جميع المحاور صالحة للقياس

#### 5/منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي لجمع البيانات والمعلومات وعرضها وتحليلها وتفسيرها

#### 6/الأساليب الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Statistical package for social sciences ومن خلاله قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-معامل ألفا كرونباخ **AlphaCronbach** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

-التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

-تحليل التباين **ANOVA** لمعرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية على الاستراتيجيات المتبعة.

#### ثانياً: عرض النتائج ومناقشتها

#### 2-1-خصائص عينة البحث

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 رقم 1: توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

المؤسسات الخاصة			
المتغير	ب/الإجابة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	41	60,3%
	أنثى	27	39,7%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

\*من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور كانت الغالبة ، حيث كانت نسبتها 60,3%، أما نسبة الإناث فكانت 39,7%.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم 2: توزيع أفراد عينة حسب متغير العمر

المؤسسات			
الخاصة		ب/الإجابة	
النسبة	التكرار		
10,3%	7	من 20 إلى 30	العمر
33,8%	23	من 31 إلى 40	
38,2%	26	من 41 إلى 50	
17,6%	12	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

\*يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة فكانت 38,2%، ثم تأتي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 33,8% أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة كانت نسبتها 17,6% في المؤسسات الخاصة، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 10,3%.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 3: توزيع أفراد حسب متغير الحالة الاجتماعية

المؤسسات			
الخاصة		الحالة الاجتماعية	
النسبة	التكرار		
17,6%	12	أعزب	الحالة الاجتماعية
77,9%	53	متزوج	
2,9%	2	أرمل	
1,5%	1	مطلق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة

\*نلاحظ أن نسبة المتزوجين بلغت 77,9%، في حين أن ما نسبته 17,6% كانت لفئة العزاب، أما نسبة الأرمال كانت 2,9% وفي الأخير تأتي نسبة المطلقين بنسبة 1,5%.



توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 4: توزيع أفراد حسب متغير المستوى

المؤسسات الخاصة		المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
14,7%	10	ثانوي
76,5%	52	جامعي
8,8%	6	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

\*من خلال الجدول يتبين أن النسبة الغالبة لأفراد العينة ما يمثل 76,5% ذو مستوى جامعي، وما نسبته 14,7% ذو المستوى الثانوي، أما عدد الأفراد ذوي دراسات عليا فبلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 8,8% ، حين انعدمت النسبة في المستوى الابتدائي والاكمالي في المؤسسات الخاصة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية		أقل من 5 سنوات
4,4%	3	أقل من 5 سنوات
32,4%	22	من 5 إلى 10 سنوات
29,4%	20	من 11 إلى 15 سنة
33,8%	23	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

\*من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة 33,8%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات كانت نسبتهم 32,4%، في حين نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بلغت 29,4% ، أما فئة أقل من 5 سنوات كانت 4,4%.

ثالثا: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

### 1-1- اختبار صحة الفرضية الأولى

لغرض التعرف على مدى مواجهة التغيير في منظمات القطاع الخاص للمقاومة من قبل العاملين تم استخراج المتوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري لكل أشكال المقاومة الموجودة وكانت النتائج كالتالي:

تحليل استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأشكال المقاومة الظاهرة التي اتخذت لصد التغييرات  
جدول رقم 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقاومة الظاهرة

المقاومة الظاهرة				
ت	معامل	انحراف	متوسط	عند قيام مؤسستك بتغييرات وأنت ترفض هذه التغييرات تقوم ب:
3	0,538	1,480	2,75	25-مصارحة العاملين لرفض التغيير.
5	0,555	1,365	2,46	26-زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.
7	0,562	1,364	2,43	27-زيادة الصراعات داخل المؤسسة.
1	0,517	0,989	1,91	28-تمارض العاملين و زيادة الغياب والتأخير.
4	0,547	1,039	1,90	29-زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل
6	0,558	1,133	2,03	30-ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.
9	0,587	1,159	1,97	31-تنظيم إضراب والمشاركة فيه.
2	0,529	0,912	1,72	32-تخريب نظم الإنتاج.
8	0,583	1,116	1,91	33-زيادة عدد الشكاوي والتذمر.
10	0,591	0,078	1,82	34-عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
		<b>1,063</b>	<b>2,09</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*نلاحظ من خلال الجدول التالي إن متغير المقاومة الظاهرة للتغيير حقق متوسطا إجماليا 2,09 والذي يقع في مجال درجة ضعيفة من الرفض وبالتالي يمكن القول بان العاملين لا يقاومون التغييرات بطريقة ظاهرة ومعلنة وذلك لعدة أسباب يمكن أن تكون الخوف من فقدان الوظيفة أو الحصول على خصومات من الراتب. تحليل استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأشكال المقاومة الضمنية التي اتخذت لصد التغييرات  
جدول رقم 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقاومة الضمنية

4	0,462	1,353	2,93	40-التأقمية الإيجابية عن النتائج السلبية للتغيير.
7	0,502	1,035	2,06	41-قيام الموظفين بالتعبير والتأخير أو التوقف عنها
1	0,381	<b>1,285</b>	<b>2,80</b>	<b>الإجمالي</b> الحافز للعمل.
2	0,394	1,348	3,54	36-عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة.
3	0,404	1,409	3,49	37-استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال.
5	0,467	1,409	3,01	38-زيادة عدد الأخطاء المرتكبة.
6	0,486	1,073	2,21	39-استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد.

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن متغير المقاومة الضمنية للتغيير حقق متوسطاً إجمالياً 2,97 والذي يقع في مجال درجة من القبول وبالتالي يمكن القول بأن العاملين يقاومون التغييرات بطريقة مخفية وغير معلنة.

مقاومة العاملين (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي)

المقاومة الظاهرة بمتوسط 2,09 وانحراف 1,063

المقاومة الضمنية بمتوسط 2,97 وانحراف 1,285

مقاومة العاملين بمتوسط 2,53 وانحراف 1,174

\*تشير النتائج أن متغير مقاومة العاملين حققت متوسطاً إجمالياً 2,53 وانحراف قدره 1,174، حيث تأتي في المرتبة الأولى المقاومة الضمنية بمتوسط 2,97 ثم تأتي المقاومة الظاهرة بمتوسط 2,09، من خلال هذه النتائج يمكن القول بأن التغييرات في المؤسسات الخاصة تواجه مقاومة ضمنية من قبل العاملين وبالتالي نقبل الفرضية الأولى "تواجه منظمات القطاع الخاص مقاومة من قبل العاملين عند القيام بتغييرات"

1-2- اختبار صحة الفرضية الثانية:

جدول رقم (27): تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الاستراتيجيات المتبعة للتخفيف من المقاومة في مؤسسات القطاع الخاص.

ت	معامل اختلاف	انحراف معياري	متوسط حسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إستراتيجية التعليم والاتصال
1	0,223	0,857	3,84	1	5	10	40	12	تكرار
				1,5	7,4	14,7	58,8	17,6	نسبة
3	0,286	1,014	3,54	2	12	9	37	8	تكرار
				2,9	17,6	13,2	54,4	11,8	نسبة
4	0,297	1,008	3,38	2	15	11	35	5	تكرار
				2,9	22,1	16,2	51,5	7,4	نسبة
2	0,236	0,902	3,81	1	6	11	37	13	تكرار
				1,5	8,8	16,2	54,4	19,1	نسبة
<b>الإجمالي:</b>									
إستراتيجية المشاركة									
1	0,306	1,117	3,65	1	16	4	32	15	تكرار
5- السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم									

الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص

				1,5	23,5	5,9	47,1	22,1	نسبة	وأفكارهم لتحسين عملية التغيير.
3	0,454	1,250	2,75	9	30	4	19	6	تكرار	6- السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم وتنفيذ التغيير.
				13,2	44,1	5,9	27,9	8,8	نسبة	
2	0,425	1,183	2,78	8	27	10	18	5	تكرار	7- القيام بتشكيل لجان وفرق العمل لتنفيذ التغيير ومتابعته.
		1,183	3,06	11,8	39,7	14,7	26,5	7,4	نسبة	<b>الإجمالي:</b>
إستراتيجية التسهيل والدعم										
3	0,452	1,152	2,54	8	37	7	10	6	تكرار	8- تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير.
				11,8	54,4	10,3	14,7	8,8	نسبة	
2	0,452	1,205	2,66	7	36	5	13	7	تكرار	9- مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء الناتج عن التغيير
				10,3	52,9	7,4	19,1	10,3	نسبة	
1	0,442	1,309	2,96	7	27	7	16	11	تكرار	10- إعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.
		1,222	2,72	10,3	39,7	10,3	23,5	16,2	نسبة	<b>الإجمالي:</b>
إستراتيجية التفاوض والاتفاق										
1	0,520	1,217	2,34	17	31	5	10	5	تكرار	11- مفاوضة العاملين المقاومين للتغيير لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها
				25	45,6	7,4	14,7	7,4	نسبة	
2	0,530	1,225	2,31	18	30	7	7	6	تكرار	12- تقديم الحوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير.
		1,221	2,32	26,5	44,1	10,3	10,3	8,8	نسبة	<b>الإجمالي:</b>
إستراتيجية التمويه والاستمالة										
3	0,416	1,402	3,36	11	10	5	27	15	تكرار	13- استخدام الحيلة للتأثير على العاملين المحتمل مقاومتهم للتغيير.
				16,2	14,7	7,4	39,7	22,1	نسبة	
2	0,415	1,403	3,38	11	10	4	28	15	تكرار	14- تزويد العاملين بمعلومات بصورة انتقائية.
				16,2	14,7	5,9	41,2	22,1	نسبة	

1	0,443	1,468	3,3	13	10	4	25	16	تكرار	15- إيهام العاملين بأن التغيير يستخدم مكاسبهم الوظيفية ويحسن أدائهم الوظيفي <b>الاجمالي:</b>
				19,1	14,7	5,9	36,8	23,5	نسبة	
		<b>1,424</b>	<b>3,34</b>							استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني
2	0,443	1,586	3,57	13	8	3	15	29	تكرار	16- استخدام اساليب التهديد و الوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير.
				19,1	11,8	4,4	22,1	42,6	نسبة	
1	0,315	1,274	4,04	6	5	2	22	33	تكرار	17- توجيه الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير.
				8,8	7,4	2,9	32,4	48,5	نسبة	
3	0,448	1,596	3,56	14	6	5	14	29	تكرار	18- معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو اجواء اخر ضدهم. <b>الاجمالي:</b>
				20,6	8,8	7,4	20,6	42,6	نسبة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

\*نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إستراتيجية التعليم والاتصال حققت متوسطا إجماليا قدر 3,64 وانحراف معياري 0,945 تقع في مجال موافق حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 (القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير) بمتوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري 0,847 واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 3 ( إصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير) بمتوسط 3,38 وانحراف معياري 1,008 دلت النتائج بإتباع المديرين هذه الإستراتيجية لأنها مهمة وتعمل على إضعاف أسباب المقاومة أو حصرها في اقل عدد ممكن من الأفراد حيث تدور هذه الإستراتيجية حول قيام المديرين بعمل اتصالات مع الموظفين بهدف تثقيفهم على عملية التغيير وإيضاح أن الهدف الأساسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء وبالتالي فان هذا يبث الطمأنينة والأمن بين الموظفين أو تسلبهم مزايا معينة.

\*إستراتيجية المشاركة حققت متوسطا إجماليا قدر 3,06 وانحراف معياري 1,183 تقع في مجال التأييد حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 (السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين عملية التغيير) بمتوسط حسابي 3,65 وانحراف معياري 1,117 واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 6(السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم وتنفيذ التغيير) بمتوسط 2,75 وانحراف معياري 1,250 حيث تقوم هذه

الإستراتيجية على أساس لجوء المديرين إلى أسلوب المناقشة وعقد اللقاءات مع الموظفين ومكافاتهم لمحاولة توضيح إبعاد عملية التغيير وكسب تأييدهم.

\*إستراتيجية التسهيل والدعم حققت متوسطا إجماليا قدر 2,72 وانحراف معياري 1,222 تقع في مجال موافق حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 10 (إعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح) بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,309 واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 8 (تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير) بمتوسط 2,54 وانحراف معياري 1,152، تسعى منظمات القطاع الخاص لإتباع هذه الإستراتيجية للتخفيف من حدة المقاومة للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، وكذلك إعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح لتقبل العاملين هذا التغيير.

\*إستراتيجية التفاوض والاتفاق حققت متوسطا إجماليا قدر 2,32 وانحراف معياري 1,221 تقع في مجال غير موافق حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 11 (مفاوضة العاملين المقاومين للتغيير لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها) بمتوسط حسابي 2,34 وانحراف معياري 1,217 واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 12 (تقديم الحوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير). بمتوسط 2,31 وانحراف معياري 1,225

فمنظمات القطاع الخاص لا تتبع هذه الإستراتيجية ولا تقدم حوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير.

\*إستراتيجية التمويه والاستمالة حققت متوسطا إجماليا قدر 3,34 وانحراف معياري 1,424 تقع في مجال موافق حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 15 (إيهام العاملين بأن التغيير يستخدم مكاسبهم الوظيفية ويحسن أدائهم الوظيفي) بمتوسط حسابي 3,3 وانحراف معياري 1,468 واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 13 (استخدام الحيلة للتأثير على العاملين المحتمل مقاومتهم للتغيير). بمتوسط 3,36 وانحراف معياري 1,402 ما يدل على إتباع منظمات القطاع الخاص لهذه الإستراتيجية حيث يحاول المديرين من خلاله الدفاع عن قراراتهم الخاصة بعملية التغيير وتوجيه الموظفين بما هو مطلوب عمله تجاه الوضع الجديد في المنظمة.

\*إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني حققت متوسطا إجماليا قدر 3,72 وانحراف معياري 1,485 تقع في مجال موافق حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 17 (توجيه الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير). بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 1,274 واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 18 (معاينة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو أجواء آخر ضدهم) بمتوسط 3,56 وانحراف معياري 1,596، تسعى منظمات القطاع الخاص إلى فرض عملية التغيير من خلال القيام بعدة خطوات تهدف إلى تنفيذ التغيير دون اعتبار للمواجهة من قبل الموظفين وسميت قسرية لأنها تفرض التغيير بالقوة وتجبر الموظفين على تنفيذ عملية التغيير يدخل ضمنها استخدام القوة والإجبار لتنفيذ عملية التغيير، وهذا يعني إجبار الموظفين على قبول عملية التغيير من خلال استخدام أسلوب التهديد بالنقل وقطع المكافآت أو الفصل من الوظيفة.

### 1-3- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) على أشكال مقاومة العاملين لعملية التغيير.

سوف نستخدم ANOVA

\* اختبار T test للمتغير الجنس:

أشكال المقاومة	F	Sig
المقاومة الظاهرة	0,278	0,600
المقاومة الضمنية	1,858	0,177

\* نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig اكبر من 5% وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على المقاومة الظاهرة والضمنية.

\* اختبار ANOVA لمتغير العمر:

#### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
ظاهرة	Inter-groupes	1,348	3	,449	,438	,727
	Intra-groupes	65,652	64	1,026		
	Total	67,000	67			
ضمنية	Inter-groupes	,353	3	,118	,113	,952
	Intra-groupes	66,647	64	1,041		
	Total	67,000	67			

\* نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig اكبر من 5% وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير لمتغير العمر على المقاومة الظاهرة والضمنية.

\* اختبار ANOVA لمتغير الحالة الاجتماعية:

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
ظاهرة	Inter-groupes	4,981	3	1,660	1,713	,173
	Intra-groupes	62,019	64	,969		
	Total	67,000	67			
ضمنية	Inter-groupes	1,093	3	,364	,354	,787
	Intra-groupes	65,907	64	1,030		
	Total	67,000	67			

\* نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig أكبر من 5% وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير لمتغير الحالة الاجتماعية على المقاومة الظاهرة والضمنية.  
\* اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي:

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
ظاهرة	Inter-groupes	4,894	2	2,447	2,561	,085
	Intra-groupes	62,106	65	,955		
	Total	67,000	67			
ضمنية	Inter-groupes	6,549	2	3,275	3,521	,035
	Intra-groupes	60,451	65	,930		
	Total	67,000	67			

\* نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig للمقاومة الضمنية أقل من 5% وهذا ما يدل على وجود تأثير لمتغير المستوى التعليمي على المقاومة الضمنية.  
\* اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة:



ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,292	3	,097	,093	,963
Intra-groupes	66,708	64	1,042		
Total	67,000	67			
Inter-groupes	3,256	3	1,085	1,090	,360
Intra-groupes	63,744	64	,996		
Total	67,000	67			

\* نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig أكبر من 5% وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة على المقاومة الظاهرة والضمنية.

مناقشة النتائج:

\*الجنس: من خلال نتائج الجدول يتبين سيطرة العنصر الذكوري في العمل مما يعطيهم الفرصة الأكبر للارتقاء إلى الوظائف العليا في حين أن الإناث تميل للاهتمام بالعائلة والأطفال أكثر من الاهتمام بتطوير مساهمهم الوظيفي.

\*العمر: يتضح بأن المؤسسات الخاصة 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: وهذا 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: هذا يكون مؤشر إيجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية في القطاع الخاص، بأن يكون لها إطارات 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.

\*سنوات الخبرة: من خلال نتائج الجدول السابقة نلاحظ بأن المؤسسة تسعى 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 مساندة العمال للتغييرات الهيكلية التي قامت بها المؤسسات.

\*وجود مقاومة ضمنية من قبل العاملين للتغييرات التي أقيمت في مؤسسات عينة الدراسة وهو تعبير عن عدم قناعتهم بهذه التغييرات وكذلك الخوف من المجهول والخوف من فقدان الصلاحيات.

\*ينبغي أن يكون هناك تخطيط جيد للاستراتيجيات التي يستخدمها المدير لمواجهة المقاومة مبنية على التحليل الواقعي لكل حالة واستخدام الأسلوب الملائم لها، إن غياب التخطيط الجيد يؤدي إلى استخدام أساليب غير مناسبة أو تجاهل عملية المقاومة وهذا يجعل من علاج المقاومة أو التعامل معها أمر غير ممكن.

\*تتبع منظمات القطاع الخاص عدة استراتيجيات للتغلب على مقاومة العاملين من أجل إنجاز التغيير ولكن يظل موضوع متى يلجأ المديرون إلى استخدام هذه الاستراتيجيات وتحت أي ظروف أمرا غير معروف ويحتاج إلى دراسات مستقبلية.

\*عدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) على أشكال مقاومة العاملين لعملية التغيير فقط هناك تأثير للمستوى التعليمي على المقاومة الضمنية.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

\*هناك تأكيد مستمر على السعي لتخفيض حدة المقاومة وذلك من خلال ضرورة اختيار الإستراتيجية المناسبة بوصفه الأداة الأساسية لمواجهة هذه المقاومة والقضاء عليها أو تحويلها في الجانب الايجابي.

\*التوجه نحو الاستفادة من التجارب العالمية بخصوص الموضوع وعقد اللقاءات مع المتخصصين والاستشاريين الإداريين في برامج التغيير و إقامة الدورات المتخصصة في هذا المجال.

\*بناء ثقافة التغيير لدى الأفراد وتحديد طبيعته واليات تنفيذه ودفع الأفراد للالتزام بمبادئه وشروطه.

\*تشير نتائج الدراسة إلى وجود استراتيجيات معينة للتعامل مع مقاومة العاملين للتغيير ولكن يظل موضوع متى يلجأ المديرين إلى استخدام هذه الاستراتيجيات وتحت أي ظروف أمرا غير معروف ويحتاج إلى دراسات مستقبلية فمثلا هل هناك علاقة بين الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير وطبيعة الاستراتيجيات المتبعة للحد من هذه المقاومة.

<sup>1</sup> - Glenn Morgan and Andrew Sturday, 2000, Beyond organizational change : structure, discourse and power in UK financial services, Macmillan press LTD, great Britain, p :4

<sup>2</sup> - كامل المغربي، 1993، السلوك التنظيمي (مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم)، الأهلية للنشر، الأردن، ص:245.

<sup>3</sup> - Warren G, Bennis, 1995, Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change, journal of applied behavioral science (oct-dec), p :346

<sup>4</sup> :Jones, G, 1999, Organizational théory, 2th edition, addison-wesley, p:511

<sup>5</sup> :Daft, R, L, 2001, Organization theory and design, OHIO: South Western college pub, p:352

<sup>6</sup> : محمد بن يوسف العطيات، 2006، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص:95.

<sup>7</sup> :William.J.Rothwell, Roland.L.Sullivan, 2005, Practicing organization Development (A guide for consultants), second edition, Pfeiffer, San Francisco, p:158.

<sup>8</sup> :Thomas G. Cummings. Christopher G. Worley, 2009, Organization development and change, South-western, Canada, p:750.

<sup>9</sup> :Foglieri Carneiro, 1995, Organisation et gestion des entreprises, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p :319.

<sup>10</sup> :Trader-Leigh Karyn E, 2002, case study : Identifying résistance in managing change, journal of organizational change management, vol15, Nr12, p:140.

<sup>11</sup> :John R. Schermerhorn Jr and James G. Hunt and Richard N. Osborn, 2002, Organizational Behavior, 7<sup>th</sup> edition, University of phoenix, p:64.

<sup>12</sup> :Joseph E. Champoux, 2011, Organizational Behavior (integrating individuals, groups and organization), Routledge, fourth edition, New York, London, p:458.

<sup>13</sup> : Sandeep Kumar, Binayak Shankar, 2013, Role of enterprise resource planning systems in managing change : a case of public sector organization, vol IX, No2, Research Scholar, p:19.

<sup>14</sup> :Don Hellrigel, John W. Slocum, Jr, 2008, Organizational Behavior, 13<sup>th</sup> edition, South-Western Cengage Learning, United in the states of America, p:520

<sup>15</sup> : حسين حريم، 2004، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص:388.

<sup>16</sup> :Deryayilmaz, Gokhan Kiliçoglu, (2013), Résistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations, European journal of research on education, vol1, n1, p :16

<sup>17</sup> :Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, (2002), Stratégique, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, p :647.

<sup>18</sup> :Joanna Malgorzata Michalak, (2010), Cultural catalysts and Barriers of organizational change management : a preliminary overview, journal of intercultural management, vol2, N2, p :29.

<sup>19</sup> :Stephen Robbins, David Decenzo, management L'essentiel des concepts et des pratiques, 6<sup>ème</sup> édition, distribution nouveaux horizons-ARS, paris, p :201.

<sup>20</sup> : يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، 2008، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية - حالة تطبيقية على الشركات الأردنية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، ص:219-222.

- <sup>21</sup> : Strebel P,(1994), Choosing the Right change parth, California Management Review, vol36, Nr2, p :48.
- <sup>22</sup>:Stephen Robbins, David Decenzo,op.cit, p :201.
- <sup>23</sup> :JoannaMalgorzataMichalak, (2010), Cultural catalysts and barriers of organizational change management : a preliminary overview, journal of intercultural management, vol2(2), p:29.
- <sup>24</sup> :JohnP.Kotter and Leonard A.Schlesinger,(2008), Choosing strategies for change, Harvard Business Review, p :07.
- <sup>25</sup> :JenniferM.George, Gareth R.Jones,(2008), Understanding and managing organizational Behavior, Prentice-Hall Pearson, Sixth edition, p:550.

### قائمة المراجع:

#### أولا/باللغة العربية

- 1-حسين حريم، 2004، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 2-كامل المغربي، 1993، السلوك التنظيمي(مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم)، الأهلية للنشر، الأردن.
- 3-محمد بن يوسف العطييات، 2006، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 4-يحي سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، 2008، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية- حالة تطبيقية على الشركات الأردنية- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2

#### ثانيا/باللغة الأجنبية

- 5-Daft,R,L, 2001, Organization theory and design, OHIO:South Western colleye pub
- 6-Deryayilmaz, GokhanKiliçoglu, (2013), Résistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations, European journal of research on education, vol1, n1.
- 7-Don Hellrigel, John W.Slocum, Jr, 2008, Organizational Behavior, 13<sup>th</sup> edition, Soth-Western cengage learning, united in the states of America.
- 8-Foglierinicarneiro, 1995,Organisation et gestion des entreprises, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris,.
- 9-Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéricfréry,(2002), Stratégique, 2<sup>ème</sup>édition, Pearson Education, France.
- 10-Glenn Morgan and Andrew Sturday, 2000, Beyond organizational change : structure, discourse and power in UK financial services, Macmillan press LTD, great Britain

- 11-Jennifer M.George, Gareth R.Jones,(2008), Understanding and managing organizational Behavior, Prentice-Hall Pearson, Sixth edition.
- 12-Joanna MalgorzataMichalak, (2010), Cultural catalysts and Barriers of organizational change management : a preliminary overview, journal of intercultural management, vol2, N2.
- 13-Joanna MalgorzataMichalak, (2010), Cultural catalysts and barriers of organizational change management : a preliminary overview, journal of intercultural management, vol2(2).
- 14-John R.SchermerhornJr and James G.Hunt and Richard N.Osborn, 2002, Organizational Behavior, 7<sup>th</sup> edition, University of phoenix.
- 15-JohnP.Kotter and Leonard A.Schlesinger,(2008), Choosing strategies for change, Harvard Business Review.
- 16-Jones, G, 1999, Organizational théory, 2th edition, addison-wesley.
- 17-Joseph E.Champoux, 2011,Organizational Behavior(integrating individuals, groups and organization), Routledge, fourth edition, NewYork, Londen.
- 18-Sandeepkumar, Binayakshankar, 2013,Role of enterprise resource planning systems in managing change : a case of public sector organization, volIx, No2, Research Scholar.
- 19-Stephen Robbins, David Decenzo, management L'essentiel des concepts et des pratiques, 6<sup>ème</sup> edition, distribution nouveaux horizons-ARS, paris.
- 20-Strebel P,(1994), Choosing the Right change parth, California Management Review, vol36, Nr2.
- 21-Thomas G.cummings. Christopher G. Worley, 2009, Organization development and change, South-western, Canada
- 22-Trader-Leigh Karyn E, 2002, case study : Identifying résistance in managing change, journal of organizational change management, vol15, Nr12.
- 23-Warren G, Bennis, 1995, Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change, journal of applied behavioral science(oct-dec),
- 24-William.J.Rothwell, Roland.L.Sullivan, 2005,Practicing organization Development(A cuide for consultants), second edition, Pfeiffer, San Francixo,