



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع:

المحددات السوسيوتنظيمية لمقاومة التغيير في المديرية العمومية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة _ الأغواط

مذكرة مكملية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

* أ.د. بن عيسى الأزهاري

إعداد الطالبتين:

1. بديرينة نريمان

2. سلماني فاطنة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بسّاس بلخير	أ.د.	رئيسا
بن عيسى الأزهاري	أ.د.	مشرفا ومقررا
بلحبيب بشير	أ.د.	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله الحي القيوم اولا واخيرا وامثالاً لقوله ﷺ

"من لم يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى الدكتور الفاضل

" بن عيسى الازهاري "

على جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والإحترام لكل الأساتذة الذين درسونا

طيلة مشوارنا الدراسي بجامعة الأغواط

ولا يفوتنا أن نشكر مكتب *"Hassane Info Service"* الذي خصص

لنا من وقته ولم يبخل علينا من جهده في كتابة وتنسيق المذكرة

ولا ننسى كل من مد لنا يد العون والمساعدة من قريب كان أو بعيد ولو بكلمة

طيبة ونسأل الله عز وجل ان يجعل ذالك في ميزان حسناتكم

انه قريب مجيب

نارييمان فاطمة

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم كما أعتنتني على هذا الطريق، أتممه لي بخير، وبارك لي في ما أنجزت

إلى من زرعوا في قلبي قيمة الاجتهاد، وكانوا الدعامة الأولى في كل نجاح

إلى والديّ العزيزين

كل ما وصلت إليه كان بفضل الله ثم بفضل دعائكما ورضاكما. فلكما مني كل الامتنان

إلى إخوتي الأعزاء

لكم من قلبي خالص الشكر على دعمكم الذي شعرت به ، وعلى محبتكم التي كانت لي

عونا وصبراً .

إلى عائلتي الصغيرة

إلى رفيق دربي وزوجي العزيز، الذي كان لي داعماً لا يكلّ، وسنداً حقيقياً

وإلى ابنتيّ الحبيبتين مريم وإيمان

يا من كانت براءتكما وقوداً لأيامي الصعبة، ونوراً خافتاً في زوايا التعب أهديكما ثمرة

هذا الجهد وأتمنى أن أكون دوماً قدوة طيبة تفخران بها

وإلى صديقتي الوفية أمينة قريدة

كنتِ أكثر من مجرد صديقة... أنتي الاخت والرفيقة شكراً لأنك كنتِ قريبة من قلبي،

بحضورك، ووقوفك الصادق معي، في كل خطوة.

بديريته ناريمان

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى كل من كان لهم الفصل بعد الله عز وجل في كل خطوة نجاح.

إلى والدي الكريمين منبع الحنان والحكمة اصحاب القلب الكبير والدعاء الصادق.

أفخر أمام عظمة عطائكما و أقول هذا الانجاز ثمرة تعبكما ولكما الشكرماحييت.

إلى أخوي وأخواتي رفقاء العمر ونبض القلب

إلى صديقتي الوفية والمخلصة نريمان.

إلى كل أساتذتي دون استثناء.

هذا التخرج ليس فقط لي بل لكم جميعا

فلكم أهدي ثمرة جهدي ونجاحي ودموعي

التي تحولت إلى فرح بفضلكم بعد الله عز وجل.

سلماني فاطمة

ملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المحددات السوسيوتنظيمية لمقاومة التغيير لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط، مع التركيز على دور عاملين محوريين: غموض مرحلة ما قبل التغيير (ضعف الإعلام المسبق، عدم وضوح الأهداف)، محدودية أساليب التدريب على الأدوار الجديدة وتعنى هذه المحددات بالعوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع مسارات التغيير داخل بيئاتهم المهنية.

طُبقت الدراسة على عينة طبقية تناسبية قدرت ب 90 موظفاً (74 إدارياً، 16 تقنياً) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات جمع البيانات التالية: استبيان، مقابلات .

ومن أبرز النتائج:

- أسهم غموض مرحلة ما قبل التغيير في تفعيل المقاومة بنسبة 93.5% لدى الموظفين غير المعلّنين لهم بأهداف التغيير، حيث لجأوا إلى التأخير المتعمد في التنفيذ.
- وصلت مقاومة الموظفين التقنيين إلى 50% عند تدني جودة التدريب (مقابل 25.7% للإداريين)، مما يؤكد حساسية هذه الفئة للضعف التدريبي.
- أظهر 89.3% من ذوي التدريب غير الكافي اعتماداً ممنهجاً على استراتيجيات المقاومة، كالتذمر أو المماطلة في الأداء.

كلمات مفتاحية: المحددات السوسيوتنظيمية، مقاومة التغيير، الغموض التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to analyze the socio-organizational determinants of resistance to change among employees at the Directorate of Youth and Sports in Laghouat Province, Algeria, with specific focus on two critical factors: ambiguity in the pre-change phase (characterized by inadequate prior communication and unclear objectives) and limitations in training methods for new roles.

The research employed a descriptive-analytical approach with a sample of 90 employees (74 administrative staff, 16 technical staff), utilizing three data collection instruments: closed questionnaires, semi-structured interviews, and field observation.

Key findings revealed significant patterns:

- *ambiguity in the pre-change phase activated resistance in 93.5% of employees uninformed about change objectives, manifesting primarily as deliberate implementation delays.*
- *Technical staff exhibited particularly heightened sensitivity to training deficiencies, with resistance rates reaching 50% under low-quality training conditions compared to 25.7% among administrative personnel.*
- *Furthermore, 89.3% of inadequately trained employees systematically adopted resistance strategies such as complaints and work delays.*

Keywords : *Socio-organizational determinants, Resistance to change, Organizational ambiguity.*

الإهداء	
الشكر والتقدير	
ملخص الدراسة	
أ	مقدمة
الفصل الأول: بناء الموضوع	
04	أولاً: إشكالية
05	ثانياً: الفرضيات
06	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
07	رابعاً: الأهمية والأهداف
08	خامساً: تحديد المفاهيم
13	سادساً: المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
16	أولاً: الدراسات الأجنبية:
16	1- الدراسة الأولى
17	2- الدراسة الثانية
18	ثانياً: الدراسات العربية:
18	1- الدراسة الأولى
19	2- الدراسة الثانية
20	ثالثاً: الدراسات المحلية:
20	1- الدراسة الأولى
21	2- الدراسة الثانية
22	3- الدراسة الثالثة
23	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والأدوات	
27	أولاً: مجالات الدراسة
29	ثانياً: المنهج المستخدم
30	ثالثاً: أدوات جمع المعلومات
32	رابعاً: المعاينة

فهرس المحتويات

33	خامساً: خصائص عينة الدراسة
الفصل الرابع: النتائج والمناقشة	
40	أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى
51	ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية
62	ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
63	رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية
64	خامساً: الاستنتاج العام
66	خاتمة
69	قائمة المصادر والمراجع
73	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة	23
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	33
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	34
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	35
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	36
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	38
07	يوضح نقص الإعلام المسبق بالأهداف وتأثيره في زيادة مخاوف المبحوثين	40
08	يوضح وجود مبررات القيام بالتغيير وعلاقتها بزيادة بالخوف من التغيير	41
09	يوضح وجود التبرير لعملية التغيير وعلاقتها بظهور المقاومة الجماعية	42
10	يوضح التواصل المباشر وعلاقتها بزيادة المخاوف التي تواجه الموظفين	43
11	يوضح التواصل المباشر وعلاقتها بصعوبات تنفيذ التغيير	45
12	يوضح وجود قنوات الاستفسار وعلاقتها باللجوء للشكاوى الرسمية	46
13	يوضح شفافية الإدارة في التعامل مع التغيير وعلاقتها بتحقيق النتائج	48
14	يفسر ويوضح الرؤية المقدمة من الإدارة وعلاقتها بمظاهر المقاومة	49
15	يوضح الأقدمية وعلاقتها بفاعلية التدريب في تقبل التغيير	51
16	يوضح الموقع الوظيفي وعلاقتها بإدراك الموظف لدور التدريب في تقبل التغيير	52
17	يوضح كفاية التدريب وعلاقتها باستعداد الموظف لتقبل التغيير	53
18	يوضح جودة التدريب وعلاقتها بصعوبات تطبيق التغيير	54
19	يوضح التركيز على المهارات أثناء التدريب وعلاقتها بمخاوف الموظفين من التغيير	55
20	يوضح مدة التدريب و أثرها على مواجهة الصعوبات في تطبيق التغيير	56
21	يوضح مدة التدريب وعلاقتها بمظاهر الرفض للتغيير	57
22	يوضح الكفاءة التطبيقية للمدربين وعلاقته بالاتجاه نحو الرفض للتغيير	58
23	يوضح أدوات دعم التدريب وعلاقتها بمواجهة صعوبات في تطبيق التغيير	59
24	يوضح جودة البرامج التدريبية ومدى تطور الأداء الجماعي بعد التغيير	60
25	يوضح كفاية المدة التدريبية وعلاقتها بالأعباء الوظيفية بعد التغيير	61

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	33
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	34
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	35
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	36
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	38

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	73
02	مخرجات spss	78
03	دليل المقابلة	86
04	جدول يوضح كيفية تحديد حجم العينة حسب Morgan	87

أصبحت المؤسسات المعاصرة اليوم تواجه تحديات متزايدة تفرضها التحولات العميقة والسريعة التي تشهدها مختلف المجالات، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية. وقد أفرز هذا الواقع الجديد حاجة ملحة إلى التغيير المستمر داخل المنظمات، سواء على مستوى بنيتها أو طريقة عملها أو علاقتها ببيئتها الداخلية والخارجية. فلم يعد التغيير خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة تفرضها متطلبات التطوير والتكيف مع المحيط.

غير أن إدخال التغيير داخل المؤسسات، رغم ما يحمله من أهداف تطويرية، كثيرًا ما يصطدم بردود فعل مختلفة من طرف الأفراد العاملين، تتراوح بين القبول والتكيف، والرفض والمقاومة. وتُعد مقاومة التغيير من الظواهر المتكررة داخل الأوساط المهنية، وهي ظاهرة معقدة تتداخل فيها اعتبارات نفسية، اجتماعية، وتنظيمية، تجعل من دراستها أمرًا ضروريًا لفهم أسباب فشل العديد من مشاريع التغيير، أو تعثرها داخل الإدارات والمؤسسات.

في هذا السياق، تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على بعض الجوانب التي قد تساهم في نشوء أو تغذية مقاومة التغيير لدى الموظفين، من خلال التركيز على المحددات السوسيوتنظيمية، أي تلك المرتبطة بالوضعيات المهنية والاجتماعية داخل بيئة العمل، كالموقع الوظيفي، والخبرة، وطبيعة العلاقات التنظيمية، وأساليب التسيير المعتمدة خلال عمليات التغيير.

وقد تم اختيار مديرية الشباب والرياضة كمجال تطبيقي لهذه الدراسة، نظرًا لما تعرفه من تحولات في هيكلة العمل وتنظيم المهام، وكذا لتنوع تركيبها المهنية، مما يوفر أرضية ملائمة لفهم كيف تؤثر المحددات التنظيمية والاجتماعية في مواقف الموظفين إزاء التغيير.

تسعى هذه المذكرة، إذن، إلى تقديم قراءة تحليلية لهذه الظاهرة في ضوء الواقع العملي داخل مؤسسة عمومية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تتمحور حول العلاقة بين الوضعيات السوسيوتنظيمية للموظفين وسلوكهم اتجاه التغيير. كما تهدف إلى المساهمة في إثراء النقاش العلمي حول هذه الإشكالية، من منطلق أن نجاح أي عملية تغيير لا يرتبط فقط بالقرارات الإدارية، بل كذلك بمدى إدماج العنصر البشري وفهم تفاعلاته داخل المؤسسة.

وتتوزع هذه الدراسة على مجموعة من الفصول المتكاملة، حيث خُصص الفصل الأول لبناء الموضوع، من خلال عرض الإشكالية الرئيسية وتساؤلات الدراسة، إلى جانب صياغة الفرضيات، وتحديد أسباب اختيار الموضوع، وأهميته العلمية والعملية، وأهداف البحث. كما يتضمن هذا الفصل ضبطاً للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة، إضافة إلى تقديم الإطار النظري المعتمد الذي تستند إليه المقاربة التحليلية.

أما الفصل الثاني، فقد تم تخصيصه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع مقاومة التغيير والمحددات السوسيوتنظيمية، وذلك بهدف إبراز ما تناولته الأدبيات العلمية حول هذه الإشكالية، وتحديد موقع دراستنا ضمن السياق العام للبحوث المنجزة في هذا المجال.

في حين يتناول الفصل الثالث الجوانب المنهجية للدراسة، حيث يعرض مجالات البحث المكاني، الزمني، والبشري، والمنهج المستخدم، إضافة إلى أدوات جمع البيانات، وطريقة اختيار العينة، وخصائصها السوسيو منهجية، بما يوفّر أساساً علمياً لمعالجة موضوع الدراسة ميدانياً.

أما الفصل الرابع والأخير، فقد خُصص لعرض وتحليل بيانات الفرضيتين الأولى والثانية، بالاعتماد على المعالجة الإحصائية والقراءة السوسيوولوجية للنتائج، متبوعاً بمناقشة معمقة لما تم التوصل إليه، في ضوء الإطار النظري المعتمد والدراسات السابقة، ليُختتم الفصل باستنتاج عام يُلخص أهم النتائج ويوضح أبعادها النظرية والميدانية.

الفصل الأول

بناء الموضوع

أولاً: إشكالية

تعيش المؤسسات المعاصرة في عالم سريع التحول، تطبعه التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية المتلاحقة، مما جعل من التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لا مجرد خيار استراتيجي. فلم تعد المؤسسات قادرة على الاستمرار والنجاح بالاعتماد على أساليب الإدارة التقليدية، بل أصبح من الضروري تبني مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على المرونة، الفعالية، والابتكار على مختلف مستويات التنظيم، لضمان القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف في بيئات معقدة ومتغيرة.

وفي هذا السياق، يُعد التغيير التنظيمي عملية شاملة تمسّ الأبعاد الهيكلية، التقنية، البشرية، والثقافية للمؤسسة. غير أن هذه العملية ورغم أهميتها قد تواجه مقاومة من طرف العاملين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، مما يؤدي إلى تعثر مشاريع التطوير ويُعيق ديناميكية التحديث.

وتُعد مقاومة التغيير إحدى الإشكاليات الجوهرية التي تواجه صناع القرار، وتمثل تحدياً حقيقياً أمام أي محاولة لإحداث تحول في آليات العمل وأنماط القيادة وحتى طرق تقديم الخدمات.

كما تعتبر في كثير من الأحيان رد فعل طبيعي على الغموض و ضعف الفهم لأهداف التغيير، غياب التواصل الفعال، أو فقدان الثقة في القيادة. كما قد تعكس هذه المقاومة عوامل أعمق تتعلق بطبيعة التنظيم وثقافته، ونمط العلاقات المهنية والاجتماعية السائدة فيه.

وانطلاقاً من مقارنة التحليل الإستراتيجي لميشيل كروزي التي تنظر إلى التنظيم كفضاء تفاعلي تحكمه علاقات السلطة والتفاوض بين الفاعلين، فإن سلوك الأفراد داخل المؤسسة يُفهم بوصفه سلوكاً استراتيجياً يهدف إلى الحفاظ على هامش الحرية ومجالات النفوذ داخل التنظيم من هذا المنطلق لا يمكن تفسير مقاومة التغيير فقط من زاوية الانفعالات الفردية، بل يتعين النظر إليها كسلوك عقلاني ينبثق من تفاعلات معقدة داخل المحيط التنظيمي والاجتماعي خاصة حينما يُنظر إلى التغيير كتهديد محتمل لمواقع أو مصالح قائمة.

وتكتسي دراسة المحددات السوسيوتنظيمية أهمية بالغة لفهم هذا السلوك، باعتبارها تشمل التداخل بين العوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية، مما يسمح بتحليل أشمل لمواقف الأفراد تجاه التغيير.

تحضى دراسة مقاومة التغيير بأهمية خاصة في المؤسسات العمومية، لا سيما تلك التي تقدم خدمات اجتماعية وثقافية مباشرة للمواطنين، مثل مديريات الشباب والرياضة، التي تُعد مؤسسات ذات طابع إداري واجتماعي في آنٍ واحد. إذ تواجه هذه المؤسسات تحديات متزايدة تتعلق بضرورة التجديد، تحسين الأداء، ورفع مستوى الخدمات المقدمة. وتُعد مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط نموذجًا لهذه المؤسسات، حيث تشهد كغيرها من الهيئات العمومية محاولات مستمرة للتطوير والتحديث، تقابلها أحيانًا ردود فعل متحفظة أو مقاومة من طرف الموظفين تجاه هذه التغييرات.

وعليه تأتي هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

• ماهي المحددات السوسيوتنظيمية لمقاومة التغيير لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة

لولاية الأغواط؟

تتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية :

- كيف تؤثر مرحلة ما قبل التغيير التنظيمي في تشكيل مقاومة التغيير بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط؟
- كيف تساهم طرق وأساليب التكوين في تشكل مقاومة التغيير لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط؟

ثانيًا: الفرضيات

الفرضيات الجزئية:

- يساهم الغموض في مرحلة ما قبل التغيير إلى تبني الموظفين استراتيجيات مقاومة بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط.
- تساهم محدودية أساليب التدريب على الأدوار الجديدة في تشكيل استراتيجيات مقاومة من قبل الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

✓ الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع مقاومة التغيير داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط بشكل علمي والوصول إلى نتائج دقيقة حول أسباب هذه الظاهرة التنظيمية.
- توسيع الافاق العلمية والمعرفية وفهم مختلف الممارسات المتعلقة بموضوع دراسة.
- الاهتمام المشترك بالموضوعات ذات الصلة بمعوقات الأداء الوظيفي
- الاهتمام الشخصي المشترك بمقاربة الفعل والتحليل الاستراتيجي
- الرغبة في إنجاح مساعي التطوير من خلال فهم محركات الأفعال المعيقة

✓ الأسباب الموضوعية:

- 1- يندرج الموضوع ضمن موضوعات تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- 2- توفر المادة العملية لإجراء الدراسة وسهولة التعامل مع الإجراءات المتعلقة بجمع المعطيات وتحليلها.
- 3- من خلال الانتماء للمديرية لاحظنا بوضوح شيوع مظاهر التذمر ومقاومة التغيير بين الموظفين، وهو ما يؤكد أن هذه الظاهرة ليست مجرد طرح نظري، بل واقع معاش في كثير من المؤسسات العمومية. تجلت هذه المقاومة في عدة مظاهر عملية، نذكر منها:
 - ✓ التأفف العلني أو الضمني من التوجيهات الجديدة أو التعديلات الإدارية.
 - ✓ رفض غير مباشر لتبني أنظمة رقمية أو تغيير في طرق العمل، عبر التأجيل أو التباطؤ في التنفيذ.
 - ✓ الاحتجاجات الصامتة مثل عدم التفاعل في الاجتماعات أو إبداء اللامبالاة بالمستجدات.
 - ✓ انتشار الخطاب السلبي بين الزملاء، مع تعبيرات مثل: "هذا التغيير غير مناسب"، أو "سبق أن جُرب وفشل".
 - ✓ الاتكالية على الطرق القديمة رغم توفر حلول حديثة أكثر فاعلية.

رابعاً: الأهمية والأهداف

✓ أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من خلال مساهمتها المتعددة الأبعاد في المجالين النظري والتطبيقي، انطلاقاً من طبيعة الإشكالية التي تتناولها وخصوصية السياق الذي تنفذ فيه. فمن الناحية العلمية، تُقدم إضافة نوعية للأدبيات المتعلقة بمقاومة التغيير عبر سد الفجوة في الدراسات العربية التي أغفلت تحليل التفاعل السوسيوتنظيمي (الجمع بين العوامل الاجتماعية والتنظيمية) كمحدد رئيسي للمقاومة، خاصة في مرحلة ما قبل التغيير التي لم تحظَ ببحث كافٍ رغم دورها الحاسم في تشكيل المواقف، وبذلك تقدم نتائجها أدوات عملية لصناع القرار في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر، حيث ستكشف عن نقاط الضعف القابلة للعلاج في مرحلة التهيئة للتغيير (مثل تصميم حزم تدريبية تلائم الثقافة التنظيمية المحلية، وآليات تخفيف الغموض عبر التواصل الفعال). وهذا سينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للشباب،

— وتتجلى الأهمية المجتمعية في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنموية، إذ أن تخفيف مقاومة التغيير يعني تسريع تبني برامج شبابية مبتكرة (كمراكز الابتكار والرقمنة) التي تساهم في تنمية المهارات وخلق فرص العمل. كما أن الدراسة ستكون مرجعاً أو دراسة سابقة تؤثر المكتبة العلمية خاصة أن موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة.

✓ أهداف الدراسة: وتتمثل في:

- الاطلاع على مستوى مقاومة التغيير لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.
- التعرف على أهم أسباب مقاومة التغيير لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.
- دراسة تأثير مرحلة ما قبل التغيير على بناء مواقف الموظفين.
- تحليل أثر أساليب التدريب على قبول الموظفين للدور الجديدة.
- الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات الدفاعية أو المقاومة التي يعتمد عليها الموظفون.

خامساً: تحديد المفاهيم

أ. المحددات السوسيوتنظيمية: Socio - organizational determinant

- مصطلح مركب من: المحددات - السوسولوجية- التنظيمية.

لذلك من أجل فهم المعنى المراد من هذا المصطلح يجب معالجته كل كلمة بعينها.

1- المحدد: determinant

لغة: كلمة مشتقة من الفعل حدد يحدد، تحديدا اسم الفاعل محدد واسم المفعول محدد جاء في معجم اللغة العربية المعاصرة حدد الشئ بمعنى عرفه واقام له حدود ومنه خطة العمل، حدد موقعه من الامر، ومنها ايضا كلمة بالتحديد أي بصورة محددة ودقيقة بالضبط وعليه تاخذ كلمة محددات في اللغة العربية معنى " المعرفة " و"المقيدة" و"الضابطة".

- التعريف الإجرائي:

يمكننا القول أن المحددات هي تلك العوامل الضابطة والمعرفة والمتحكمة في مقاومة التغيير ويمكن القول أيضا المسببه له.

لغة: مصطلح سوسولوجي مشتق من اللاتينية: socius (الاجتماع) و loyos (العلم) اي علم الاجتماع.

اصطلاحا: وتشير السوسولوجية إلى كل مايتعلق بالاجتماعية والعلاقات والقيم والسلوكيات والتفاعلات الاجتماعية التي تنظم حياة الافراد داخل المجتمع.¹

- التعريف الإجرائي:

سوسولوجية هنا تعني العوامل الاجتماعية وكل التفاعلات داخل بيئة العمل، القيم الاجتماعية السائدة والترتيب المهني الذي يؤثر في مواقف الموظفين تجاه التغيير داخل المؤسسة.

3- التنظيمية:

لغة: تنظيبي من نظم اي رقب الامور وقف نظام معين.

¹ بول باسكون، مقدمة في علم الاجتماع، ترجمة عبد المجيد القدوري، دار الطليعة، 1980، ص45.

اصطلاحاً: تشير إلى الجوانب الادارية والبنوية داخل المؤسسات، كالقوانين والهياكل والاجراءات واساليب القيادة والثقافة التنظيمية.¹

- التعريف الإجرائي:

العوامل التنظيمية هنا تشمل ماله علاقة ببنية المؤسسة اساليب التسيير، طرق إتخاذ القرار، طبيعة العلاقة بين الموظفين والادارة وتأثيرها في مدى قبول أو رفض التغيير.

اصطلاحاً: يشير المصطلح إلى مجموعة العوامل الاجتماعية والتنظيمية المتداخلة التي تسهم في تشكيل موقف الافراد داخل المؤسسة وتؤثر في طريقة استجابتهم للتغيرات المقترحة أو المفروضة داخل بيئة العمل.²

- التعريف الاجرائي للمحددات السوسوتنظيمية لمقاومة التغيير

نعرفها إجرائيًا على أنها مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية التي تساهم في نشوء مواقف وسلوكيات مقاومة من طرف العاملين خلال محاولات إحداث تغيير تنظيمي، وتتمثل أساسًا في غموض المرحلة التمهيدية للتغيير، مما يدفع الموظفين إلى تبني استراتيجيات دفاعية أو مقاومة، إضافة إلى محدودية أساليب الإعداد والتدريب على الأدوار الجديدة، الأمر الذي يُضعف من جاهزية الأفراد ويؤدي إلى تعميق مظاهر التذمر وعدم الانخراط الفعّال في التغيير

ب. التدريب:

1- لغة: التدريب في اللغة مأخوذة من الفعل درب ويقال درب فلان على الشئ اي عودة عليه وممارسه معه مرارا ليتقنه، والتدريب هو التكرار والتمرين المستمر على فعل ما حتى يتحقق الاتقان.³

2- اصطلاحاً: يعد التدريب أحد مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في الدول الصناعية والنامية على حد سواء لبناء جهاز قادر على مواكبة التغيرات الوظيفية الانتاجية منها والادارية التي تفرضها التغيرات المختلفة.¹

¹ عز الدين محمود، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، ص89

² الهيش عمار، محددات مقاومة التغيير في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية العدد 2020، 13 ص 101.

³ ابن منظور، لسان العرب، الجزء الاول، مادة درب، دار المعارف، ص405.

* ويعرفه الطحاني على انه الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية ادائهم.²

3- التعريف الاجرائي:

يمكننا القول أن التدريب آلية مهمة من آليات التنشئة التنظيمية كما عملية يكتسب الموظفون بموجبها معارف ومهارات تمكنهم من اداء كافة الادوار لموكلة إليهم في المنظمة ومواكبة التغيير والتطورات على كافة الاصعدة تكنولوجية، تنظيمية...إلخ.

ج. التعريف الاجرائي لغموض مرحلة ما قبل التغيير:

نقصد بها أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة حول التغيير المقترح غير كافية أو غير واضحة للموظفين. ويظهر هذا الغموض في عدة جوانب، مثل: عدم توضيح أهداف التغيير بشكل مسبق، وعدم شرح الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى التغيير، إلى جانب غياب اللقاءات التي تشرح أهمية هذا التغيير. كما يتضح الغموض من ضعف وضوح الرؤية الإدارية، وغياب قنوات تواصل فعالة تُمكن الموظفين من طرح استفساراتهم، إضافة إلى تدني مستوى الشفافية في التعامل مع الموضوع. ويؤثر هذا الوضع على مدى قناعة الموظفين بجدوى التغيير، ويظهر كذلك في اقتراحاتهم التي غالباً ما تركز على ضرورة تحسين التواصل وتوضيح الصورة قبل تنفيذ التغيير.

د. التعريف الاجرائي لمحدودية أساليب التدريب على الأساليب الجديدة:

نعني بها أن البرامج التدريبية المقدمة للموظفين لا تفي بالاحتياجات الفعلية المرتبطة بالتغيير داخل المؤسسة. ويتضح ذلك من خلال عدم كفاية التدريب من حيث المحتوى أو الزمن، وتراجع جودة البرامج التدريبية، وضعف تركيزها على المهارات العملية المطلوبة. كما تشمل هذه المحدودية غياب المواد المرجعية، أو نقص الدعم أثناء التدريب، أو افتقار المدربين للخبرات العملية المرتبطة بالواقع الوظيفي. وتُقاس هذه المحدودية أيضاً من خلال مدى تأثير التدريب على استعداد الموظفين لتقبل التغيير، إضافة إلى الصعوبات التي يواجهونها خلال عملية التدريب.

¹ ليلي زرقان، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الهضاب، الجزائرية، 2014، ص5.

² الطحاني حسن احمد، التدريب مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص14.

هـ. التغيير التنظيمي:

1- التغيير لغة: مشتق من الفعل "غير"، أي أزال الشئ وأتى بغيره ويقال غير الشئ تغييرا إذا بدله إلى غيره.

2- التنظيم لغة: من نظم أي رتب الامور وربطها ببعضها بنظام معين.¹

ومنه فالتغيير التنظيمي هو تحويل أو تعديل في الطريقة التي تنظم بها الامور داخل كيان أو مؤسسة، عبر استبدال أو تطوير في الهياكل الاساليب والقواعد.

3- التغيير التنظيمي: يعرفه (D.Holt) بأنه عملية مدروسة ومخططة تنصب على الخطط والسياسات والهيكل التنظيمي، التكنولوجيا واجراءات وظروف العمل وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار، لذلك فالتغيير وهو حالة طبيعية في حياة الافراد والمنظمات حيث تعتبر محاولات المنظمات لاحداث التغيير محاولة لتحقيق التوازن.²

- كما يعرف بأنه احداق تعديلات في اهداف وسياسات الادارة أو في عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد الأمرين هما ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليبها مع التغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بهدف تحقيق توافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع ادراية واساليب تنظيمية توفر لها ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.³

4- التعريف الاجرائي :

يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو قدرة المنظمة على التحول من اوضاع سابقة ظهرت محدوديتها وعدم قدرتها على مواكبة متطلبات البيئة وتغييراتها إلى اوضاع تجعلها اكثر قدرة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل يضمن بقائه واستمرارها.

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، ج2، ص663، ص347.

² ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الجديد في الادارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص262.

³ السلي على، الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، ص265.

و. مقاومة التغيير التنظيمي:

1- لغة:

- مقاومة: من الفعل "قاوم" وهي تعني: اعترض أو تصدى أو واجه شيئاً بقوة أو برفض.
- التغيير: كما سبق الذكر يعني تحويل الشيء من حال إلى حال أخرى.
- إذا مقاومة التغيير لغوياً تعني التصدي أو الاعتراض على مايراد تغييره والتمسك بالحالة القائمة ورفض الانتقال إلى وضع جديد.¹

2- اصطلاحاً: من الأمور التي لا يوجد اختلاف عليها بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي هو ميل الافراد إلى مقاومة التغيير، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في دعمها لجهود التغيير.²

كما تعرف بأنها استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه مايعتبر خطر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير حتمي لا مناص منه، فللإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من أرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من المترتبة.³

ويعرفها زاندر (Zamder) بأنها ردود الفعل السلبية التي يمارسها الافراد ازاء التغييرات التي حصلت أو قد تحصل في المنظمة كلاً أو جزءاً لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم أو تجاه مصالحهم.⁴

3- التعريف الاجرائي :

يمكن أن نستخلص أن مقاومة التغيير التنظيمي هي رد فعل طبيعي من الافراد تجاه عملية التغيير تكون على شكل تصرفات غير منطقية أحياناً تعبر عن معارضة أي تغيير والامتناع عن دعم والامثال له بشكل علني أو ضمني.

¹ احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، 2008، ص2129.

² رواية حسن السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص351.

³ السكارنة بلال، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2009، ص318.

⁴ الشماع خليل محمد حسن، كاظم حمود خضر، نظرية المنظمة، در المسيرة، الاردن، ص400.

سادساً: المقاربة النظرية

تعد نظرية التحليل الاستراتيجي، كما طورها عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزي خلال ستينات القرن العشرين من أهم النظريات السوسيولوجية الحديثة التي ساهمت في إعادة النظر في الطريقة التي يفهم بها التنظيم داخل المؤسسات جاءت هذه النظرية كرد فعل على المقاربات الكلاسيكية والبنوية التي كانت تركز إما على البنية الرسمية للمؤسسة أو على أبعادها التقنية والوظيفية، دون الالتفات الكافي إلى أفعال الفاعلين واستراتيجياتهم داخل السياق التنظيمي.¹

يؤسس كروزي تحليله على افتراض جوهري مفاده أن التنظيم ليس كيانا عقلانيا أو بناء محكما يسير وفق قواعد ثابتة فقط، بل هو في جوهره فضاء للتفاعل، تتشابك فيه المصالح، وتمارس فيه السلطة من خلال استراتيجيات الفاعلين الذين يمتلكون هامشا من الحرية ضمن ما يُعرف بـ "منطقة الشك". هذه المنطقة تمثل الفجوات أو المساحات غير المضبوطة تماما بالقواعد الرسمية، وهي التي تتيح للفاعلين إمكانية التفاوض و المناورة، بل وحتى مقاومة بعض التوجهات التنظيمية.²

وتقوم النظرية على مجموعة من المسلمات الأساسية، أهمها:

1. الفاعلون الاستراتيجيون: كل فرد داخل التنظيم يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة من خلال استراتيجيات تكيف ومساومة مع الآخرين.
2. السلطة كتفاعل: لا تفهم السلطة هنا كأمر مفروض من الأعلى فقط، بل كنتيجة لتوازنات القوى داخل التنظيم، حيث يمكن حتى للمرؤوس امتلاك سلطة معينة بفضل تحكمه في جزء من المعرفة أو العمليات.
3. منطقة الشك: هي الفضاء الذي يترك للفاعل هامشا من التصرف، ويمكن من خلاله بناء استراتيجيات فردية أو جماعية.
4. العقلانية المحدودة: لا يتحرك الفاعلون وفق حسابات عقلانية مطلقة، بل بناء على تصوراتهم الخاصة للواقع وإمكاناتهم المتاحة ضمن نسق معقد من العلاقات والقيود.³

¹ Crozier, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil, p. 88-89.

² رحمانية عمر، "نظرية الفعل الاستراتيجي"، مجلة الباحث، عدد 32، 2019، ص 214.

³ مرسللي عبد الكريم، سوسيولوجيا التنظيمات، دار الهدى الجزائر، 2013، ص 151.

تمنحنا هذه النظرية قراءة واقعية ودينامية التنظيم، حيث لا ينظر إلى القواعد على أنها مطبقة بشكل آلي، بل على أنها مجال للتفاوض والتأويل. وهذا ما يجعل التنظيم، حسب كروري، ليس مجرد هيكل إداري بل نسما اجتماعها قائما على الصراع والتفاهم في آن واحد.

وعند محاولة إسقاط هذه المقاربة النظرية على موضوع دراستنا المتمثل في "المحددات السوسيوتنظيمية المقاومة للتغيير"، نلاحظ مدى ملاءمة طرح كروري لفهم بعض الديناميكيات الخفية داخل المؤسسات خاصة في المراحل التي تعرف بتحولات تنظيمية أو مشاريع تغيير فالمقاومة لا تفهم فقط كرفض نفسي أو اجتماعي للتجديد، بل كتعبير عن تموقعات استراتيجية للفاعلين داخل المؤسسة، يسعون من خلالها للحفاظ على مكاسبهم أو تجنب خسائر محتملة نتيجة الغموض الذي يطبع مرحلة ما قبل التغيير.

من خلال هذا المنظور، فإن العوامل مثل غياب الوضوح في ملامح التغيير أو ضعف التكوين حول الأدوار الجديدة لا تنتج المقاومة بشكل ميكانيكي، بل تفتح المجال أمام إعادة تشكيل مناطق الشك داخل المؤسسة، ما يدفع الفاعلين إلى تبني مواقف مقاومة كاستراتيجية دفاعية أو تكييفية، وليست بالضرورة معارضة جوهريّة للتغيير في حد ذاته.

تبرز بذلك نظرية كروري أهمية فهم التنظيم من خلال علاقات القوة والتفاعلات الدقيقة بين أفرادها، وهو ما يجعل من الضروري أثناء دراسة مقاومة التغيير، تجاوز التفسيرات السطحية أو النفسية البحتة، نحو تبني تحليل سوسيو تنظيمي أكثر عمقا يضع في الحسبان البنية غير الرسمية للعلاقات التنظيمية ومواقع النفوذ والمصالح داخل النسق المهني.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الأجنبية

1- الدراسة الأولى:

دراسة¹ (Resemond boohene, Asamoah wills , 2012)، بعنوان: résistance to organizationl change : a case study of oti yeboah complexe limited

مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة حالة لمجتمع oti yeboah complexe limited

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:

- ما واقع مقاومة التغيير التنظيمي في مجتمع oti yeboah complexe limited ؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة واستعمل أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات وبلغ حجم العينة 217 موظفاً.

هدفت الدراسة إلى:

- التحقيق في العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير في مجتمع oti yeboah complexe limited

- التحقيق في العوامل التي تؤدي إلى التحقيق الحكومي في مجتمع oti yeboah complexe limites

توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- مشاركة عدد قليل من الموظفين في اتخاذ القرار وانعدام الثقة في الإدارة ساهمت بشكل كبير في

المقاومة في مجتمع oti yeboah complexe limites

- ساهمت في المقاومة أيضاً عوامل مثل الافتقار إلى الحافز، وضعف قنوات الاتصال وتبادل المعلومات

- هناك عدة عوامل تؤدي إلى زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث التغيير وهذا ينجم عن قلة

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل قلة

التحفيز والاتصال الضعيف.

¹ Resemond boohene, Asamoah wills , résistance to organizationl change : a case study of oti yeboah complexe limited ,school of business, university of cape coast cape coast, Ghana, 2012.

2- الدراسة الثانية:

دراسة (chung, yuh-shy, 2010)¹ بعنوان: Individual resistance of employees against organisational change

- المقاومة الفردية للموظفين ضد التغيير التنظيمي، مقالة علمية، جامعة تشانغ يون، الصين.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:

- ما هي نظريات الاستجابات الفردية ومقاومة التغيير؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة مستخدماً أداة المسح المكتبي من خلال عرض دراسات مقاومة التغيير ونظريات الاستجابات الفردية ومقاومة التغيير.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير وفهم ردة فعل استجابات الموظفين للتغيير بمرور الوقت وفهم كيفية تقليل مقاومة التغيير من خلال إدارة عمليات التغيير.

ومن خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- رضا الموظفين وتفهمهم للأسباب التي تدعوا للتغيير والتطوير بعد عنصراً أساسياً لإنجاح عملية التغيير في المنظمة وتوضيح هذا التغيير لتشجيعهم.

- تعتبر مقاومة التغيير أحد العوامل المهمة التي يمكن أن تؤثر على نجاح تنفيذ أي تغيير تنظيمي.

¹ chung, yuh-shy , Individual resistance of employees against organisational change, Article scientifique, Université Chang Yun, Chine , 2010.

ثانياً: الدراسات العربية

1- الدراسة الاولى:

دراسة أبو الغنم شروق أحمد سالم (2013)¹ بعنوان "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال"، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

تمحورت إشكالية الدراسة حول الأنماط القيادية وأثرها على مقاومة التغيير واعتمدت الباحثة على المنهج الصوفي التحليلي وتم الاستعانة بأداة الاستبيان كأداة بحث أساسية في جمع البيانات من عينة مكونة من 115 فرد تم اختيارها عشوائياً.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات

وتوصلت الباحثة من خلال دراستها إلى نتائج مفادها:

- أكثر أنماط القيادة تأثيراً في مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل، وأقلهم تأثيراً هو النمط الأتوقراطي
- كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عجم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم وطلب التنفيذ منهم فقط
- وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في مراحل صنع قرارات التغيير كافة.

¹ أبو الغنم شروق أحمد سالم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

2- الدراسة الثانية:

دراسة أحمد اليوسفي، رامز علي درويش (2014)¹ بعنوان أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة "دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، جامعة تشرين، سوريا.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل: ما واقع مقاومة التغيير في مديريات مجلس مدينة اللاذقية؟ واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات، وبلغ حجم العينة المدروسة 331 عامل.

ومن أهم الأهداف دراسة أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة أداء المنظمة المتمثلة في مجلس مدينة اللاذقية والمديريات التابعة له.

ودراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي.

توصل الباحثين من خلال معالجة موضوع الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يقاوم العاملون في مديريات مجلس مدينة اللاذقية التغيير ويظهر ذلك من خلال معارضتهم القوانين الجديدة التي لا تخدمهم، وبعثهم عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج.
- هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفضت كفاءة أداء المنظمة.
- عدم وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً للخصائص الشخصية (الجنس، الخبرة، العمر، المؤهل العلمي).

¹ أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة - دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، جامعة تشرين، سوريا، 2014.

ثالثا: الدراسات المحلية

1- الدراسة الاولى:

دراسة سبتي هاجر أسماء (2015)¹ بعنوان " دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير " دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) قائمة.

تمحورت اشكالية الدراسة حول الدور الذي تلعبه فرق العمل في تخفيض مقاومته التغيير في المؤسسات المصرفية واعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاستعانة باداة الاستبيان في جمع البيانات من عينة عشوائية مقدرة بـ 68 فردا.

هدفت الباحثتان من خلال دراستهما إلى اظهار دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير في البنوك الناتجة عن عملية التغيير وذلك من خلال:

- التقرب من ظاهرة مقاومة التغيير وابرار كيفية التحكم بها.
 - ابراز العلاقة القائمة بين أسلوب فرق العمل ومقاومة التغيير.
 - اسقاط نتائج الدراسة النظرية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) قائمة.
- وفي الاخير خلصت الباحثتان من خلال دراستهما إلى أن:

- مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي من الافراد على عملية التغيير وقد تكون سرية أو علنية وتؤثر سلبا على البنك.
- مقاومة التغيير نوعان مكبوتة واعتيادية.
- لمقاومة التغيير فوائد محتملة تظهر تظهر للبنك اشياء لم ينتبه لها (نواقص).
- إن لفرق العمل دور اساسي في تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها.
- بنك الفلاحة والتنمية (BADR) قائمة يهتم بتخفيض مقاومة التغيير بقدر ضئيل.
- هناك علاقة قوية بين فرق العمل ومقاومة التغيير.

¹ سبتي هاجر أسماء، دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير - دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) قائمة، مذكرة ماستر، تخصص ادارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قائمة، الجزائر، 2015.

2- الدراسة الثانية:

دراسة رميساء بوفنغورولميان بن مولاي (2022)¹ بعنوان "دور الاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي"، دراسة حالة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله- الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مفاده: هل للاستراتيجية تمكين الموارد البشرية دور في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة عبد الحميد بوالصوف؟.

حيث اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدتا على دراسة الحالة، وتم استخدام الاستبيان كأداة بحث اساسية لجمع المعلومات من عينة عينة مكونة من 30 موظف وهدفت الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من المقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة عبد الحميد بوالصوف.

وخلصت الباحثتان من خلال دراستهما أن:

- لأبعاد استراتيجية التمكين علاقة ارتباطه موجبه متوسطته في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الميدانية عبد الحفيظ بوالصوف ميله حسب وجهة نظر المبحوثين وهذا يعني أن هناك اهتمام ووعي من طرف الموظفين خاصة القادة في ممارسة التمكين وتوفير الحرية المعلومات والاتصال الدائم لبيان مشروع التغيير واهدافه والتقليل من سوء الفهم له الذي بدوره يقلل من مقاومته لتجنب المشاكل والعراقيل وبالتالي ضمان النجاح والاستمرار.

¹ رميساء بوفنغورولميان بن مولاي، دور الاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي - دراسة حالة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2022.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة كير إيمان، ولاد سيدي عمر إيمان (2021)¹ بعنوان "مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء" دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (فرع غرداية) مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة غرداية.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما العلاقة بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء من وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية؟

حيث اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات حول موضوع الدراسة وكان ذلك بعينة مكونة من 50 موظف.

هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على واقع مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية بالإضافة إلى تحديد مستوى كل من مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي هذه المؤسسة.

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر:

- يوجد مستوى عال من مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية يوجد مستوى عال من كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

- توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

وتوصي هذه الدراسة بالتعامل مع مقاومة التغيير بطريقة يمكن من ضمان عدم عرقلة تطوير كفاءة الأداء.

¹ كير إيمان، ولاد سيدي عمر إيمان، مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (فرع غرداية)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2021.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

لقد أسهمت نتائج الدراسات السابقة بشكل كبير في تعزيز فهمنا للموضوع قيد الدراسة حيث وفرت أطارا مرجعيا مهما ساعدنا في تحليل ظاهرة مقاومة التغيير وتوجيه البحث في سياق سوسيولوجي أكثر دقة وذلك من خلال حصر المتغيرات الأكثر تأثيرا من غيرها والوقوف على الجوانب التي لم يتم التطرق إليها ومحاولة تسليط الضوء عليها.

ومن الملاحظ أن الدراسات قد تباينت واختلفت من حيث المتغيرات ورسم خطة العمل وتحديد الأهداف الخاصة بدراستنا الحالية، وأكسبت هذا التنوع في الطرح سعة اطلاع حول موضوع مقاومة التغيير وسهل علينا بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات، كما ساعدتنا نتائج الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة وأدوات جمع البيانات كل هذا أدى إلى إبراز جوانب جديدة لدراسة موضوعنا ومعرفة أسبابه الأساسية بغية الوصول في المستقبل لاستراتيجيات الحد من هذه الظاهرة التنظيمية.

الجدول رقم (01): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة المحلية 1: سبتي هاجر (2015) - بنك BADR قائلة	- التركيز على مقاومة التغيير التنظيمي - استخدام المنهج الوصفي والاستبيان - تحليل دور العوامل التنظيمية (فرق العمل)	- قطاع مصرفي (خاص) مقابل إدارة حكومية (عام) - دراسة دور فرق العمل مقابل التركيز على المحددات السوسيوتنظيمية - عينة أصغر (68) مع منهج عشوائي
الدراسة المحلية 2: بوفنغور ومولاي (2022) - المركز الجامعي ميله	- تحليل استراتيجيات تقليل المقاومة (التمكين) - منهج وصفي وتحليلي - استخدام الاستبيان	- سياق أكاديمي (جامعي) مقابل إدارة رياضية - تركيز على تمكين الموارد البشرية مقابل تحليل مرحلة ما قبل التغيير - عينة صغيرة (30) بمنهج دراسة حالة
الدراسة المحلية 3:	- قياس مستوى مقاومة التغيير	- قطاع صناعي (طاقة) مقابل خدمات شبابية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

-دراسة العلاقة مع كفاءة الأداء مقابل تحليل المحددات السوسيوتنظيمية -غياب تحليل مرحلة ما قبل التغيير	-ربط المقاومة بالأداء الوظيفي -منهج وصفي تحليلي	كبيرولاد سيدي (2021) - سونلغاز غرداية
-سياق صناعي (خاص) مقابل قطاع حكومي -تركيز على أنماط القيادة مقابل المحددات السوسيوتنظيمية -عدم تغطية أثر التدريب على الأدوار الجديدة	-تحليل دور القيادة في المقاومة -استخدام الاستبيان والمنهج الوصفي -عينة موظفين إداريين	الدراسة العربية 1: أبو الغنم (2013) - الفوسفات الأردنية
-سياق حكومي بلدي مقابل إدارة رياضية -دراسة العلاقة العكسية مع الأداء مقابل تحليل الاستراتيجيات الدفاعية -غياب تحليل أساليب التدريب	-قياس أثر المقاومة على الأداء -منهج وصفي تحليلي -عينة كبيرة (331)	الدراسة العربية 2: اليوسفي ودرويش (2014) - مجلس اللاذقية
-سياق خاص (غانا) مقابل بيئة حكومية جزائرية -تركيز على الثقة في الإدارة مقابل تحليل الغموض في مرحلة ما قبل التغيير -عدم دراسة التدريب على الأدوار	-تحليل عوامل المقاومة (الاتصال، المشاركة) -منهج وصفي واستبيان -عينة كبيرة (217)	الدراسة الأجنبية 1: Boohene & Wills (2012) - Oti Yeboah Complex
-تركيز نظري عام مقابل دراسة ميدانية تطبيقية -غياب التحليل السوسيوتنظيمي -عدم تغطية السياق الجزائري	-تحليل الاستجابات الفردية للمقاومة -أهمية إدارة عمليات التغيير -منهج وصفي (مسح مكتبي)	الدراسة الأجنبية 2: Chung (2010) – الصين

المصدر: من إعداد الطالبتين

تتميز دراستنا الحالية بتفردھا في تحليل المحددات السوسيوتنظيمية لمقاومة التغيير، حيث تركز على التفاعل المعقد بين العوامل الاجتماعية والتنظيمية في سياق مديرية الشباب والرياضة بالأغواط، وهو ما يختلف جوهرياً عن الدراسات السابقة التي تناولت عوامل منعزلة مثل القيادة أو فرق العمل. وتُقدم إضافة نظرية غير مسبوقة عبر كشفها دورين محوريين مُهمّلين سابقاً: تأثير الغموض في مرحلة ما قبل التغيير في تشكيل استراتيجيات المقاومة، وعلاقة محدودية التدريب على الأدوار الجديدة بتبني الموظفين لآليات الدفاع، وذلك باستخدام منهجية متكاملة (ملاحظة/مقابلة/استبيان) وعينة طبقية دقيقة تمثل خصوصية البنية الوظيفية للمديرية. هذا التركيز على السياق السوسولوجي الجزائري ومرحلة التمهيد للتغيير – إلى جانب الربط العملي بين التدريب والمقاومة – يُثري المكتبة العلمية بمنظور تطبيقي قادر على تقديم حلول فعالة لمؤسسات الخدمة العامة في البيئات العربية.

الفصل الثالث

الطريقة والأدوات

أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة بمثابة المعالم التي تميزه عن غيره من لدراسات الأخرى بحيث تتمثل فيما يلي:

أ. المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني في دراستنا الحالية بمديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط، الواقعة بحي الواحات الشمالية الطريق الوطني رقم: 01، بجوار القاعة المتعددة الرياضات دادة بن يونس والمدرسة العليا للأساتذة طالب عبدالرحمان ومن خلفها المركز الترفيهي العلمي.

- التعريف بالمديرية: هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة يشرف عليها مدير تنفيذي، تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية وترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري.

- النشأة : أنشأت مديرية الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 90/234 المؤرخ في : 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها. وقد جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي : 93/283 المؤرخ في: 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة (التسمية القديمة كانت مديرية الشبيبة والرياضة).

وحدد المرسوم التنفيذي رقم : 06/345 المؤرخ في : 28 سبتمبر 2006 القواعد التنظيمية والتسييرية لمديريات الشباب والرياضة للولاية.

مهام المديرية : تم تحديدها في المرسوم المذكور أعلاه ، ويمكن إدراج أهم المهام في النقاط التالية:

- ✓ تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى الولاية.
- ✓ تطوير المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتنسيقها ومراقبتها.
- ✓ تطوير البرامج الاجتماعية والتربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ✓ ترقية الحركة الجمعوية للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم.

✓ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة واستغلالها وتسييرها.

✓ ضمان متابعة برامج الاستثمار، انجاز الهياكل الأساسية وتقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

✓ ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.

✓ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بمهامها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

إن مديرية الشباب والرياضة كغيرها من الهيئات بالجزائر شهدت عبر التاريخ تغيرات في النصوص والمراسيم المنظمة لها وهذا حسب ما تتطلبه الأوضاع والتطورات الحاصلة، حتى تقوم بدور على الوجه الأكمل والأفضل وتمد خدماتها والمهام المنوطة بها لكل الفئات وعبر كل مناطق الوطن.

ب. المجال الزمني:

تمثلت الحدود الزمنية في الفترة ما بين أبريل 2025 وجوان 2025 وهي فترة كافية للحصول على المعطيات المتعلقة بالبحث والحصول على الوثائق والبيانات من خلال إجراء مقابلات مع ذوي الاختصاص بالإضافة إلى تخصيص فترة لتوزيع الاستبيان واسترجاعه التي دامت تقريبا شهرين.

ج. المجال البشري:

يتمثل مجتمع البحث في مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي.¹

وبما أن هذه الدراسة تقوم على معالجة موضوع المحددات السوسيوتنظيمية لمقاومة التغير بمديرية الشباب والرياضة، فإنه من الضروري تحديد وضبط مجتمع البحث بطريقة واضحة ودقيقة.

يعرف المجال البشري بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط بمجموع الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، البالغ عددهم 120 موظف والذين يتقاضون أجور معينة نظير قيامهم بمهامهم المحددة.

¹ مورييس أنجريس، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 298.

لكن يتحدد مجتمع البحث الخاص بدراستنا بمديرية الشباب والرياضة الأغواط في جميع الموظفين (الإدارين: 74 إداري من أصل 98) و(تقني: 16 موظف من أصل 22)، والموزعين عبر مصالح المديرية.

ثانيا: المنهج المستخدم

يتطلب البحث العلمي منهجا دقيقا واضح الأهداف، دقيقا في أسلوبه وعرضه لمشكلة البحث والمنهج في مفهومه: عبارة عن عدة أدوات استقصائية تستعمل في استخراج المعلومات من مصادرها الأصلية والثانوية البشرية والمادية، البيئية والفكرية، تنظم بشكل مترابط ومنسق لكي تفسر وتشرح وتحلل ويعلق عليها.¹ كما أن المنهج "ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما".² إلا أن الخصوصيات التي تميز كل دراسة عن غيرها، تحتم على الباحث اختيار المنهج المناسب لها "لأن نوع الظاهرة أو المشكلة المدروسة هي التي تقرر ذلك".³

لأن المناهج في علم الاجتماع كثيرة ومتنوعة فإن ما يتناسب مع دراستنا للمحددات السوسيوتنظيمية لمقاومة التغيير والتي تحتاج إلى الوصف والتحليل هو المنهج الوصفي. حيث أن البحوث في علم الاجتماع بصفة عامة وصفية أو تفسيرية أو كليهم .. فالبحوث الوصفية تسعى إلى وصف العمليات الاجتماعية.. في حين تسعى البحوث التفسيرية إلى تقديم أسباب سوسيوولوجية لحدوث شيء ما.⁴ إذن يمكننا القول أننا استخدمنا المنهج الوصفي فهو منهج لديه عدة أساليب من أهمها الدراسة الميدانية التي تقوم على جمع الحقائق بالشكل الذي يغطي الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها سواء تعلقت بالوقائع أو بالأفراد، وذلك باستخدام المقابلة و الاستبيان، وغيرها من طرق ووسائل جمع البيانات لإظهار سماتها أو خصائصها ثم تعميمها على أفراد المجتمع أو على طائفة معينة منه. لقد اعتمدنا على هذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة الدراسة إذ يتمثل هذا المنهج في وصف الظاهرة أو المشكلة الاجتماعية ثم القيام بتحليلها من حيث الخصائص التي تميزها وتحديد العوامل التي تؤدي إليها.

ومن ثم فقد استخدمنا هذا المنهج لإلزامية التحليل السوسيوولوجي حيث يعتمد هذا الأخير على الوصف الشامل والتحقيق للظاهرة موضوع الدراسة انطلاقا من التقنيات التي تبنتها الدراسة .

¹ معن خليل عمر وآخرون، مقدمة في علم الاجتماع، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الرذن، 2006، ص396.

² موريس أنجرس، المرجع السابق، ص 99.

³ معن خليل عمر وآخرون . المرجع السابق، ص 396

⁴ مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 106.

للتعبير عن معطياتها كمياً وكيفياً ومن ثم إبراز مختلف الخصائص التي تتميز بها الظاهرة وتوضح ارتباطها وتحليلها وتفسير أسبابها بشكل علمي، وبالتالي فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على هذا المنهج لأنه ذات قيمة كبيرة من الناحية العلمية إذ يزود الباحث بكافة المعطيات التي تتحكم في الظاهرة التي يقوم بدراستها لأن الوصف الدقيق يعد بمثابة البنية الأساسية التي ترتكز عليها أية دراسة علمية.¹

ثالثاً: أدوات جمع المعلومات

إن مصداقية هذه الدراسة تتوقف إلى حد كبير على مدى اختيار التقنيات (الأدوات المناسبة، التي تتماشى مع طبيعة الموضوع وإمكانيات الباحثين للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، لذا تم الاعتماد على مجموعة من أنجع تقنيات البحث العلمي، الأساسية منها، والأولية، المتمثلة في:

أ. تقنيات جمع المعطيات

1- تقنية المقابلة:

تعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات الميدانية اللازمة وتستخدم في العديد من المجالات بحيث يقوم الباحث فيها بالاتصال المباشر مع مجتمع البحث، فهي التقاء مباشر بين فردين أو أكثر وجهها لوجه وتتم في الدراسة الميدانية بطرح مجموعة من الأسئلة يلقيها الباحث لمعرفة رأي المبحوث في موضوع محدد باستعمال تبادل لفظي.²

والمقابلة كأداة بحث هي حوار لفظي وجهها لوجه بين شخص أو مجموعة من الأشخاص، وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات أو الدوافع أو السلوك الماضي أو الحاضر وتستعمل سواء للحصول على معلومات واقع أو معلومات رأي تهدف إلى معرفة المشكل.³

¹ الشريف عبدالله محمد، مناهج البحث العلمي، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 32.

² الغريب محمد عبد الكريم، البحث العلمي: التصميم، المنهج، الإجراءات، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، مصر، 1992، ص 165.

³ عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع: الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، ط1، دار الطلبة للطباعة والنشر، بيروت، 2007، ص 62.

تم استخدام المقابلة الإستكشافية في الفترة الممتدة من 22 أبريل إلى غاية 30 أبريل 2025، على مقابلات مع بعض المسؤولين بالمديرية من اجل إستطلاع آرائهم وفهم موقفهم حول الموضوع وآليات التعامل معه.¹

لقد ساهمت المقابلة التي أجريت مع عدد من المسؤولين في المرحلة التمهيدية من البحث في بناء الإستبيان ، وذلك من خلال التعرف على اهم التحديات و المشكلات المرتبطة بمقاومة التغيير، مما مكننا من صياغة أسئلة أكثر دقة و واقعية، تعكس طبيعة السياق التنظيمي بشكل فعال.

2- الاستبيان:

ويقصد به مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه وترسل بعدة طرق إلى المجموعة المعنية بالبحث.²

أما معايير كتابة الاستبيان الجيد فتتطلب أن تكون الأسئلة واضحة ودقيقة في صياغتها لتجنب أي لبس أو غموض. يجب أن يتم ترتيب الأسئلة بشكل منطقي، بدءاً من الأسئلة العامة وصولاً إلى الأسئلة الأكثر تحديداً. كما ينبغي تجنب التحيز أو التوجيه في الأسئلة لضمان الحصول على إجابات نزيهة وغير منحازة. من الضروري أيضاً استخدام لغة بسيطة ومباشرة تناسب جميع المشاركين في الاستبيان. علاوة على ذلك، يُفضل تجريب الاستبيان على عينة تجريبية للتأكد من وضوحه وفعاليته قبل تطبيقه على العينة الأساسية.³

حيث قمنا بتوزيع استبيانات ورقية على مجتمع الدراسة في مديرية الشباب والرياضة بالأغواط، وذلك بهدف جمع بيانات شاملة نسبياً من مختلف فئات المشاركين في الدراسة .

وهذا بعد إعدادنا لإستبيان أولي وعرضه على المشرف قصد إختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات المطلوبة.

ويحتوي الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على ثلاثة محاور، تحتوي على جملة من الأسئلة ذات الخيارات المحدودة تتناول موضوعات مختلفة لكن تصب في القضية الأساسية للاستبيان وهي المحددات السوسيوتنظيمية ومقاومة الموظفين للتغير كما هو موضح فيما يلي:

¹ أنظر لدليل المقابلة (الملحق رقم 03).

² عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، بيروت، لبنان، 2010، ص 132.

³ سرور علي أحمد، أصول البحث في التربية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص 196-197.

- المحور الأول: يمثل هذا الجزء من الاستبيان القسم المخصص لجمع المعلومات البيانية والشخصية وبطبيعة الحال الوظيفية المتعلقة بالموظف، ويتألف من خمسة أسئلة هدفها استقصاء خلفية وخصائص المشاركين في الإجابات لفهم السياق المهني والشخصي لها كالجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، والموقع الوظيفي.

- المحور الثاني: يتضمن هذا الجزء من الاستبيان ثمانية عشر سؤالاً، ويركز على تقصي المحددات السوسيوتنظيمية في مديرية الشباب والرياضة بالأغواط.

- المحور الثالث: يتضمن هذا الجزء من الاستبيان اثنا عشر سؤالاً، ويركز على تقصي مقاومة الموظفين للتغيير في مديرية الشباب والرياضة بالأغواط.

2- الأساليب الإحصائية:

للتحقق من فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss.20 واستخراج النتائج وفق الأسلوب الإحصائي (المتوسط الحسابي).

رابعاً: المعاينة

"إن العينة هي تلك الجزء أو المجموعة الجزئية من الوحدات الإحصائية المأخوذة من المجتمع الأم بغرض معرفة بعض الخصائص. لذا وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من العينة يمكن التعميم والقيام بتقديرات على هذا المجتمع".¹

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة الطبقية التناسبية، وهي إحدى تقنيات المعاينة الاحتمالية التي تُستخدم عندما يكون المجتمع الأصلي غير متجانس، وينقسم إلى طبقات تختلف في خصائص معينة. وتُمنح في هذا النوع من العينات لكل مفردة داخل المجتمع فرصة معروفة ومحددة مسبقاً للدخول في العينة، مع ضمان تمثيل كل طبقة بنسبة تعكس حجمها الحقيقي داخل المجتمع الكلي ويسهم هذا الأسلوب في تقليل التحيز وتحقيق درجة عالية من الموضوعية في نتائج الدراسة.²

¹ فريدة أمينة، لبقة خديجة، التمكين الإداري وعلاقته بنواتج اتخاذ القرار، مذكرة ماستر، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2024/2023، ص 61.

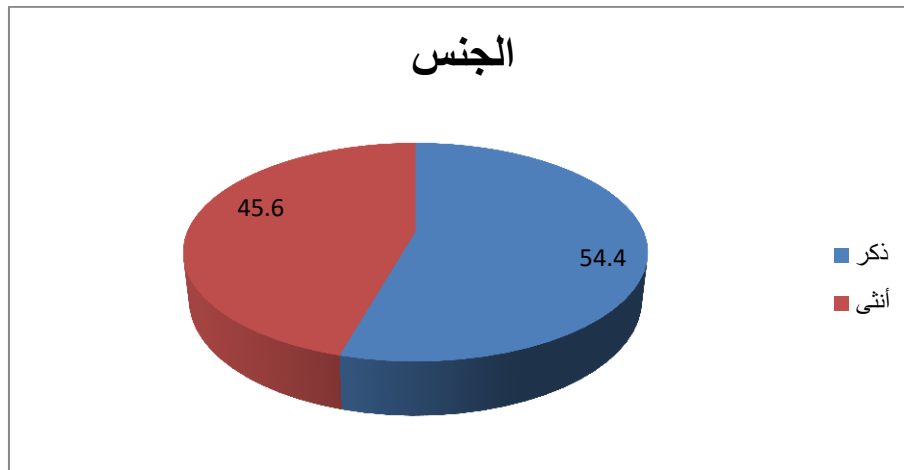
² العساف صالح بن محمد، مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006، ص 59.

وبما ان مجتمع الدراسة يتكون من 120 مفردة موزعين على 98 إداريا و22 تقنيا تم تقسيمه إلى طبقتين وظيفيتين واختيار عينة تمثل 75 بالمئة من المجتمع الكلي أي مايعادل 90 مفردة وهذا استنادا إلى جدول تحديد حجم العينة للباحثين (krejcie and morgan)¹ وللحفاظ على التناسب بين الطبقتين تم حساب عدد المفردات في كل فئة داخل العينة بالاعتماد على النسب الحقيقية لكل طبقة داخل المجتمع من ثم تطبيق هذه النسب على حجم العينة 90 مفردة وبالتالي تم توزيع العينة كما يلي : 74 إداريا و16 تقنيا وهو ما يعبر بدقة عن التوزيع الحقيقي لفئات المجتمع الأصلي ويعزز من صلاحية النتائج لتعميم على الاطار المدروس.

خامساً: خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	49	%54,4
أنثى	41	%45,6
المجموع	90	%100,0



الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (02) أن عدد أفراد العينة بلغ 90 مفردة، حيث شكّل الذكور نسبة 54,4% (49 مفردة)، مقابل 45,6% من الإناث (41 مفردة). وتبيّن هذه النسب تقارباً نسبياً بين الجنسين، مع تفوق بسيط لفئة الذكور، مما يعكس غالباً تركيبة القوى العاملة في مؤسسات قطاع الشباب والرياضة التي تمثل مجتمع الدراسة، والتي قد تميل نوعاً ما إلى الذكور، لا سيما في المناصب الإدارية أو التقنية.

¹ أنظر للجدول الموضح لكيفية تحديد حجم العينة حسب krejcie and morgan (الملحق رقم 04).

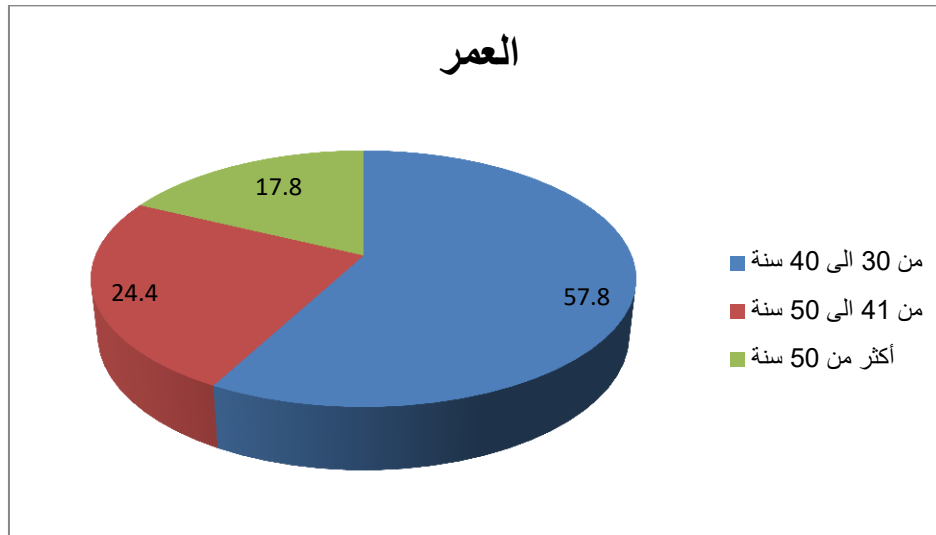
الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

من منظور نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي، فإن البُعد الجندري (النوع الاجتماعي) قد يُسهم في إعادة تشكيل استراتيجيات الأفراد داخل التنظيم. فالذكور والإناث قد يتفاوتون في إدراكهم للسلطة والمخاطر، وفي أساليبهم في التعامل مع التغيير، نتيجةً لاختلاف مواقعهم التفاوضية داخل النظام المهني، ومدى تحكمهم في "مناطق اللايقين". فمثلاً، قد يسعى الذكور إلى الحفاظ على مكتسباتهم الوظيفية من خلال ممانعة أي تغيير يُهدد سلطتهم، بينما قد تنخرط الإناث في استراتيجيات أكثر حذرًا أو تكيّفاً تبعاً لوضعهن داخل السلم الوظيفي.

وبالتالي فإن هذا التوزيع المتقارب بين الجنسين يمنح الدراسة توازناً في تمثيل الرؤى المختلفة، ما يُثري تحليل مواقف المقاومة ويوفّر قراءة أكثر شمولية للمتغيرات السوسيوتنظيمية المؤثرة على التغيير.

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 30 إلى 40 سنة	52	57,8%
من 41 إلى 50 سنة	22	24,4%
أكثر من 50 سنة	16	17,8%
المجموع	90	100,0%



الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين الجدول رقم (03) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً ضمن عينة الدراسة هي فئة 30-40 سنة بنسبة 57,8% (52 مفردة)، تليها فئة 41-50 سنة بنسبة 24,4% (22 مفردة)، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 17,8% (16 مفردة)، هذا التوزيع يشير إلى أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئات النشيطة مهنيًا، التي تمتلك خبرة كافية وفي ذات الوقت لا تزال منخرطة بقوة في ديناميكية العمل.

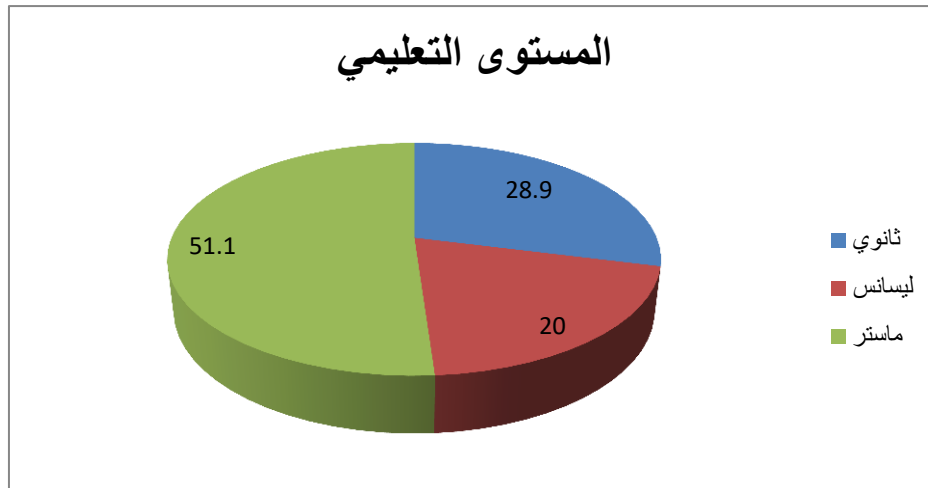
انطلاقاً من نظرية التحليل الاستراتيجي، فإن الفئة الأكثر عددًا (40-30 سنة) تعد في موقع استراتيجي ضمن التنظيم، إذ أنها غالباً ما تتولى مهام تنفيذية وإشرافية، وتلعب دوراً محورياً في إعادة إنتاج النظام التنظيمي أو مقاومته للتغيير. فهذه الفئة العمرية، بحكم امتلاكها خبرة مهنية كافية ووعي تنظيمي متطور، تكون قادرة على تطوير استراتيجيات تفاوضية تهدف إما إلى التكيف مع التغيير أو مقاومته، حسب مدى تهديده لمصالحها ومناطق نفوذها.

أما الفئات الأكبر سناً (أكثر من 50 سنة)، فرغم انخفاض نسبتها، إلا أنها قد تمتلك رأسمال رمزي ومهني يتيح لها لعب أدوار غير مباشرة في مقاومة التغيير، خصوصاً إذا رأت أن التعديلات التنظيمية قد تُفقد سلطتها أو تُقصيها من مراكز القرار.

بالتالي، فإن الطابع العمري للعينة يُعطي صورة واقعية عن التحديات المرتبطة بتطبيق التغيير في بيئات عمل يغلب عليها الطابع العمري المتوسط إلى المتقدم، ويؤثر ذلك في نوعية الاستراتيجيات المقاومة التي قد تظهر في المؤسسة.

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	26	28,9%
ليسانس	18	20,0%
ماستر	46	51,1%
المجموع	90	100,0%



الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يُظهر الجدول رقم (04) أن الغالبية من أفراد العينة يحملون شهادة الماستر بنسبة 51,1% (46 مفردة)، تليها فئة الثانوي بنسبة 28,9% (26 مفردة)، ثم فئة الليسانس بنسبة 20,0% (18 مفردة). تعكس هذه النتائج وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي التكوين الأكاديمي العالي ضمن المؤسسة المدروسة.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

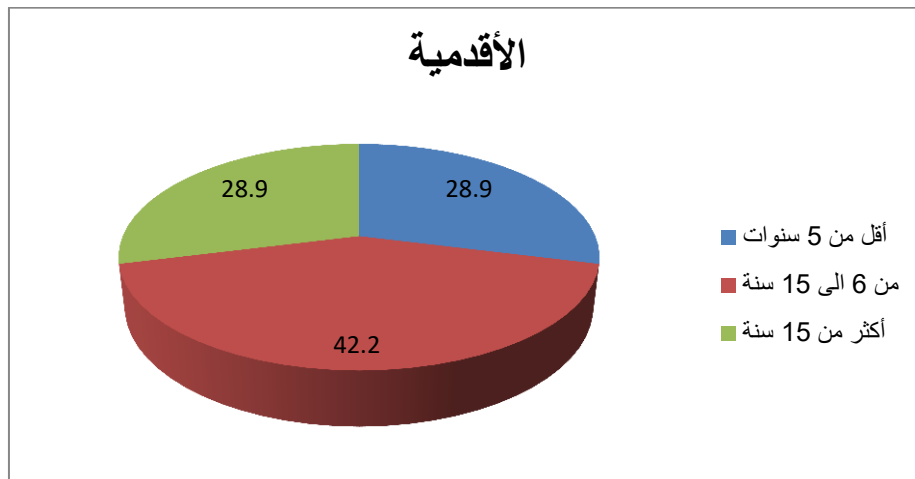
يمكن النظر إلى المستوى التعليمي كأحد العوامل التي تؤثر على بناء الاستراتيجيات الفردية داخل المؤسسة، نظرًا لعلاقته بمستوى الفهم التنظيمي، والقدرة على التفاوض، والموقع ضمن شبكات التأثير. فالأفراد ذوو المستويات التعليمية العالية، خصوصًا حملة الماجستير، غالبًا ما يمتلكون قدرة أكبر على فهم التغيرات التنظيمية وتحليل أبعادها، ما يجعلهم أكثر قابلية لتبني مواقف واعية تجاه التغيير، سواء بالمشاركة الإيجابية فيه أو مقاومته بطريقة عقلانية ومؤسسية، خاصة إذا شعروا بأن التغيير يمسّ مصالحهم أو مناطق نفوذهم.

أما فئة المستوى الثانوي، وبالرغم من أنها لا تمثل الأغلبية، إلا أنها قد تلعب دورًا مختلفًا، يتجلى غالبًا في مقاومة مبنية على الغموض أو الخوف من فقدان الاستقرار، نتيجة محدودية الوعي التنظيمي والتمكن من أدوات الفهم والتكيف.

بناء عليه، فإن تنوع المستويات التعليمية داخل العينة يشير إلى وجود تباين في أشكال المقاومة المحتملة، ويؤكد أهمية مراعاة البعد المعرفي عند التخطيط لأي تغيير تنظيمي، بما يضمن استراتيجيات تواصل وتكوين تناسب جميع الفئات داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط.

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	26	28,9%
من 6 إلى 15 سنة	38	42,2%
أكثر من 15 سنة	26	28,9%
المجموع	90	100,0%



الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

يوضح الجدول رقم (05) أن أفراد العينة يتوزعون على النحو الآتي حسب سنوات الأقدمية في العمل:

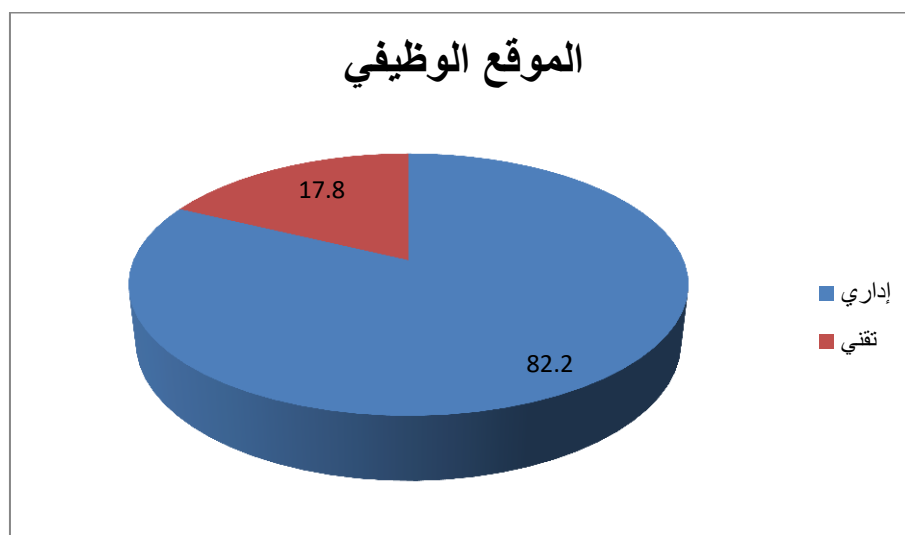
فئة 6 إلى 15 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ 42,2% (38 مفردة)، تليها فئة أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة بنسبة متساوية 28,9% (26 مفردة لكل فئة).

هذا التوزيع يُظهر أن أكثر من ثلث العينة ينتمي إلى الفئة المتوسطة من حيث سنوات الخدمة، وهو ما قد يدل على تمركز التجربة المهنية المعتدلة في المؤسسة، مع توازن نسبي بين الجدد والمخضرمين. وفقاً لميشال كروزي، فإن الأقدمية في العمل تُعد عاملاً مهماً في تحديد موقع الفرد داخل التنظيم، وتؤثر بشكل مباشر في قدرته على التفاوض والمناورة ضمن ما يُعرف بـ مناطق اللايقين، الأفراد ذوو الأقدمية المرتفعة أكثر من 15 سنة غالباً ما يُنظر إليهم كمخزون معرفي ضمن المؤسسة، ولهم علاقات شبكية واسعة، مما يجعلهم أكثر قدرة على بناء استراتيجيات مقاومة أو دعم التغيير، تبعاً لمدى تأثير التغيير على مصالحهم المكتسبة.

في المقابل، الأفراد حديثو العهد بالمؤسسة (أقل من 5 سنوات)، عادة ما يكونون في مرحلة بناء هوية مهنية داخل التنظيم، وقد يميلون إلى الامتثال للتغييرات التنظيمية، لكنهم في الوقت نفسه قد يعانون من عدم وضوح الأدوار والتوقعات، مما قد يؤدي إلى مقاومة قائمة على القلق والغموض. الفئة المتوسطة (6-15 سنة) تمثل نقطة التوازن، حيث تمتلك قدرًا لا بأس به من التجربة والتموقع، لكنها لم تصل بعد إلى الامتيازات الرمزية أو النفوذ التنظيمي الكامل، ما يجعلها أكثر حساسية للتهديدات المحتملة الناتجة عن التغيير، خاصة إذا لم تكن مشاركة في صنعته. بالتالي، يعكس هذا التوزيع تبايناً محتملاً في آليات المقاومة أو القبول بين فئات العينة، تبعاً لاختلاف تموضعهم داخل البنية التنظيمية، وهو ما يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار عند تحليل سلوكياتهم تجاه التغيير.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة
إداري	74	%82,2
تقني	16	%17,8
المجموع	90	%100,0



الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

يُبيّن الجدول رقم (06) أن غالبية أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية بنسبة %82,2 (74 مفردة)، مقابل %17,8 فقط (16 مفردة) من التقنيين، ما يعكس هيمنة الطابع الإداري في تركيبة المؤسسة . ويكتسي هذا التوزيع أهمية بالغة عند تحليل مواقف الأفراد من التغيير التنظيمي، فالموقع الوظيفي يُعد عاملاً محدداً في امتلاك الأفراد لهوامش المبادرة والاستراتيجية داخل التنظيم . فالإداريون بحكم اقترابهم من مراكز اتخاذ القرار، غالبا ما يمتلكون قدرة أكبر على فهم التغييرات وتقدير آثارها، ما يمكنهم من بناء مواقف تفاوضية أو مقاومة، خاصة إذا ما تبين أن التغيير قد يمس امتيازاتهم أو موقعهم الرمزي . في المقابل، يجد التقنيون أنفسهم في موقع منفذ أكثر منه مُقرّر، ما يجعلهم عرضة لمشاعر التهميش أو الغموض خاصة إذا لم تتم مرافقتهم بالمعلومة والتكوين اللازمين، وهو ما قد يولّد مقاومة قائمة على غياب الفهم لا على رفض مبدئي . بالتالي، فإن هذا التفاوت في المواقع داخل التنظيم لا يعكس فقط توزيعاً وظيفياً، بل يترجم أيضاً إلى تمايز في أنماط التفاعل مع التغيير.

الفصل الرابع
النتائج والمناقشة

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: "يساهم الغموض في مرحلة ما قبل التغيير إلى تبني الموظفين استراتيجيات مقاومة".

الجدول رقم (07): يوضح نقص الإعلام المسبق بالأهداف وتأثيره في زيادة مخاوف المبحوثين

نقص الاعلام		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
زيادة مخاوف المبحوثين		17	37,8%	24	53,3%	41	45,6%
نعم		28	62,2%	21	46,7%	49	54,4%
لا		45	100,0%	45	100,0%	90	100,0%
المجموع							

أظهر تحليل بيانات الجدول أعلاه الذي يربط بين المشاركة أو التحضير المسبق للتغيير بالمخاوف الناتجة عن نقص الإعلام بالأهداف، أن أعلى نسبة مسجلة بلغت 62.2%، وتمثل الأفراد الذين لم يشاركوا في التحضير للتغيير (أجابوا بـ "لا") ولكنهم في المقابل عبروا عن مخاوفهم (أجابوا بـ "نعم")، وهو ما يعكس بوضوح العلاقة بين غياب المشاركة أو نقص الاستعداد المسبق لمستوى اللائقين

تليها نسبة 53.3% لأفراد لم يشاركوا أيضاً في مرحلة التحضير، لكنهم غير مباليين بالأمر، مما قد يشير إلى وجود فئة تتسم إما باللامبالاة أو بالغموض في إدراكها لطبيعة التغيير المرتقب. من جهة أخرى، بلغت نسبة من شاركوا في التحضير ولم يبالوا بالأمر 46.7%، ما يدل على وجود أثر إيجابي للمشاركة المسبقة في تقليل اللائقين والمخاوف، بما يدعم فعالية الشفافية والانخراط في مراحل التغيير الأولى.

بينما تشير نسبة 37.8% من الأفراد الذين شاركوا في التحضير ومع ذلك عبّروا عن القلق، إلى أن مجرد إشراك الموظفين لا يكفي في غياب إعلام واضح بالأهداف وتواصل فعال داخل المؤسسة.

ومنه يتبين لنا أن الموظف ليس عنصراً سلبياً داخل التنظيم، بل هو فاعل استراتيجي يتخذ مواقفه بناء على ما يتاح له من معلومات وعلى تموقعه داخل "منطقة اللائقين". فالفئات التي لم تُشرك فعلياً في التغيير، أو التي لم تحظ بإعلام مسبق كافٍ، تجد نفسها في وضعية غموض تدفعها إلى اعتماد مواقف دفاعية ومقاومة لضمان حماية مصالحها ضمن التنظيم. إذ ترى النظرية أن الأفراد يسعون باستمرار إلى الحفاظ على هامش من الحرية داخل التنظيم، وحين يشعرون بأن التغيير يهدد هذا الهامش دون تعويض أو وضوح، فإنهم يطوّرون استراتيجيات مقاومة تُفهم على أنها رد فعل عقلائي على بيئة تنظيمية غامضة أو مسيرة بشكل فوقي.

إن نتائج هذا الجدول تعزز فرضية الدراسة التي تربط غموض مرحلة ما قبل التغيير بظهور مشاعر القلق والممانعة، كما تؤكد من منظور كروزي أن العلاقات داخل التنظيم هي علاقات تفاوض مستمر على السلطة والمعلومة والتأثير، وليست مجرد امتثال لتعليمات إدارية.

الجدول رقم (08): يوضح وجود مبررات القيام بالتغيير وعلاقتها بزيادة بالخوف من التغيير

وجود مبررات التغيير		نعم		لا		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
46,5%	20	44,7%	21	45,6%	41	نعم	
53,5%	23	55,3%	26	54,4%	49	لا	
100,0%	43	100,0%	47	100,0%	90	المجموع	

أظهر الجدول أعلاه والذي يربط بين إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق بالتكوين أو التحضير المسبق، والسؤال المتعلق بمشاعر القلق والخوف الناتجة عن نقص الإعلام بأهداف التغيير، أن أعلى نسبة مسجلة كانت 55.3%، وتمثل فئة الأفراد الذين لم يستفيدوا من التكوين أو التحضير، ولا يشعرون بالقلق في الوقت ذاته. هذه النسبة، وإن بدت متناقضة ظاهرياً، إلا أنها قد تُشير إلى فئة متكيفة ظاهرياً، لكنها قد تكون غير مندمجة فعلياً في مسار التغيير، ما يجعلها عرضة لاحقاً للتعبير عن مقاومة كامنة. تليها نسبة 53.5%، وتمثل الأفراد الذين لم يستفيدوا من التكوين ويشعرون بالقلق، وهي النسبة التي تدعم بوضوح فرضية ارتباط ضعف التحضير بمشاعر عدم الأمان النفسي والمؤسسي.

من جهة أخرى، بلغت نسبة من استفادوا من التكوين ومع ذلك يشعرون بالقلق 46.5%، مما يعكس إشكالية أخرى تتعلق بفعالية تلك التكوينات، حيث قد تكون صورية أو غير متكيفة مع حاجات الموظفين، بينما النسبة الأقل 44.7%، تمثل الفئة التي استفادت من التكوين ولا تشعر بالقلق، وهي الفئة التي يمكن اعتبارها الأكثر تكيفاً مع مسار التغيير.

وفي ضوء المقاربة السوسيولوجية، تُفهم هذه النتائج ضمن منطق التفاعلات الاستراتيجية داخل التنظيم، حيث لا يتحدد سلوك الأفراد فقط بناءً على التعليمات الإدارية، بل أيضاً وفق تموقعهم في علاقات القوة، ومدى قدرتهم على التحكم في "منطقة اللايقين". فالفئات التي لم تُشارك أو لم تُهيأ مسبقاً للتغيير، وتعبّر عن مشاعر القلق، هي فئات تُدرك أنها في موقع ضعف داخل المؤسسة، وتسعى

من منظور كروزي إلى بناء استراتيجيات مقاومة تهدف إلى الحفاظ على مصالحها، أو على الأقل على نوع من الاستقرار الوظيفي داخل واقع جديد لم تُسهم في تشكيله.

أما الفئات التي استفادت من التكوين ولا تشعر بالقلق، فتُعد تمثيلاً للفئة التي تَوَقَّر لها حدُّ أدنى من السيطرة على "منطقة اللايقين"، وبالتالي تقلصت دوافعها للممانعة. ومع ذلك تبقى نسب القلق المرتفعة حتى لدى من تلقوا التكوين مؤشراً على أن التكوين لوحده، دون إعلام واضح، ومشاركة فعلية، لا يكفي لخلق تكيّف إيجابي مع التغيير، ما يعزز الطرح القائل بأن مقاومة التغيير ليست رفضاً آلياً، بل سلوكاً عقلياً واستراتيجياً نابعاً من قراءة الأفراد لمتوقعهم داخل النسق التنظيمي المتحول.

الجدول رقم (09): يوضح وجود التبرير لعملية التغيير وعلاقته بظهور المقاومة الجماعية

المجموع		لا		نعم		وجود مبررات التغيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاتجاه نحو الرفض
18,9%	17	29,8%	14	7,0%	3	نعم
81,1%	73	70,2%	33	93,0%	40	لا
100,0%	90	100,0%	47	100,0%	43	المجموع

أظهر الجدول رقم أعلاه والذي يربط بين إجابات أفراد العينة حول مدى استفادتهم من التكوين أو التحضير المسبق للتغيير ومدى تبنيهم لسلوكيات مقاومة التغيير، أن النسبة الأكبر كانت 93.0%، وهي تمثل الأفراد الذين لم يستفيدوا من التكوين وأجابوا بـ"لا"، أي أنهم لا يُظهرون مقاومة واضحة للتغيير. وتلها نسبة 70.2% من الأفراد الذين لم يستفيدوا من التكوين وأجابوا بـ"نعم"، أي أنهم يقرّون بتبنيهم لمظاهر مقاومة التغيير، وهي فئة محورية في هذا التحليل، لأنها تُظهر بوضوح العلاقة بين غياب التكوين واستراتيجيات المقاومة.

أما النسب الأقل فتمثلت في 29.8% وهي لمن استفادوا من التكوين وأظهروا سلوكاً مقاوماً، ما قد يشير إلى قصور في محتوى التكوين أو في طرق تطبيقه، أو إلى عدم توافقه مع تطلعات الموظفين واحتياجاتهم الواقعية. أخيراً، سجّلت أقل نسبة وهي 7.0%، وهي تمثل الفئة التي استفادت من التكوين ولا تُظهر سلوكيات مقاومة، ويمكن اعتبارها الفئة الأكثر تكيّفاً وانخراطاً في التغيير.

هذا التوزيع النسبي يُبرز أن الأغلبية (81.1%) لم تستفد من التكوين، بينما فقط 18.9% صرّحوا بأنهم خضعوا له، ما يعكس ضعفاً في السياسات التكوينية المصاحبة للتغيير التنظيمي.

إن هذه النتائج تُفهم في إطار تفاعل الأفراد داخل التنظيمات وفق موازين القوة والمصالح، حيث يعتبر كروزي أن الموظفين ليسوا مجرد منفذين، بل فاعلين استراتيجيين يطوّرون سلوكهم بحسب قدرتهم على التحكم في "مناطق اللاتيقين". وفي هذا السياق، فإن غياب التكوين أو ضعف التحضير يضع الموظف في موقع هشّ، ويزيد من شعوره بعدم السيطرة، ما يدفعه إلى تبني سلوكيات مقاومة كنوع من الدفاع عن موقعه داخل النسق التنظيمي.

أما أولئك الذين أتيحت لهم فرص التكوين، ورغم ذلك أبدوا مقاومة، فيمثلون فئة غير مقتنعة بمحتوى التكوين أو غير مندمجة في أهدافه، ما يعني أن مجرد تنظيم دورات تكوينية لا يكفي، بل يجب أن يكون مضمونها هادفًا، تشاركيًا، ويمنح الموظف أدوات حقيقية لفهم التغيير والتفاعل معه بإيجابية.

وهكذا تؤكد لنا هذه المعطيات أهمية التكوين كأداة استراتيجية للتخفيف من المقاومة، شريطة أن يُصاغ وينفذ ضمن مقاربة تشاركية شفافة، تضع الموظف كشريك في التغيير، لا كمنفذ سلبي له، ويربط الفعل التنظيمي بالتفاوض المستمر على المصالح والمواقع داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح التواصل المباشر وعلاقته بزيادة المخاوف التي تواجه الموظفين

التواصل المباشر		نعم		لا		المجموع
المخاوف التي تواجه م		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
فقدان الامتيازات		2	5,7%	3	5,5%	5
زيادة عبء العمل		14	40,0%	24	43,6%	38
عدم القدرة على التكيف		17	48,6%	18	32,7%	35
أخرى		2	5,7%	10	18,2%	12
المجموع		35	100,0%	55	100,0%	90

يعرض الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم حول تمثّلهم للمسببات الذاتية أو التنظيمية للمقاومة، وما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم من الراضين للتغيير أم لا. وقد أظهرت النتائج أن أكثر الأسباب التي يربطها الأفراد برفض التغيير كانت "عدم القدرة على التكيف"، حيث بلغت أعلى نسبة 48,6% بين من يعترفون بمقاومتهم للتغيير، و 32,7% بين من لا يعترفون بذلك، بمجموع كلي قدره 38,9% تعكس هذه النسبة إدراكا ذاتيا بأن المقاومة لا ترتبط دائماً بنية الرفض، بل بعجز فعلي عن

التكيف مع مقتضيات التغيير، وهو ما يفتح النقاش حول مسؤولية المؤسسة في مرافقة التغيير إداريًا ونفسيًا.

تليها نسبة 43,6% تمثل من لا يقرون بمقاومتهم للتغيير، لكنهم يشيرون إلى أن السبب هو "زيادة عبء العمل"، وهي نسبة أعلى من تلك المسجلة لدى من يعترفون بالمقاومة (40,0%) وهو ما يدل على أن بعض الأفراد لا يربطون بين سلوكهم ورفض التغيير بشكل مباشر، بل يرونه مجرد ضغط وظيفي إضافي لا يستوجب تصنيفه كمقاومة. هذا المعطى يعكس حالة "الرفض الصامت"، حيث قد تتخذ المقاومة أشكالًا ضمنية، كتراجع في الأداء أو الانسحاب التدريجي.

أما فئة "أسباب أخرى"، فبلغت 18,2% لدى غير المقاومين، و5,7% لدى المقاومين، وهي نسبة غير مهمة، تشير إلى وجود دواعٍ متنوعة قد لا تُذكر صراحة، كغياب الحوافز أو انعدام الثقة في القيادة. أما أقل نسبة فكانت مرتبطة بـ "فقدان الامتيازات"، حيث سجّلت 5,6% فقط، مما يدل على أن العامل المادي أو الرمزي لم يكن في صدارة الأسباب التي يربطها الأفراد بموقفهم من التغيير.

وبالنظر إلى هذه النتائج يتضح لنا أن الأفراد داخل التنظيم لا يتفاعلون مع التغيير بشكل موحد أو آلي، بل يطورون استراتيجيات متباينة، بحسب تموقعهم في شبكة العلاقات التنظيمية وقدرتهم على التحكم في ما يسميه كروزي بـ "منطقة اللايقين". فالمقاومة، كما توضّح هذه المعطيات، ليست دائمًا موقفًا عدائيًا، بل سلوكًا دفاعيًا منطقيًا أمام غموض الأدوار الجديدة، أو شعور بانعدام الاستعداد. في هذا السياق، يُفهم ارتفاع نسبة من يرجعون بمقاومتهم إلى "عدم القدرة على التكيف" على أنه انعكاس لمحدودية التكوين، وضعف التهيئة النفسية والتنظيمية، حيث أن الفاعل التنظيمي. وفق كروزي. لا يعارض التغيير لمجرد الرفض، بل حين لا يُمنح أدوات التحكم فيه. أما فئة من أرجعوا رفضهم إلى "زيادة عبء العمل" دون اعتبار ذلك مقاومة، فيجسّدون نموذج "الفاعل الصامت"، الذي يعبر عن رفضه بطرق غير مباشرة، مما يتطلب قراءة دقيقة للأنماط السلوكية داخل المؤسسة، وعدم الاقتصار على التصنيفات الظاهرة.

إن هذه النتائج تبين أن مقاومة التغيير لا تُمثّل موقفًا واحدًا بل طيفًا من التفاعلات الاستراتيجية، تتراوح بين رفض واعٍ، ورفض غير معترف به، وعجز حقيقي عن الانخراط في التحوّل. ومن ثمّ، فإن أي مشروع تغييرى ناجح ينبغي أن يتجاوز الجانب الإجرائي إلى فهم أعمق للسلوك التنظيمي، باعتباره نتاجًا لتفاعلات القوة، المعلومات، وعدم اليقين، كما تؤكد ذلك نظرية التحليل الاستراتيجي.

الجدول رقم (11): يوضح التواصل المباشر وعلاقته بصعوبات تنفيذ التغيير

التواصل المباشر		نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
صعوبات التغيير						
فقدان الامتيازات		11	31,4%	26	47,3%	37
زيادة عبء العمل		24	68,6%	29	52,7%	53
المجموع		35	100,0%	55	100,0%	90

يعكس الجدول أعلاه العلاقة بين الأسباب الذاتية التي يقدمها الموظفون كمبررات لموقفهم الراض للتعغير، وتمثلاتهم المحتملة لنتائج هذا التعغير. وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت 68,6%، تمثل الأفراد الذين يعلنون مقاومتهم للتعغير بـ "زيادة عبء العمل" ويرون في الوقت نفسه أن التعغير سيؤدي فعلاً إلى هذا العبء الإضافي، مما يدل على وجود اتساق بين التصور المسبق والخبرة التنظيمية لهؤلاء الأفراد. وتليها نسبة 52,7%، وهي تخص من لا يربطون موقفهم بالامتيازات، بل يعتبرون أن عبء العمل سيتزايد، دون أن يعترفوا مباشرة بأن ذلك سبب رئيس في مقاومتهم.

من جهة أخرى، تمثل نسبة 47,3% الأفراد الذين يرون أن التعغير سيؤدي إلى فقدان امتيازات، رغم أنهم لا يعلنون موقفهم بذلك صراحةً، مما يدل على وجود مقاومة ضمنية قد لا تُفصح عن دوافعها الحقيقية. أما النسبة الأقل 31,4%، فتخص من يعترفون بمقاومتهم ويصرّحون بأن فقدان الامتيازات هو السبب الرئيسي لذلك، وهي فئة تعبّر بوضوح عن وعيها بتأثير التعغير على مكانتها أو امتيازاتها الوظيفية، وربما تحاول الدفاع عن وضعها القائم.

هذه المعطيات تُظهر أن "زيادة عبء العمل" تمثل السبب الأكثر تداولاً كمبرر للمقاومة بنسبة 58,9% من مجموع العينة، مقابل 41,1% عزوا رفضهم لفقدان الامتيازات، ما يعكس أن المقاومة ليست دائماً قائمة على اعتبارات مادية أو سلطوية فقط، بل تمتد إلى الجوانب النفسية والوظيفية التي تمس الإيقاع المهني للفرد.

هذه النتائج تؤكد أن الفاعلين داخل المؤسسة لا يعارضون التعغير بشكل عبثي أو آلي، بل يُكيّفون سلوكهم وفقاً لما يعتقدونه تهديداً لمواقعهم أو تحكمهم في "منطقة الشك". فزيادة عبء العمل بالنسبة للكثيرين لا تعني فقط جهداً إضافياً، بل قد تُفهم كإعادة توزيع للسلطة، أو تقليص للمجال التفاوضي للفرد داخل التنظيم. ومن ثم، فإن مقاومة التعغير هنا تتجاوز ظاهرها لتعبّر عن سعي

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الموظف للحفاظ على توازنه التنظيمي في بيئة يشعر بأنها تتحول دون إشراكه الفعلي أو منحه أدوات التكيف.

أما فئة من ترى أن التغيير يهدد امتيازاتها دون التصريح بموقف مقاوم، فتمثل نموذجًا لما يسميه كروزي "الفاعلين غير المعلنين"، الذين يعتمدون استراتيجيات صامتة، مثل التباطؤ أو عدم المبادرة، وهي مقاومة يصعب رصدها إحصائيًا لكنها حقيقية من الناحية السوسولوجية.

من هنا يبرز لنا أن التعامل مع مقاومة التغيير يجب ألا يُختزل في تقليل الامتيازات أو رفع شعار الفعالية، بل يفترض فهمًا دقيقًا لأثر التغيير على التوازنات الدقيقة للعلاقات داخل التنظيم، والاعتراف بأن الأفراد يتصرفون كاستراتيجيين يسعون إلى حفظ مكتسباتهم المعنوية والعملية على حد سواء.

الجدول رقم (12): يوضح وجود قنوات الاستفسار وعلاقتها باللجوء للشكاوى الرسمية

قنوات الاستفسار		نعم		لا		المجموع	
الشكاوى الرسمية		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
		0	0,0%	3	5,1%	3	3,3%
نعم		16	51,6%	20	33,9%	36	40,0%
لا		15	48,4%	36	61,0%	51	56,7%
لا أعرف		31	100,0%	59	100,0%	90	100,0%
المجموع							

يعرض الجدول أعلاه العلاقة بين إدراك الموظفين لمدى وضوح أهداف التغيير، وموقفهم من اتباع أساليب مباشرة في مقاومة هذا التغيير وقد أظهرت النتائج أن الفئة الأكبر، بنسبة 61,0%، صرّحت بأنها لا تعرف ما إذا كانت تلجأ إلى أساليب مباشرة لمقاومة التغيير، وهي الفئة نفسها التي تفتقر إلى وضوح في فهم أهداف التغيير أجابت بـ "لا أعرف"، ما يعكس غموضًا إدراكيًا مزدوجًا: في أهداف التغيير من جهة، وفي تمثّل الفرد لسلوكه اتجاه هذا التغيير من جهة أخرى. تليها فئة الذين أجابوا بـ "لا"، أي أنهم لا يستخدمون أساليب مباشرة في المقاومة، وبلغت نسبتهم 51,6% من بين من لا يدركون وضوح الأهداف. هذا المعطى يعزز فكرة أن غموض الأهداف لا يؤدي بالضرورة إلى مقاومة مباشرة، بل قد يُنتج ترددًا أو لا يقينًا في الموقف.

أما النسبة التالية 48,4%، فتخص من أجابوا بـ "لا أعرف" حول وضوح أهداف التغيير، وأيضًا لا يعرفون إن كانوا يستخدمون أساليب مقاومة مباشرة، وهو ما يعبر عن حالة من الضبابية السلوكية

والإدراكية، حيث يغيب الوعي الكافي بما يجري داخل المؤسسة، كما يغيب الوعي بردّ الفعل الشخصي تجاهه.

من جهة أخرى فقط 3,3% من أفراد العينة صرّحوا بأنهم يستخدمون أساليب مباشرة في مقاومة التغيير، وهي نسبة ضعيفة، يُحتمل أن تكون نتيجة لطبيعة المقاومة غير المعلنة أو غير المباشرة، أو لتفضيل استراتيجيات صامتة أكثر أماناً تنظيمياً، خاصة في بيئات عمل يغيب فيها التواصل الفعال بشأن التغيير.

أما النسبة الأضعف على الإطلاق 0,0%، فقد سُجلت في فئة من صرّحوا بأن أهداف التغيير واضحة لديهم، ومع ذلك لا يستخدمون أساليب مباشرة للمقاومة، وهي نتيجة منطقية تؤكد أن وضوح الأهداف يسهم في تقليل التوتر والمقاومة المعلنة.

تؤكد هذه النتائج أن الموظفين ليسوا مجرد متلقين سلبيين للتغيير، بل يتخذون مواقف وسلوكيات وفقاً لما يملكونه من معلومات ومن قدرتهم على التأثير أو التحكم في مسار التغيير. الفئة التي لا تعرف ما إذا كانت تقاوم أو لا، تنتهي لما يسميه كروزي بـ"المناطق الرمادية" في التنظيم، وهي مناطق تعكس ضعف التفاعل التشاركي، وغموض قواعد اللعب التنظيمي، مما يُضعف الاستراتيجيات الفردية ويعزّز منطق السلبية أو الترقّب.

في ضوء ذلك يظهر لنا أن غياب الوضوح حول أهداف التغيير ينتج مقاومة مبطنة أو لا وعياً بها، ويحول دون تموضع الأفراد كفاعلين استراتيجيين، مما يقلّص فرص المؤسسة في إحداث تغيير فعال ومتبنيّ جماعياً. فالفعل المقاوم لا يظهر فقط حين يفهم الموظف التغيير ويعارضه، بل قد يتجلى أيضاً حين لا يفهم التغيير أصلاً، ويفضّل الانسحاب أو المراقبة بدلاً من المواجهة، مما يجعل الإعلام والتواصل التنظيمي الشفاف عنصراً جوهرياً في تفكيك المقاومة، لا سيما تلك التي تتخذ طابعاً غير مباشر أو لا شعوري.

الجدول رقم (13): يوضح شفافية الادارة في التعامل مع التغيير وعلاقتها بتحقيق النتائج

شفافية الادارة		عالية		متوسطة		ضعيفة		المجموع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
تحقيق النتائج		75,0%	15	28,6%	14	19,0%	4	36,7%
نعم		25,0%	5	14,3%	7	4,8%	1	14,4%
لا		0,0%	0	57,1%	28	76,2%	16	48,9%
غير متأكد		100,0%	20	100,0%	49	100,0%	21	100,0%
المجموع								

يعكس الجدول أعلاه العلاقة بين تقييم الموظفين للتكوين الذي استفادوا منه ومواقفهم من مستوى مقاومة التغيير التنظيمي. وتُظهر نتائج التحليل أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة الموظفين الذين غير متأكدين من مدى استفادتهم من التكوين الملائم، وقد أظهرت هذه الفئة مقاومة ضعيفة للتغيير بنسبة 76,2%، أو متوسطة بنسبة 57,1%، ما يعكس أن غياب اليقين حول التكوين لا يقود بالضرورة إلى مقاومة شديدة، بل يُنتج أشكالاً من التردد والممانعة المعتدلة أو غير الحاسمة. وقد يُفسّر هذا في إطار غموض الأدوار والتوقعات، حيث أن الموظف حين لا يمتلك وضوحاً كافياً حول الأدوات الجديدة أو ما يُنتظر منه، فقد لا يمانع التغيير علناً، لكنه لا يندمج فيه فعلياً، ما يولّد مقاومة صامتة أو غير مباشرة.

في المقابل، أظهرت النتائج أن 75,0% من الموظفين الذين صرّحوا بأنهم استفادوا من تكوين ملائم، أبدوا مستوى مقاومة عالية، وهي نتيجة قد تبدو مفارقة للتوقعات. لكنها تُقرأ ضمن ما يشير إليه ميشال كروزي من أن الفرد داخل التنظيم لا يتفاعل فقط مع المعطى الموضوعي (مثل التكوين)، بل يتفاعل وفق ما يشعر أنه يهدد منطق توازنه داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن حصول الفرد على تكوين قد يُشعره بأنه سيُحمّل مسؤوليات إضافية أو يُدمج في آليات عمل جديدة لم يشارك في صنعها، ما يدفعه إلى الدفاع عن وضعيته السابقة، رغم التكوين الظاهري.

أما فئة الذين لم يتلقوا تكويناً، فقد عبّر 25,0% منهم عن مقاومة عالية، مقابل 14,3% مقاومة متوسطة، و4,8% مقاومة ضعيفة. هذه النسب تؤكد أن غياب التكوين لا يؤدي دائماً إلى رفض مباشر، بل قد يُصاحَب بنوع من التهميش الصامت أو الانسحاب النفسي من عملية التغيير.

يمكن تفسير هذه الديناميكيات من خلال مفهوم "المجال التفاوضي للفرد داخل التنظيم"، حيث التكوين لا يُنظر إليه فقط كفرصة للتأهيل، بل كأداة محتملة لإعادة توزيع السلطة أو تغيير علاقات الهيمنة داخل المؤسسة. وعليه، فإن بعض الأفراد – رغم استفادتهم من التكوين – قد يرون فيه

تهديدًا لاستقلالهم أو تصعيدًا لمتطلبات العمل، مما يدفعهم إلى تطوير استراتيجيات مقاومة واعية للحفاظ على مكاسبهم أو تفادي الضغط الإضافي.

بناءً عليه، فإن العلاقة بين التكوين والمقاومة ليست علاقة خطية، بل تُحدّد من خلال السياق التنظيمي العام، ومدى مشاركة الأفراد في رسم أهداف التكوين، وتحديد دوره ضمن مشروع التغيير، ما يؤكد على أهمية الإشراف الفعلي للموظف في مختلف مراحل التغيير بدل الاكتفاء بالحلول الشكلية كالتكوين غير الموجّه أو المفروض من الأعلى.

الجدول رقم (14): يفسر ووضوح الرؤية المقدمة من الإدارة وعلاقتها بمظاهر المقاومة

وضوح الرؤية		واضحة		واضحة إلى حد ما		غير واضحة		المجموع
مظاهر المقاومة		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
تدمير		13,6%	3	35,1%	13	6,5%	2	20,0%
التأخير في التنفيذ		86,4%	19	64,9%	24	93,5%	29	72
المجموع		100,0%	22	100,0%	37	100,0%	31	90

يعرض الجدول أعلاه العلاقة بين درجة وضوح المهام والمسؤوليات بعد التغيير وبين أنماط ردود الفعل التي يبديها الموظفون تجاه هذا التغيير. وتُظهر النتائج أن ردّ الفعل الأكثر انتشارًا هو "التأخير في التنفيذ" بنسبة 80,0%، مقابل 20,0% فقط عبّروا عن تدمير صريح، ما يدل على أن المقاومة في أغلبها تأخذ شكلًا ضمنيًا وغير مباشر، يتمثل في إبطاء تنفيذ الأوامر أو الإجراءات المرتبطة بالتغيير. أما بقراءة النتائج حسب درجات وضوح المهام، فقد كانت أعلى نسبة للتأخير في التنفيذ لدى الفئة التي اعتبرت أن المهام غير واضحة، بنسبة 93,5%، تليها فئة "واضحة" بنسبة 86,4%، ثم فئة "واضحة إلى حد ما" بنسبة 64,9%. هذه النتائج تعكس بوضوح أن كلما ازداد الغموض في تحديد المهام بعد التغيير، كلما زادت احتمالية لجوء الموظفين إلى التأخير في التنفيذ، كأداة مقاومة غير مباشرة. بل حتى في حالة الوضوح الكامل، فإن نسبة عالية (86,4%) من الموظفين لجأوا إلى التأخير، ما قد يدل على أن مجرد وضوح المهام لا يُعد كافيًا لتقليص المقاومة إذا لم يكن مصحوبًا بإشراك فعلي وتفسير مقنع لأهداف التغيير.

أما نمط التدمير الصريح، فقد تركّز بشكل أكبر لدى الفئة التي اعتبرت أن المهام "واضحة إلى حد ما" بنسبة 35,1%، وهو ما قد يعكس حالة من القلق التنظيمي والازدواجية في الفهم: حيث لا يوجد

غموض كلي، لكن في المقابل لا يوجد يقين كامل، مما يدفع بعض الموظفين إلى التعبير عن امتعاضهم دون الانزلاق إلى أشكال مقاومة فعلية.

ومنه يمكن قراءة هذه المعطيات ضمن منطق "اللعب الاستراتيجي داخل التنظيم". فالموظف ليس مجرد منفذ للتعليمات، بل فاعل استراتيجي يقيم التغيير في ضوء تأثيره على منطق توازنه داخل المؤسسة. التأخير في التنفيذ يُعد من أبرز أدوات المقاومة غير المباشرة، لأنه يتيح للموظف الاحتفاظ بمظهر الالتزام الظاهري، بينما يُمارس اعتراضاً ضمنياً على مضمون التغيير أو أسلوب فرضه.

كما أن الغموض في تحديد المهام يُضعف منطقة اليقين التنظيمي، ويزيد من هامش المناورة الذي يستثمره الموظف للدفاع عن مصالحه الخاصة، مما يجعله يتباطأ أو يتردد في التنفيذ. في المقابل الوضوح المطلق قد لا ينجح في تقليص المقاومة إذا شعر الموظف بأن هذا الوضوح يُستخدم كأداة مراقبة أو فرض قسري، وليس كوسيلة تمكين.

تدل هذه النتائج على أن التعامل مع المقاومة لا يتم فقط من خلال توضيح المهام، بل من خلال إشراك الموظف في صياغة هذه المهام وتفسير أبعادها، وجعل التغيير عملية تفاوضية لا أمراً فوقياً، وهو ما يتماشى مع رؤية كروزي الذي يؤكد أن الصراعات داخل التنظيم هي صراعات حول السيطرة على "مناطق اللايقين"، وأن إدارة التغيير الفعالة تتطلب تقليص هذه المناطق من خلال الثقة والمشاركة والوضوح التشاركي، وليس الإداري فقط.

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: "تساهم محدودية أساليب التدريب على الأدوار الجديدة في تشكيل استراتيجيات مقاومة من قبل الموظفين".

الجدول رقم (15): يوضح الأقدمية وعلاقتها بفاعلية التدريب في تقبل التغيير

الأقدمية	أقل من 5 سنوات		6-15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
فاعلية التدريب								
نعم	3	11,5%	9	23,7%	9	34,6%	21	23,3%
لا	12	46,2%	10	26,3%	5	19,2%	27	30,0%
إلى حد ما	11	42,3%	19	50,0%	12	46,2%	42	46,7%
المجموع	26	100,0%	38	100,0%	26	100,0%	90	100,0%

يعكس الجدول أعلاه عن العلاقة بين عدد سنوات الأقدمية في العمل ومدى شعور الموظف بأن التغيير التنظيمي يتماشى مع تطلعاته المهنية. تظهر البيانات أن النسبة الأكبر عبر الفئات الثلاث قد اختارت الإجابة بـ "إلى حد ما"، بنسبة 46,7% من إجمالي العينة، ما يعكس وجود حالة عامة من التحفظ أو التردد في تقييم مدى ملاءمة التغيير، وهو ما قد يُفسَّر بوجود فجوة تواصلية أو تشاركية في صياغة التغيير وربطه بتطلعات الموظفين.

وبحسب ترتيب النسب فإن أعلى نسبة للموافقة التامة على أن التغيير يتماشى مع التطلعات المهنية سُجِّلَت لدى فئة أكثر من 15 سنة أقدمية بنسبة 34,6%، تليها فئة 6-15 سنة بنسبة 23,7%، ثم الموظفون الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 11,5% فقط. وتوحي هذه النتائج أن الموظفين الأقدم قد يكونون أكثر ميلاً لتقبل التغيير حين يتماشى مع مصالحهم أو يتيح لهم فرصاً جديدة للاستقرار والتقدير الوظيفي.

في المقابل، نجد أن نسبة الرفض التام ("لا") كانت الأعلى بين الموظفين الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 46,2%، وهو ما يُفهم في ضوء إدراكهم أن التغيير قد يعرقل فرصهم في إثبات الذات أو يفرض مسارات مهنية غير واضحة المعالم بالنسبة لهم. في حين تراجعت نسبة الرفض لدى فئة الأكثر أقدمية إلى 19,2%، ما يشير إلى علاقة عكسية بين الأقدمية ورفض التغيير.

من زاوية سوسيولوجية فإن تفسير هذه المعطيات يتطلب النظر إلى الموظف كفاعل استراتيجي يقيم التغيير وفق ما يخدم موقعه في التنظيم. الأفراد ذوو الأقدمية يمتلكون رصيذاً أكبر من "الموارد

التنظيمية) "المعرفة، العلاقات، النفوذ غير الرسمي)، مما يسمح لهم بالتفاوض حول موقعهم في سياق التغيير، أو حتى التأثير في مساره. لذا، فإنهم يميلون أكثر إلى تقبل التغيير أو إلى التأقلم معه متى ما رأوا فيه استمرارًا لمكانتهم أو فرصة لتعزيزها.

أما الموظفون الجدد فهم عادة يملكون أقل قدرة تفاوضية داخل التنظيم، وبالتالي يرون في التغيير مصدر تهديد إضافي لمكانة لم تتكرس بعد، ما يرفع من منسوب الرفض أو التحفظ.

وفي ضوء هذه القراءة يمكن القول إن الأقدمية ليست فقط مؤشرًا تقنيًا للخبرة، بل تعكس موقعًا تفاوضيًا داخل التنظيم، وبالتالي فهي تساهم في تحديد شكل استجابة الفرد للتغيير، سواء بالمانعة أو بالتقبل، وهو ما يُعتبر مظهرًا واضحًا لما يسميه كروزي بـ "اللعبة الاستراتيجية داخل المنظمة" الذي يسعى فيه كل فاعل للحفاظ على منطق توازنه الخاص في بيئة دائمة التحول.

الجدول رقم (16): يوضح الموقع الوظيفي وعلاقته بإدراك الموظف لدور التدريب في تقبل التغيير

الموقع الوظيفي		إداري		تقني		المجموع	
دور ت ت التغيير		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم		20,3%	15	37,5%	6	23,3%	21
لا		25,7%	19	50,0%	8	30,0%	27
إلى حد ما		54,1%	40	12,5%	2	46,7%	42
المجموع		100,0%	74	100,0%	16	100,0%	90

يعرض الجدول أعلاه الفروقات في إدراك مدى ملاءمة التغيير التنظيمي لتطلعات الموظفين المهنية حسب موقعهم الوظيفي (إداري أو تقني) وتظهر النتائج أن أعلى نسبة على الإطلاق كانت لفئة "إلى حد ما" لدى الموظفين الإداريين بنسبة 54,1% ، وهو ما يعكس موقفًا مترددًا أو غير حاسم تجاه التغيير، ويدل على وجود درجة من التحفظ والحذر في تقييم أثر التغيير على المسار المهني.

في المقابل نجد أن الموظفين التقنيين عبّروا عن مواقف أكثر حسمًا، حيث سجلت فئة "لا" أعلى نسبة بـ 50,0%، تليها "نعم" بنسبة 37,5% ، بينما كانت نسبة "إلى حد ما" الأقل بينهم بـ 12,5% فقط. هذا يشير إلى أن الفئة التقنية أكثر قطعية في تقييمها للتغيير، إمّا لأنه لا يخدم مصالحها العملية أو لأنه يتماشى مع احتياجاتها بشكل مباشر، دون وجود منطقة رمادية في الحكم.

وبقراءة تحليلية، نلاحظ أن الإداريين أكثر ميلًا للتحفظ في مواقفهم تجاه التغيير، ربما بسبب ارتباط أدوارهم ببُعد تنظيمي وهيكلية يجعلهم أكثر تأثرًا بالتحويلات البيروقراطية، لكن في الوقت نفسه يمنحهم هوامش مناورة ومساحات تفاوضية أكبر. من جهة أخرى، فإن التقنيين، رغم قلة عددهم

النسبي، أظهروا مستويات أعلى من عدم الرضا بنسبة 50%، ما قد يدل على أن التغيير لم يُراعِ خصوصياتهم المهنية أو لم يتضمن إدماجًا فعليًا لهم في مساره.

عند تحليل هذه التباينات في المواقف يمكن فهمها من خلال مفهوم "اللعب الاستراتيجي" داخل التنظيم، حيث يسعى كل فاعل إلى الحفاظ على منطق توازنه التنظيمي عبر التفاوض أو التحايل أو حتى المقاومة. فالفئة الإدارية، بما تمتلكه من قرب من دوائر القرار والمعلومة، تُمارس نوعًا من التحفظ الاستراتيجي في مواجهة التغيير، وتترتب في إعلان موقف نهائي، بينما يجد الموظف التقني نفسه في موقع أقل تأثيرًا، ما يجعله يتخذ موقفًا أكثر صراحة وحسمًا تجاه ما يراه متعارضًا مع مصالحه أو غير متوافق مع تطلعاته.

في هذا السياق يظهر أن الموقع الوظيفي ليس مجرد تصنيف تقني، بل هو موقع تفاوضي يحدد نوع وحدة الاستجابة للتغيير، وهو ما يعززه كروزي حين يؤكد أن الهيكل التنظيمي لا يحدد السلوك وحده، بل تحدده أيضًا الاستراتيجيات الفردية التي يبلورها الفاعلون في مواجهة مناطق اللاتيقن التنظيمي.

الجدول رقم (17): يوضح كفاية التدريب وعلاقتها باستعداد الموظف لتقبل التغيير

المجموع		نوعا ما		كاف		كفاية التدريب استعداد الموظف لتقبل التغيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
23,3%	21	19,0%	15	54,5%	6	نعم
30,0%	27	32,9%	26	9,1%	1	لا
46,7%	42	48,1%	38	36,4%	4	إلى حد ما
100,0%	90	100,0%	79	100,0%	11	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين مدى تقييم الموظفين لكفاية التكوين الذي تلقوه بشأن التغيير، وبين مدى شعورهم بأن هذا التغيير ينسجم مع تطلعاتهم المهنية. وتكشف النتائج أن النسبة الأكبر من العينة، والبالغة 48,1%، تنتمي لفئة من وصفوا التكوين بأنه "نوعًا ما كافٍ" واختاروا الإجابة "إلى حد ما" فيما يخص التلاؤم بين التغيير والتطلعات، ما يعكس وجود تردد أو غموض في إدراك الفائدة الفعلية من التغيير، ويرتبط على الأرجح بعدم اقتناع كافٍ بجودة أو ملائمة التكوين المقدم. تليها مباشرة نسبة 32,9% من الموظفين الذين رأوا أن التكوين "نوعًا ما كافٍ" واختاروا "لا"، أي أنهم لا يرون أن التغيير يتماشى مع تطلعاتهم. في حين أن النسبة الأدنى ضمن هذه الفئة (19,0%) رأت أن التغيير ينسجم مع تطلعاتهم.

أما الموظفون الذين قيّموا التكوين بأنه "كافٍ"، فكانت استجاباتهم أكثر إيجابية، حيث عبّر 54,5% منهم عن اقتناعهم بأن التغيير يتماشى مع تطلعاتهم المهنية، وهي أعلى نسبة إيجابية في الجدول، ما يبرز أهمية دور التكوين الجيد والواضح في تعزيز تقبل التغيير. في المقابل، فإن الذين رأوا التكوين كافيًا ورفضوا التغيير لم تتجاوز نسبتهم 9,1% فقط، وهي أدنى نسبة في الجدول.

تعكس هذه النتائج بوضوح أن التكوين يُعد موردًا تنظيميًا مهمًا في التفاعلات داخل المؤسسة. فحين يكون التكوين كافيًا وواضحًا، يُقلّص من مناطق الغموض التنظيمي، ويساهم في تقوية ثقة الفاعلين في أدوات التغيير، مما ينعكس على مواقفهم الإيجابية تجاهه. أما حين يكون التكوين غير كافٍ أو ضبابيًا، فإن الموظفين يلجأون إلى استراتيجيات تحفظ أو مقاومة، تنبع من غموض الأهداف والمسارات، وهو ما يتجلى في ارتفاع نسبي "لا" و"إلى حد ما" ضمن من وصفوا التكوين بـ"نوعًا ما كافٍ".

وعليه، يمكن القول إن التكوين ليس مجرد إجراء مصاحب للتغيير، بل أداة تفاوضية ضمن الحقل التنظيمي، تحدد قدرة الموظف على الفهم، والاندماج، أو حتى المقاومة، وهو ما ينسجم تمامًا مع تصور كروزي للفاعل داخل التنظيم ككائن استراتيجي، يتصرف ضمن منطق الحفاظ على توازنه المهني والوظيفي في بيئة متغيرة.

الجدول رقم (18): يوضح جودة التدريب وعلاقتها بصعوبات تطبيق التغيير

المجموع		ليست في المستوى		متوسطة		في المستوى		جودة التدريب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	صعوبات تطبيق التغيير
41,1%	37	33,3%	7	56,0%	28	10,5%	2	نعم
58,9%	53	66,7%	14	44,0%	22	89,5%	17	لا
100,0%	90	100,0%	21	100,0%	50	100,0%	19	المجموع

يعرض الجدول أعلاه العلاقة بين جودة المعايير المعتمدة في التكوين كما يدركها الموظفون، ومدى شعورهم بأن التغيير التنظيمي تسبب في زيادة عبء العمل. وتُظهر النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة من وصفوا التكوين بأنه "متوسط" وصرّحوا بـ"نعم" لزيادة عبء العمل، حيث بلغت 56,0%، تليها نسبة 66,7% ضمن فئة من رأوا أن التكوين كان "غير في المستوى" وأكدوا أيضًا وجود زيادة في عبء العمل. أما من قيّموا التكوين بأنه "في المستوى"، فأغلبهم أجاب بـ"لا" بنسبة 89,5%، وهي أعلى نسبة رافضة لفكرة زيادة عبء العمل في الجدول، مما يدل على علاقة طردية بين جودة التكوين وتقليل شعور الموظف بضغوط إضافية نتيجة التغيير.

من جهة أخرى، فإن الموظفين الذين صنفوا التكوين بـ"غير في المستوى" ورفضوا فكرة زيادة العبء مثلوا 33,3% فقط، بينما تجاوزت نسبة من أكدوا شعورهم بزيادة العبء في هذه الفئة 66,7%، ما يعزز الفرضية بأن ضعف المعايير التكوينية يعزز إدراك سلبى للتغيير.

تحليلًا هذه البيانات تُظهر كيف أن المعلومة والتكوين يمثلان موردًا استراتيجيًا داخل المؤسسة. فالموظف الذي يتلقى تكوينًا ذا معايير واضحة ومتناسكة يكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، ويشعر بثقة في ذاته وفي التنظيم، مما يقلل من لجوئه إلى استراتيجيات المقاومة أو الاعتراض.

في المقابل، فإن ضعف التكوين يُنتج منطقة "ضبابية تنظيمية"، ما يدفع الفاعل إلى تبني مواقف دفاعية أو مقاومة، كالشعور بتحميله أعباء إضافية أو عدم وضوح المهام، وهي كلها استراتيجيات للتكيف مع وضع غامض أو مهدد للتوازن المهني.

إذن، فالمعايير المعتمدة في التكوين ليست مجرد عنصر تقني، بل تُعدّ محددًا استراتيجيًا للسلوك التنظيمي، وتؤثر بشكل مباشر في كيفية تموضع الفاعل داخل التغيير واستراتيجياته للتفاعل أو المقاومة.

الجدول رقم (19): يوضح التركيز على المهارات أثناء التدريب وعلاقتها بمخاوف الموظفين من التغيير

المجموع		لا		نعم		التركيز على المهارات مخاوف موظفين من التغيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5,6%	5	2,3%	1	8,5%	4	فقدان الامتيازات
42,2%	38	44,2%	19	40,4%	19	زيادة عبء العمل
38,9%	35	39,5%	17	38,3%	18	عدم القدرة على التكيف
13,3%	12	14,0%	6	12,8%	6	أخرى
100,0%	90	100,0%	43	100,0%	47	المجموع

يعرض الجدول أعلاه العلاقة بين مدى وضوح أهداف التغيير لدى الموظفين وأنماط المقاومة التي يبدونها حيث تظهر النتائج أن أعلى نسبة بين أفراد العينة كانت لمن اختاروا "زيادة عبء العمل" كمظهر للمقاومة، بنسبة 42,2% من إجمالي المستجوبين، موزعة بين من يرون أن أهداف التغيير واضحة (19 تكرارًا 40,4% =)، ومن يرونها غير واضحة (19 تكرارًا 44,2% =). تعكس هذه المعطيات أن الغموض في أهداف التغيير لا يمنع الشعور بزيادة الأعباء، بل قد يعززه.

في المرتبة الثانية، ظهرت "عدم القدرة على التكيف" بنسبة إجمالية قدرها 38,9%، منها 38,3% لمن اعتبروا الأهداف واضحة، و 39,5% ممن رأوها غير واضحة، مما يشير إلى أن التكيف مع التغيير يبقى

معضلة حتى مع وضوح الأهداف، وربما يُعزى ذلك إلى عوامل أخرى كضعف التكوين أو غياب الدعم التنظيمي.

أما "أخرى" (مقاومات غير مصنفة)، فقد مثلت نسبة 13,3%، وكانت متقاربة بين الفئتين (12,8% و14,0%)، ما يدل على وجود أشكال متنوعة من المقاومة غير مرتبطة مباشرة بوضوح الأهداف، وقد تشمل المواقف الشخصية أو التمثلات الجماعية عن التغيير.

في المقابل، تبقى "فقدان الامتيازات" كأدنى مظهر مقاومة في العينة بنسبة 5,6%، مع تركز أعلى داخل فئة من يرون الأهداف واضحة (8,5%)، مقابل 2,3% فقط عند غير الواضحين. هذا قد يُفهم على أنه حين تكون الأهداف واضحة، يصبح الموظف أكثر وعياً بما قد يخسره، ما يؤدي إلى مقاومة من منطلق دفاعي عن الموقع أو الوضع المهني.

تفسر هذه النتائج بأن الموظف بوصفه فاعلاً داخل المؤسسة، لا يتفاعل بشكل آلي مع التغيير، بل يبني استراتيجيته استناداً إلى مدى وضوح المعلومات المتاحة، وقدرته على ضبط منطق التحول التنظيمي. فوضوح الأهداف لا يعني بالضرورة القبول، بل قد يولد مقاومة مدروسة ومبنية على حسابات لمكاسب وخسائر محتملة، بينما الغموض يولد مقاومة مبنية على والخوف من المجهول. وبالتالي، فإن الفاعلين داخل المؤسسة يستخدمون معطى "وضوح الأهداف" كأداة استراتيجية للتفاوض أو حتى للرفض، ما يُظهر أن المقاومة ليست مجرد رفض للتغيير، بل استراتيجية استجابة عقلانية داخل فضاء تنظيمي متغير، تتأثر بالموارد المعرفية المتوفرة واليقين الوظيفي.

الجدول رقم (20): يوضح مدة التدريب وأثرها على مواجهة الصعوبات في تطبيق التغيير

مدة مواجهة صعوبات	كافية		نوعاً ما		ليست كافية		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	6	28,6%	17	41,5%	14	50,0%	37	41,1%
لا	15	71,4%	24	58,5%	14	50,0%	53	58,9%
المجموع	21	100,0%	41	100,0%	28	100,0%	90	100,0%

يبرز الجدول أعلاه العلاقة بين تقييم الموظفين لكفاية التكوين أثناء التغيير، ومدى إدراكهم أن هذا التغيير أدى إلى زيادة عبء العمل. وقد بيّنت النتائج أن أكبر نسبة من المستجوبين الذين اعتبروا التكوين "غير كافٍ" صرّحوا بوجود زيادة في عبء العمل بنسبة 50,0%، وهي النسبة ذاتها لمن رأوا أنه لا

يوجد أثر لزيادة الأعباء، ما يعكس حالة انقسام في التمثيلات حول نتائج التغيير عند من تلقوا تكوينًا ضعيفًا.

في المقابل عبّر 71,4% من الذين اعتبروا التكوين "كافيًا" عن عدم شعورهم بزيادة عبء العمل، مقابل 28,6% فقط أقرّوا بذلك، مما يبرز وجود علاقة عكسية بين كفاية التكوين وظهور مشاعر الضغط المرتبط بالتغيير. وهذا التوجه تعزز لدى من صنّفوا التكوين "نوعًا ما كافي"، حيث شكّل من أجابوا بـ"لا" نسبة 58,5% مقابل 41,5% أجابوا بـ"نعم"، ما يشير إلى أن كلما زادت جودة التكوين، تراجع الشعور بتحميل الموظف أعباء إضافية.

وعليه فإن الموظف داخل التنظيم لا يتلقى التكوين كعملية محايدة، بل يتعامل معه كأداة تفاوضية تضمن له السيطرة على منطق التغيير. فحين يكون التكوين كافيًا، تزداد قدرة الفاعل التنظيمي على إدراك ملامح التغيير وتحديد موقعه فيه، مما يعزز شعور التحكم والسيطرة ويخفض الحاجة للمقاومة أو الشعور بالضغط.

أما ضعف التكوين، فيشكل بالنسبة للموظف منطقة غموض أو "منطقة إرتباك"، فيتولد شعور بغياب العدالة أو بتحميله مسؤوليات لا يمتلك الأدوات الكافية لإنجازها، ما يدفعه إلى اعتبار التغيير مصدرًا للضغط، ويطور سلوكيات مقاومة ضمنية. وهنا يصبح التكوين موردًا استراتيجيًا لا يُقاس فقط بجودته التقنية، بل بدوره في الحد من مناطق اللايقين التنظيمي الذي تولد المقاومة.

الجدول رقم (21): يوضح مدة التدريب وعلاقتها بمظاهر الرفض للتغيير

مدة التدريب مظاهر الرفض	كافية		نوعًا ما		ليست كافية		المجموع	
	التركرار	النسبة	التركرار	النسبة	التركرار	النسبة	التركرار	النسبة
تذمر	7	33,3%	8	19,5%	3	10,7%	18	20,0%
التأخير في التنفيذ	14	66,7%	33	80,5%	25	89,3%	72	80,0%
المجموع	21	100,0%	41	100,0%	28	100,0%	90	100,0%

يعكس الجدول أعلاه العلاقة بين تقييم الموظفين لمستوى كفاية التكوين الذي تلقوه خلال عملية التغيير التنظيمي، والأنماط السلوكية التي اتخذوها كمظهر من مظاهر المقاومة. ويلاحظ بوضوح أن سلوك "التأخير في التنفيذ" كان الشكل الأكثر شيوعًا، حيث بلغ نسبة 80,0% من مجموع أفراد

العينة، توزعت على نحو تصاعدي مع انخفاض تقييم التكوين 66,7%: ممن اعتبروا التكوين كافيًا، و 80,5% ممن رأوه "نوعًا ما كافي"، و 89,3% ضمن من صنفوه "غير كافٍ".

في المقابل، شكّل "التذمر" نسبة أقل بكثير (20%)، وقد سجل أعلى تمثيل نسبي عند من قيّموا التكوين بـ "كافٍ (33,3%)"، لينخفض إلى 19,5% عند فئة "نوعًا ما"، و 10,7% فقط عند من رأوا التكوين "غير كافٍ". هذا الاتجاه قد يُفهم ضمن قراءة مزدوجة: فحين يكون التكوين كافيًا، يشعر الموظف بجرأة أكبر على التعبير اللفظي عن عدم رضاه (التذمر)، بينما حين يغيب التكوين الكافي، تتراجع المقاومة اللفظية لصالح مقاومة سلبية خفية كالتأخير في التنفيذ.

تدل هذه النتائج على أن الموظف، كفاعل داخل التنظيم، يتخذ مواقفه من التغيير بناءً على تقييمه الشخصي لموارد التمكين التي توفرها المؤسسة. فعندما يشعر بأن التكوين غير كافٍ، فإنه يفقد الثقة بفعالية مساهمته، ويعتمد إلى استراتيجيات مقاومة غير صدامية مثل "التأخير"، باعتبارها وسيلة للضغط أو للتعبير عن الرفض دون تحدٍ مباشر للسلطة.

أما "التذمر" فيظهر بشكل أكبر حين يشعر الموظف ببعض التمكين، ما يسمح له بمساحة للمناورة داخل التنظيم. بالتالي ترتبط أنماط المقاومة التي يختارها الموظف بدرجة امتلاكه لمصادر القوة داخل النظام، أو على حد تعبير كروزي: كلما زادت قدرة الفاعل على تقليص منطق الضبط التنظيمي، كلما وسّع من هامش استراتيجيته الخاصة في مواجهة التغيير.

الجدول رقم (22): يوضح الكفاءة التطبيقية للمدربين وعلاقته بالاتجاه نحو الرفض للتغيير

المجموع		لا		نعم		الكفاءة التطبيقية
						الاتجاه نحو الرفض
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاتجاه نحو الرفض
18,9%	17	35,9%	14	5,9%	3	جل الموظفين
81,1%	73	64,1%	25	94,1%	48	البعض فقط
100,0%	90	100,0%	39	100,0%	51	المجموع

يكشف الجدول أعلاه عن العلاقة بين درجة شمول التغيير لجميع الموظفين داخل المؤسسة ومستوى قبول التغيير وتشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة الذين رأوا أن التغيير شمل البعض فقط (نسبة 81,1%) هم الأكثر تمثيلاً ضمن العينة، مقابل 18,9% فقط ممن اعتبروا أن التغيير طال "جل الموظفين". من بين الذين رأوا أن التغيير شمل البعض فقط، صرح 94,1% منهم أنهم قبلوا التغيير، وهي أعلى نسبة في الجدول، مقارنة بـ 64,1% فقط من الذين أجابوا بـ "لا" ضمن

نفس الفئة. أما من رأوا أن التغيير شمل الجميع، فقد رفض 35,9% منهم التغيير مقابل 5,9% فقط من الموافقين.

هذا المعطى يشير إلى مفارقة مهمة: كلما تم تعميم التغيير وشموليته، زاد مستوى الرفض، وكلما بدا التغيير انتقائياً أو مقتصرًا على البعض، ارتفع مستوى القبول، وهو ما يعكس نوعاً من الاستراتيجية الدفاعية لدى الموظفين الذين قد يشعرون بأنهم بمأمن ما دام التغيير لا يطالهم مباشرة، أو يُنظر إليه على أنه "لا يعني الجميع".

وعليه فإن الأفراد داخل المؤسسة يسلكون استراتيجيات ذاتية تهدف إلى الحفاظ على مناطق النفوذ وعدم فقدان السيطرة داخل التنظيم. حين يُفرض التغيير على الجميع، فإن الشعور بالتهديد يزداد، وتنخفض مساحة التحكم، ما يُنتج مقاومة. بينما عندما يُطبَّق التغيير جزئياً، يتم تفسيره كأمر قابل للتفاوض أو المراوغة، فيبدي الأفراد مرونة أكبر في قبوله، لأنهم لا يُدرجون أنفسهم ضمن المستهدفين المباشرين، وهو ما يسمّيه كروزي "استراتيجية التكيّف الانتظاري" التي تسمح للفرد بالمراقبة دون مقاومة علنية ما دام غير معني مباشرة.

الجدول رقم (23): يوضح أدوات دعم التدريب وعلاقتها بمواجهة صعوبات في تطبيق التغيير

المجموع		لا يوجد		يوجد		أدوات دعم التدريب
						مواجهة صعوبات تطبيق التغيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
41,1%	37	41,8%	23	40,0%	14	نعم
58,9%	53	58,2%	32	60,0%	21	لا
100,0%	90	100,0%	55	100,0%	35	المجموع

يكشف الجدول أعلاه عن تمثلات الموظفين تجاه العلاقة بين وجود مرافقة خلال عملية التغيير التنظيمي ومستوى فهم التغيرات المرافقة. ويتضح أن الغالبية من الموظفين الذين صرحوا بأن التغيرات ليست في المستوى أو "متوسطة" لا يربطون ذلك بوجود مرافقة تنظيمية واضحة؛ حيث جاءت نسب الرفض عند غياب المرافقة مرتفعة بـ 58,2% مقابل 41,8% فقط ممن صرحوا بوجود مرافقة.

أما من حيث قبول التغيرات على أنها "في المستوى"، فقد بلغت نسبة الموافقين من الذين صرحوا بوجود مرافقة 40,0%، وهي نسبة متقاربة تقريباً مع أولئك الذين صرحوا بعدم وجودها (41,8%)، ما

يعكس تشوشاً أو غموضاً في إدراك دور المرافقة المؤسسية في تسهيل فهم التغييرات، الأمر الذي يشير إلى أن المرافقة، إن وجدت قد تكون شكلية أو غير فعّالة من منظور الموظفين.

إن الفاعلين داخل التنظيم يقيّمون محيطهم ويطورون استراتيجياتهم بناءً على فهمهم للفرص والقيود. غياب المرافقة أو ضعفها يمثل بالنسبة للموظفين مؤشراً على غياب الشفافية والدعم، مما يدفعهم إلى اتخاذ مواقف أكثر تحفظاً أو مقاومة غير معلنة. كما أن المرافقة الضعيفة قد تفقد معناها كآلية للتفاوض أو التوجيه، مما يحدّ من فاعليتها كوسيلة تنظيمية لتقليل المقاومة أو تعزيز التكيف.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد على أهمية أن تكون المرافقة المؤسسية خلال التغيير واقعية، تفاعلية، وتخطب مخاوف الموظفين الحقيقية، لا أن تكون مجرد إجراء بيروقراطي، حتى تلعب دوراً فعالاً في الحد من مقاومة التغيير وتنمية الثقة المؤسسية.

الجدول رقم (24): يوضح جودة البرامج التدريبية ومدى تطور الأداء الجماعي بعد التغيير

جودة ب ت الاداء ج	في المستوى		متوسطة		ليست في المستوى		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تحسن كثيرا	100,0%	19	64,0%	32	52,4%	11	68,9%	62
السابق أفضل	0,0%	0	36,0%	18	47,6%	10	31,1%	28
المجموع	100,0%	19	100,0%	50	100,0%	21	100,0%	90

يعكس الجدول أعلاه العلاقة بين مستوى التكوين المرافق للتغيير كما يدركه الموظفون (في المستوى، متوسط، غير كافٍ)، وبين تقييمهم لنتائج التغيير (تحسن كثيراً، السابق أفضل). وتشير البيانات إلى أن غالبية من اعتبروا التكوين "في المستوى" يرون أن الوضع قد تحسن كثيراً بنسبة 100%، وهي أعلى نسبة مسجلة، تعكس ارتباطاً مباشراً بين جودة التكوين الإعدادي وبين الانطباع الإيجابي حول التغيير.

وفي المقابل، نلاحظ أنه كلما تراجع تقييم الموظفين لجودة التكوين، ارتفعت نسبة من اعتبروا أن "الوضع السابق كان أفضل"، حيث بلغت هذه النسبة 36% في حالة التكوين "المتوسط"، وارتفعت إلى 47,6% عند من وصفوه بـ "غير الكافي" بالمجمل، فإن 68,9% من أفراد العينة يعتبرون أن الوضع قد تحسّن بدرجات متفاوتة بعد التغيير، بينما 31,1% يرون أن الوضع السابق كان أفضل، مما يجعل من التكوين متغيراً فاصلاً في تشكيل مواقف الأفراد من التغيير التنظيمي.

إن الأفراد داخل التنظيم لا يتصرفون بطريقة آلية تجاه التغيير، بل يبنون مواقفهم من خلال قراءة السياق التنظيمي وتقديرهم لحجم الفرص والمخاطر. في هذا السياق، يُعد التكوين أداة تنظيمية تُقلّص من "مناطق الشك"، أي المساحة التي يجهل فيها الموظف مآلات التغيير وأدواره المستقبلية، والتي يراها كروزي مصدرراً لظهور استراتيجيات المقاومة.

وعليه يمكننا القول إن التكوين الجيد يعيد التوازن إلى العلاقة بين التنظيم والموظف، إذ يشعر هذا الأخير بأن المنظمة توفر له أدوات التكيف، مما يقلل من حدة المقاومة ويزيد من قبوله بالتغيير. أما في حال غياب التكوين أو محدوديته، فإن الموظف يرى نفسه أمام "مجهول تنظيمي"، ما يدفعه إلى التشكيك في نوايا التغيير أو الدفاع عن الوضع السابق كخيار أقل تهديداً.

الجدول رقم (25): يوضح كفاية المدة التدريبية وعلاقتها بالأعباء الوظيفية بعد التغيير

كفاية المدة الأعباء		كافية		نوعاً ما		ليست كافية		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تقلصت		81,0%	17	56,1%	23	50,0%	14	60,0%	54
زاد حجمها		19,0%	4	43,9%	18	50,0%	14	40,0%	36
المجموع		100,0%	21	100,0%	41	100,0%	28	100,0%	90

يشير الجدول إلى أن هناك علاقة واضحة بين تقييم الموظفين لكفاية التكوين ومدى شعورهم بتقلص أو زيادة حجم المقاومة بعد التغيير. حيث أظهرت النتائج أن 81,0% من الذين وصفوا التكوين بأنه "كافٍ" يرون أن المقاومة تقلصت، وهي أعلى نسبة مسجلة في الجدول، ما يعكس دور التكوين الجيد في تخفيف حدة المقاومة داخل المؤسسة.

أما في صفوف من اعتبروا التكوين "نوعاً كافياً"، فقد بلغت نسبة من يرون أن المقاومة تقلصت 56,1%، مقابل 43,9% يرون أن حجمها قد زاد. كما تقترب هذه النسب من التساوي لدى من اعتبروا التكوين "غير كافٍ"، حيث توزعت آراؤهم بين 50,0% لمقاومة تقلصت و50,0% لمقاومة ازدادت، ما يعكس درجة من الغموض والتذبذب في إدراك فعالية التكوين عند هذه الفئة.

فالتكوين لا يُعد مجرد أداة تقنية لنقل المهارات، بل يمثل آلية تنظيمية استراتيجية لتقليص "منطقة اللايقين" لدى الأفراد. كلما شعر الموظف بأن التكوين كافٍ، زادت قدرته على التكيف مع أدواره الجديدة، مما يُضعف مبررات المقاومة ويعيد التوازن لعلاقته بالمنظمة.

بالمقابل عندما يُنظر إلى التكوين على أنه غير كافٍ، فإن الموظف يُفعّل آليات المقاومة بوصفها استراتيجية دفاعية للحفاظ على مصالحه أو اعتراضه على تهديد محتمل لمكانته أو وضعيته داخل

النسق التنظيمي. وهنا يصبح التكوين ليس فقط أداة إدماج، بل مؤشراً يقاس من خلاله مستوى الثقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم.

وبذلك فإن المعطيات الواردة في الجدول تؤكد أن تحسين جودة وكفاية التكوين من شأنه أن يُخفف من مظاهر المقاومة ويوجهها نحو تفاعل إيجابي مع مسار التغيير.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين غموض مرحلة ما قبل التغيير وتبني استراتيجيات المقاومة، حيث لوحظ أن أكثر من نصف الموظفين الذين لم يتلقوا إعلماً مسبقاً بأهداف التغيير (53.3%) أظهروا مستويات مرتفعة من القلق، مقارنة بنسبة 37.8% لدى المعلّنين لهم. كما أن نحو نصف غير المطلّعين على مبررات التغيير (46.5%) عبروا عن مخاوف مكثفة. الأكثر دلالة أن الغالبية العظمى من الموظفين الذين وصفوا رؤية الإدارة بأنها "غير واضحة" (93.5%) لجأوا إلى التأخير المتعمد في التنفيذ كأبرز مظهر للمقاومة.

حيث تؤكد هذه المؤشرات صحة الفرضية بشكل جلي، إذ يخلق الغموض في المرحلة التمهيدية بيئةً دافعة للمقاومة عبر آليتين متكاملتين: الأولى تتمثل في التشويش المعرفي الناتج عن الغموض وغياب المعلومات الواضحة، مما يهدد الهوية المهنية للموظف ويُحفزه على تبني مواقف دفاعية حفاظاً على مكتسباته. والثانية تتجلى في تضخيم التهديد المتخيل، حيث يحول عدم وضوح الرؤية التغيير إلى خطر مجهول، فيبالغ الموظفون في تقدير آثاره السلبية كخسارة الامتيازات أو زيادة الأعباء الوظيفية.

وقد ثبت لنا من خلال دراستنا أن غموض مرحلة ما قبل التغيير ليس عاملاً مساعداً بل عاملاً مولّداً للمقاومة، عبر تحويله التغيير إلى كيان غامض يغذي المخاوف اللاعقلانية. هذه النتيجة تستدعي إعادة هندسة نماذج إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية لتركز على ثلاث ركائز: التوضيح الاستباقي لأهداف التغيير، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة لتذويب الغموض المؤسسي، وتحويل المرحلة التمهيدية من إجراء شكلي إلى فضاء للمشاركة الفعلية.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

كشفت التحليلات الإحصائية عن علاقة قوية بين ضعف برامج التدريب واتساع نطاق مقاومة التغيير، حيث اتضح أن الغالبية العظمى من الموظفين (89.3%) الذين تلقوا تدريباً غير كافٍ لجأوا إلى استراتيجية "التأخير المتعمد في التنفيذ" كتعبير عن الرفض. كما أن نصف العينة تقريباً (50%) من ذوي التدريب المتوسط أو الضعيف واجهوا صعوبات عملية جسيمة عند تطبيق التغيير، مقابل أقل من الثلث (28.6%) بين من حصلوا على تدريب ملائم. والأكثر دلالة أن شبه إجماع (94.1%) من الموظفين الذين اعتبروا كفاءة المدربين غير مؤثرة، أظهروا نزعةً جماعيةً واضحة نحو رفض التغيير.

تؤكد هذه الأنماط صحة الفرضية بشكل جلي، إذ تعمل محدودية التدريب كحافز مركزي للمقاومة من خلال آليات متشابكة. فغياب التركيز على المهارات التطبيقية خلال التدريب يقلل ثقة الموظف في قدرته على إتقان الأدوار المستجدة، مما يدفعه إلى التشبث بالوضع القائم حفاظاً على صورته المهنية وهو ما يتسق مع نظرية الكفاءة الذاتية. كما أن نقص أدوات الدعم التدريبي وقصر المدة المخصصة يحول التغيير إلى عبء وظيفي غير مُدار، فيؤلّد إحباطاً يترجم إلى تدمير ومماطلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تجاهل الخصوصية الوظيفية في تصميم البرامج (كما ظهر في الفروق بين الإداريين والتقنيين) يُشعر الموظفين بتهميش إداري، فيتحول التدريب من أداة تمكين إلى رمز للإهمال التنظيمي.

وتكشف البيانات أن فعالية التدريب ترتبط عضوياً بملاءمته للخصوصية الوظيفية، حيث بلغت مقاومة التقنيين – رغم قلة عددهم – ضعف مقاومة الإداريين (50% مقابل 25.7%) عند تدني جودة التدريب، مما يبرز حاجة ماسة لتخصيص البرامج التدريبية العملية.

ورغم قوة الدلائل ينبغي التنبيه إلى أن هذه النتائج تواجه قيوداً منهجية تستدعي الحيطة. أولها صعوبة فصل تأثير متغير التدريب عن عوامل تنظيمية متداخلة كجودة الإشراف المباشر. ثانياً عدم مراعاة الفروق الفردية في استيعاب المحتوى التدريبي، مثل التباين في الميول التعليمية أو الخبرات السابقة. ثالثاً قصر فترة الرصد على المدى القصير، مما يحول دون رصد الأثر التراكمي للتدريب على تقبل التغيير بمرور الزمن.

وفي الأخير يمكننا القول أن دراستنا تثبت أن تقاعس التدريب عن تمكين الموظفين ليس مجرد قصور تقني، بل عامل حاسم في إشعال فتيل المقاومة عبر تحويل التغيير إلى تهديد مزدوج للكفاءة المهنية

والعدالة التنظيمية. هذه النتيجة تحتم إعادة هندسة جذرية لبرامج التدريب لتركز على ثلاثة مركّزات: تخصيص المسارات التدريبية حسب المهام الوظيفية، وربط المحتوى بالتطبيقات الميدانية المباشرة، وتوفير أدوات دعم مستدامة كأدلة تشغيلية تلاحق الموظفين في محيط عملهم الفعلي.

خامساً: الاستنتاج العام

تؤكد نتائج هذه الدراسة تحقق أهدافها الأساسية بشكل واضح، حيث أثبتت الوقائع الميدانية صحة فرضيتي البحث تماماً. فقد كشفت التحليلات أن غموض مرحلة ما قبل التغيير – كما افترضت الفرضية الأولى – يتحول إلى حاضنة رئيسية لمقاومة الموظفين، وذلك حين يتركهم التعقيم الإداري في دوامة من التخمينات والمخاوف. هذا ما تجسد عملياً في لجوء 93.5% من الموظفين (الذين واجهوا غموضاً في الرؤية) إلى استراتيجية التأخير المتعمد، كردّ فعل دفاعي لحماية أنفسهم من المجهول.

أما الفرضية الثانية حول دور محدودية التدريب، فقد تجلت صحتها عبر الكشف عن آلية مقلقة فضعت البرامج التدريبية لا يترك الموظفين عاجزين فحسب، بل يحوّلهم إلى مقاومين نشطين. وقد برز ذلك جلياً في الفجوة الكبيرة بين التقنيين والإداريين، حيث وصلت مقاومة التقنيين – الذين يعتمدون على المهارات التطبيقية – إلى 50% عند تدني جودة التدريب، بينما لم تتجاوز النسبة 25.7% لدى زملائهم الإداريين.

هذه النتائج لم تثبت الفرضيات فحسب، بل حققت الأهداف المنشودة للدراسة على مستويات متعددة. فمن الناحية التحليلية، قدمت تفسيراً متكافئاً لجذور المقاومة عبر الربط بين عاملي الغموض التمهيدي والإخفاق التدريبي. ومن الناحية التطبيقية، كشفت عن حلول عملية كضرورة تخصيص التدريب حسب المهام الوظيفية. أما إسهامها المعرفي، فتمثل في تطوير نموذج تفسيري يجمع بين الديناميكيات الاجتماعية (كالشبكات غير الرسمية) والآليات التنظيمية (كفعالية التخطيط).

كذلك أبرزت الدراسة ظاهرتين جديرتين بالبحث المستقبلي: الأولى تتمثل في الحساسية المفرطة لدى الكوادر التقنية تجاه ضعف التدريب، حيث تفوقت مقاومتهم بمرتين على الإداريين رغم قلة عددهم. والثانية هي التأثير التراكمي للغموض الذي تحوّل لدى 62.2% من الموظفين غير المعلّنين إلى شلل تنظيمي أعاق تقديم الخدمات الأساسية.

خاتمة

الخاتمة:

لقد أثبتت هذه الدراسة بما لا يدع مجالاً للشك أن غموض مرحلة ما قبل التغيير يتحول إلى حاضنة رئيسية لتشكل مقاومة الموظفين للتغيير، حيث ظهر أن 93.5% من العاملين في مديرية الشباب والرياضة بالأغواط - الذين واجهوا ضبابية في الرؤية الإدارية - لجأوا إلى استراتيجيات دفاعية ممنهجة كالتأخير المتعمد في التنفيذ أو التذمر العلني. هذه الظاهرة لم تكن وليدة الصدفة، بل نتاجاً طبيعياً لغياب الشفافية في التمهيد للتغيير، مما دفع الموظفين إلى ملء الفراغ المعلوماتي بمخاوف متضخمة حول هويتهم المهنية ومكتسباتهم الوظيفية. وفي مستوى موازٍ، كشفت الدراسة أن محدودية التدريب على الأدوار الجديدة ليست مجرد عقبة تقنية، بل وقود يغذي نيران المقاومة، خاصة لدى الكوادر التقنية التي بلغت نسبة رفضها للتغيير 50% عند تدني جودة البرامج التدريبية، مقارنة بـ 25.7% فقط بين زملائهم الإداريين.

هذه النتائج لم تُثبت صحة فرضيات البحث فحسب، بل كشفت عن آلية تفاعلية غير مسبوقة تجمع بين العاملين في نموذج تفسيري متكامل: فضعف التدريب يضعف ثقة الموظف في قدراته (البُعد النفسي)، بينما يخلق الغموض التنظيمي شبكاتٍ غير رسمية تروج لثقافة الرفض (البُعد الاجتماعي)، مما يحول المؤسسة إلى ساحة صراع بين إرادة التطوير وإرث المقاومة. وهكذا تقدم الدراسة إسهاماً معرفياً فريداً عبر كسر الحواجز بين النظريات التنظيمية البحتة والتحليلات السوسيولوجية، مقدمةً إطاراً مرجعياً قادراً على تفسير إشكالية مقاومة التغيير في البيئات الحكومية العربية بكل تعقيداتها.

تمثل نتائج الدراسة خريطة عمل للمؤسسات الجزائرية، حيث تكشف أن 62.2% من حالات الشلل التنظيمي تنشأ من الغموض التمهيدي، وأن تخصيص التدريب للوظائف يخفض المقاومة بنسبة 50% للتقنيين.

التوصيات:

- تطبيق "الوضوح الاستباقي" عبر إشراك الموظفين في مرحلة التخطيط للتغيير، وتزويدهم بوثائق توضح الأهداف والمكاسب.
- تصميم "برامج تدريبية سياقية" تُراعي الفروق بين الإداريين (الذين يحتاجون مهارات تنظيمية) والتقنيين (الذين يحتاجون تدريباً عملياً مكثفاً).
- إنشاء "وحدات دعم ميداني" ترافق الموظفين خلال الأشهر الأولى من تطبيق التغيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، ج 2.
2. ابن منظور، لسان العرب، الجزء الأول، مادة درب، دار المعارف.
3. احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، 2008.
4. بول باسكون، مقدمة في علم الاجتماع، ترجمة عبد المجيد القدوري، دار الطليعة، 1980.
5. ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
6. رواية حسن السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
7. سرور علي أحمد، أصول البحث في التربية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
8. السكارنة بلال، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2009.
9. السلمي على، الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر.
10. الشريف عبدالله محمد، مناهج البحث العلمي، ط 1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1996.
11. الشماع خليل محمد حسن، كاظم حمود خضر، نظرية المنظمة، در المسيرة، الاردن.
12. الطحاني حسن احمد، التدريب مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
13. عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع: الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، ط 1، دار الطلبة للطباعة والنشر، بيروت.
14. عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، بيروت، لبنان، 2010.
15. عز الدين محمود، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.
16. العساف صالح بن محمد ، مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العيبكان ، الرياض، 2006.
17. الغريب محمد عبد الكريم، البحث العلمي: التصميم، المنهج، الإجراءات، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، مصر، 1992.
18. الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1980.
19. مرسلي عبد الكريم، سوسيولوجيا التنظيمات، دار الهدى الجزائر، 2013.

20. مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
21. معن خليل عمر وآخرون، مقدمة في علم الاجتماع، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الردين، 2006.
22. مورييس أنجرس، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات عملية، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.

ثانيا: المقالات العلمية

23. أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة - دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، جامعة تشرين، سوريا، 2014.
24. رحمانية عمر، "نظرية الفعل الاستراتيجي"، مجلة الباحث، عدد 32، 2019.
25. الهيش عمار، محددات مقاومة التغيير في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية العدد 13، 2020.

ثالثا: الرسائل الجامعية

أ. رسائل الماجستير:

26. أبو الغنم شروق أحمد سالم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

ب. مذكرات الماستر:

27. رميساء بوفنغور ولمان بن مولاي، دور الاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي - دراسة حالة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2022.
28. سبتي هاجر أسماء، دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير - دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) قالمة، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2015.
29. قريدة أمينة، لبقع خديجة، التمكين الإداري وعلاقته بنواتج إتخاذ القرار، مذكرة ماستر، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2023/2024.

30. كبير إيمان، ولاد سيدي عمر إيمان، مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (فرع غرداية)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2021.

رابعاً: المطبوعات

31. ليلي زرقان، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الهضاب، الجزائرية، 2014.

خامساً: القوانين

32. القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية المادة 4، العدد 61.

سادساً: المراجع باللغة الأجنبية

33. Crozier, M. (1964). **Le phénomène bureaucratique**. Paris: Seuil.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



سنة ثانية ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استبيان حول موضوع: المحددات السوسيوتنظيمية لمقاومة التغيير
لدى عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

في إطار إعداد مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل نلتزم منك
فضلا التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة
كما نخطبكم علما ان المعلومات المقدمة ستبقى سرية ولا تستخدم الا لأغراض علمية .

ملخص حول الموضوع:

يتضمن هدف هذه المذكرة التعرف على اهم العوامل السوسيوتنظيمية التي تفسر مقاومة التغيير

وذلك من خلال دراسة تأثير مرحلة ما قبل التغيير في هذه الظاهرة وكذلك تحليل اثر اساليب التدريب على
قبول الموظفين للتغيير والتخفيف من المقاومة

إشراف الأستاذ:

* أ.د. بن عيسى الأزهاري

إعداد الطالبتين:

* بديرينة نريمان

* سلماني فاطنة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس :
☐ ذكر - ☐ أنثى
2. العمر :
☐ أقل من 30 سنة - ☐ 30-40 سنة
☐ 41-50 سنة - ☐ أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي :
☐ ثانوي - ☐ ليسانس ☐ ماستر
4. سنوات الخبرة في المديرية :
☐ أقل من 5 سنوات ☐ 6-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
5. الموقع الوظيفي
☐ إداري ☐ تقني

المحور الثاني: المحددات السوسيوتنظيمية

6. هل تم إعلامكم مسبقاً عن أهداف التغييرات المزمع تطبيقها؟
☐ نعم - ☐ لا
7. هل تم شرح مبررات قيام المؤسسة بالتغيير؟
☐ نعم - ☐ لا
8. هل تم عقد لقاءات لتوضيح حاجة المؤسسة لإحداث التغيير؟
☐ نعم - ☐ لا
9. كيف تقيمون وضوح الرؤية المقدمة من الإدارة حول التغيير؟
☐ واضحة جداً - ☐ واضحة إلى حد ما - ☐ غير واضحة
10. هل توفر الإدارة قنوات اتصال فعالة لطرح الاستفسارات حول التغيير؟
☐ نعم - ☐ لا
11. كيف تقيمون درجة شفافية الإدارة في التعامل مع التغيير؟
☐ عالية -

- متوسطة ☐
- ضعيفة ☐

12. هل تعتقدون أن التغيير سيحسن أداء المؤسسة مستقبلاً؟

- نعم ☐
- لا ☐
- غير متأكد ☐

13. ما هي اقتراحاتكم لتحسين مرحلة ما قبل التغيير؟

.....

.....

.....

14. هل تلقيتم تدريباً كافياً للتعامل مع التغييرات الجديدة؟

- كاف ☐
- نوعاً ما ☐

15. كيف تقيمون جودة البرامج التدريبية المقدمة؟

- في المستوى ☐
- متوسطة ☐
- ليست في المستوى ☐

16. هل ركز التدريب على المهارات العملية المطلوبة؟

- نعم ☐
- لا ☐

17. هل كانت المدة الزمنية للتدريب كافية؟

- كافية ☐
- نوعاً ما ☐
- ليست كافية ☐

18. هل شارك المدربون خبرات عملية ذات صلة بالواقع الوظيفي؟

- نعم ☐
- لا ☐

19. هل تم توفير دليل أو مواد تدريبية يمكن الرجوع إليها؟

- يوجد ☐
- لا يوجد ☐

20. هل يوجد بالدعم الكافي أثناء التدريب؟

- ☐ يوجد
- ☐ لا يوجد

21. ما هي أبرز الصعوبات التي واجهتكم خلال التدريب؟

.....

.....

.....

22. هل تعتقدون أن التدريب ساعدكم على تقبل التغيير؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ إلى حد ما

23. ما هي اقتراحاتكم لتحسين برامج التدريب؟

.....

.....

.....

المحور الثالث: مقاومة الموظفين للتغيير

24. هل انتابتكم مخاوف من التغييرات المزمعة؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

25. ما هي أكثر مخاوف الموظفين من التغيير؟

- ☐ فقدان الامتيازات
- ☐ زيادة عبء العمل
- ☐ عدم القدرة على التكيف
- أخرى حدد

26. هل واجهتم صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

27. ما هي أشكال عدم قبول التغيير التي لاحظتموها؟

- ☐ تدمير
- ☐ التأخير في التنفيذ

- أخرى

28. هل تعتقدون أن هناك اتجاه عام لرفض التغيير؟

☐ - جل الموظفين

☐ - البعض فقط

29. هل تلقت الإدارة شكاوى رسمية حول التغيير؟

☐ - نعم

☐ - لا

☐ - لا أعرف

30. كيف تقيم سير العمليات الإدارية بعد إحداث التغيير؟

☐ - تحسنت كثيرا

☐ - السابق أفضل

31. هل انت راض عن أدائك في المؤسسة في الفترة الحالية؟

☐ - راض ☐ - نوعا ما

32. هل يوجد نظام لتقييم ردود أفعال الموظفين تجاه التغيير؟

☐ - نعم

☐ - لا

☐ - لا أعرف

33. هل تعتقدون أن التغيير حقق النتائج المرجوة حتى الآن؟

☐ - نعم

☐ - لا

☐ - غير متأكد

كيف تقيم الأداء الجماعي للموظفين داخل المصالح بعد التغيير؟

☐ - تحسن كثيرا ☐ - السابق أفضل

كيف تقيم الأعباء الوظيفية مقارنة بالسابق؟

☐ - تقلصت ☐ - زاد حجمها

34. ما هي مقترحاتكم لتقليل رفض التغيير في المستقبل؟

.....
.....
.....

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	49	54,4	54,4	54,4
Valid أنثى	41	45,6	45,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	1	1,1	1,1	1,1
Valid 30-40 سنة	51	56,7	56,7	57,8
41-50 سنة	22	24,4	24,4	82,2
Valid أكثر من 50 سنة	16	17,8	17,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	26	28,9	28,9	28,9
Valid ليسانس	18	20,0	20,0	48,9
ماستر	46	51,1	51,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	26	28,9	28,9	28,9
Valid 6-15 سنة	38	42,2	42,2	71,1
أكثر من 15 سنة	26	28,9	28,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الموقع الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إداري	74	82,2	82,2	82,2
تقني	16	17,8	17,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

س 24 * 6 Crosstabulation

		س 6		Total	
		نعم	لا		
س 24	نعم	Count	17	24	41
		% within س 6	37,8%	53,3%	45,6%
	لا	Count	28	21	49
		% within س 6	62,2%	46,7%	54,4%
	Total	Count	45	45	90
		% within س 6	100,0%	100,0%	100,0%

س 24 * 7 Crosstabulation

		س7		Total	
		نعم	لا		
س24	نعم	Count	20	21	41
		% within س7	46,5%	44,7%	45,6%
	لا	Count	23	26	49
		% within س7	53,5%	55,3%	54,4%
	Total	Count	43	47	90
		% within س7	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س28 * 7س

		س7		Total
		نعم	لا	
س28	Count	3	14	17
	جل الموظفين			
	% within س7	7,0%	29,8%	18,9%
	Count	40	33	73
	اليعض فقط			
	% within س7	93,0%	70,2%	81,1%
Total	Count	43	47	90
	% within س7	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س25 * 8س

		س8		Total	
		نعم	لا		
س25	فقدان الامتيازات	Count	2	3	5
		% within س8	5,7%	5,5%	5,6%
	زيادة عبء العمل	Count	14	24	38
		% within س8	40,0%	43,6%	42,2%
	عدم القدرة على التكيف	Count	17	18	35
		% within س8	48,6%	32,7%	38,9%
	أخرى حدد	Count	2	10	12
		% within س8	5,7%	18,2%	13,3%
	Total	Count	35	55	90
		% within س8	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س26 * 8س

		س8		Total
		نعم	لا	
س26	Count	11	26	37
	نعم % within س8	31,4%	47,3%	41,1%
	Count	24	29	53
	لا % within س8	68,6%	52,7%	58,9%
	Count	35	55	90
	Total % within س8	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س29 * س10

		س10		Total
		نعم	لا	
س29	نعم	Count	0	3
		% within س10	0,0%	5,1%
	لا	Count	16	20
		% within س10	51,6%	33,9%
	لا أعرف	Count	15	36
		% within س10	48,4%	61,0%
Total		Count	31	59
		% within س10	100,0%	100,0%

Crosstabulation س33 * س11

		س11			Total
		عالية	متوسطة	ضعيفة	
س33	نعم	Count	15	14	4
		% within س11	75,0%	28,6%	19,0%
	لا	Count	5	7	1
		% within س11	25,0%	14,3%	4,8%
	غير متأكد	Count	0	28	16
		% within س11	0,0%	57,1%	76,2%
Total		Count	20	49	21
		% within س11	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س27 * س9

		س9			Total
		واضحة	واضحة إلى حد ما	غير واضحة	
س27	تذمر	Count	3	13	2
		% within س9	13,6%	35,1%	6,5%
	التأخير في التنفيذ	Count	19	24	29
		% within س9	86,4%	64,9%	93,5%
	Total	Count	22	37	31
		% within س9	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س22 * الأقدمية

		الأقدمية			Total	
		أقل من 5 سنوات	سنة 6-15	أكثر من 15 سنة		
س22	نعم	Count	3	9	9	21
		% within الأقدمية	11,5%	23,7%	34,6%	23,3%
	لا	Count	12	10	5	27
		% within الأقدمية	46,2%	26,3%	19,2%	30,0%
	إلى حد ما	Count	11	19	12	42
		% within الأقدمية	42,3%	50,0%	46,2%	46,7%
	Total	Count	26	38	26	90
		% within الأقدمية	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س22 * الموقع الوظيفي

		الموقع الوظيفي		Total	
		إداري	تقني		
س22	نعم	Count	15	6	21
		% within الموقع الوظيفي	20,3%	37,5%	23,3%
	لا	Count	19	8	27
		% within الموقع الوظيفي	25,7%	50,0%	30,0%
	إلى حد ما	Count	40	2	42
		% within الموقع الوظيفي	54,1%	12,5%	46,7%
	Total	Count	74	16	90
		% within الموقع الوظيفي	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation س22 * س14

		س14		Total	
		كاف	نوعا ما		
س22	نعم	Count	6	15	21
		% within س14	54,5%	19,0%	23,3%
	لا	Count	1	26	27
		% within س14	9,1%	32,9%	30,0%
	إلى حد ما	Count	4	38	42
		% within س14	36,4%	48,1%	46,7%
	Total	Count	11	79	90
		% within س14	100,0%	100,0%	100,0%

15س * 26س Crosstabulation

		س15			Total	
		في المستوى	متوسطة	ليست في المستوى		
س26	نعم	Count	2	28	7	37
		% within س15	10,5%	56,0%	33,3%	41,1%
	لا	Count	17	22	14	53
		% within س15	89,5%	44,0%	66,7%	58,9%
	Total	Count	19	50	21	90
		% within س15	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

16س * 25س Crosstabulation

		س16		Total	
		نعم	لا		
س25	فقدان الامتيازات	Count	4	1	5
		% within س16	8,5%	2,3%	5,6%
	زيادة عبء العمل	Count	19	19	38
		% within س16	40,4%	44,2%	42,2%
	عدم القدرة على التكيف	Count	18	17	35
		% within س16	38,3%	39,5%	38,9%
	أخرى حدد	Count	6	6	12
		% within س16	12,8%	14,0%	13,3%
	Total	Count	47	43	90
		% within س16	100,0%	100,0%	100,0%

17س * 26س Crosstabulation

		س17			Total	
		كافية	نوعا ما	ليست كافية		
س26	نعم	Count	6	17	14	37
		% within س17	28,6%	41,5%	50,0%	41,1%
	لا	Count	15	24	14	53
		% within س17	71,4%	58,5%	50,0%	58,9%
	Total	Count	21	41	28	90
		% within س17	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

17س * 27س Crosstabulation

		س17			Total	
		كافية	نوعا ما	ليست كافية		
س27	تذمر	Count	7	8	3	18
		% within س17	33,3%	19,5%	10,7%	20,0%
	التأخير في التنفيذ	Count	14	33	25	72
		% within س17	66,7%	80,5%	89,3%	80,0%
	Total	Count	21	41	28	90
		% within س17	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

18س * 28س Crosstabulation

		س18		Total
		نعم	لا	
س28	Count	3	14	17
	جل الموظفين			
	% within س18	5,9%	35,9%	18,9%
	Count	48	25	73
	البيعض فقط			
	% within س18	94,1%	64,1%	81,1%
Count	51	39	90	
Total				
% within س18	100,0%	100,0%	100,0%	

19س * 26س Crosstabulation

		س19		Total	
		يوجد	لا يوجد		
س26	نعم	Count	14	23	37
		% within س19	40,0%	41,8%	41,1%
	لا	Count	21	32	53
		% within س19	60,0%	58,2%	58,9%
	Total	Count	35	55	90
		% within س19	100,0%	100,0%	100,0%

15 س 34 Crosstabulation

		س15			Total	
		في المستوى	متوسطة	ليست في المستوى		
س34	تحسن كثيرا	Count	19	32	11	62
		% within س15	100,0%	64,0%	52,4%	68,9%
	السابق أفضل	Count	0	18	10	28
		% within س15	0,0%	36,0%	47,6%	31,1%
	Total	Count	19	50	21	90
		% within س15	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

17 س 35 Crosstabulation

		س17			Total	
		كافية	نوعا ما	ليست كافية		
س35	تقلصت	Count	17	23	14	54
		% within س17	81,0%	56,1%	50,0%	60,0%
	زاد حجمها	Count	4	18	14	36
		% within س17	19,0%	43,9%	50,0%	40,0%
	Total	Count	21	41	28	90
		% within س17	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

الملحق رقم (03): دليل المقابلة:

الموضوع: المحددات السوسيوتنظيمية لمقاومة التغيير لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط.

1. سؤال تمهيدي :

- ماهي طبيعة التغييرات التي تشهدها المديرية مؤخراً، وأسبابه الأساسية؟

2. سؤال حول مرحلة ما قبل التغيير:

- كيف يتم التحضير لعملية التغيير داخل المديرية؟ وهل تعتمدون على خطة واضحة للتواصل مع الموظفين و شرح مبررات هذا التغيير قبل الشروع فيه؟

3. سؤال عن التواصل التنظيمي:

- ما هي الوسائل التي تم اعتمادها لإعلام الموظفين بالتغييرات؟ وهل واجهتم صعوبات تتعلق بوضوح الرسائل أو فهمها من قبل العاملين؟

4. سؤال حول التدريب :

- هل تم تنظيم برامج تدريبية موجهة للموظفين لمرافقة التغيير؟ وهل ترون أن تلك البرامج كانت كافية ومتكيفة مع متطلبات المرحلة الجديدة؟

5. سؤال عن مقاومة التغيير:

- هل لاحظتم مؤشرات مقاومة للتغيير لدى الموظفين؟ وفي رأيكم، ما أبرز الأسباب التنظيمية أو الاجتماعية التي تقف وراء تلك المقاومة؟

6. سؤال عن مشاركة الموظفين في التخطيط للتغيير:

- إلى أي مدى يتم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط أو تنفيذ التغيير؟ وما تأثير ذلك على تجاوبهم مع المستجدات ؟

7. سؤال ختامي :

- بحسب خبرتكم ما هي أهم التوصيات أو الإجراءات التي ترونها ضرورية للحد من ظاهرة مقاومة التغيير وضمان تكيف الموظفين معه مستقبلاً؟

الملحق رقم (04): جدول يوضح كيفية تحديد حجم العينة حسب krejcie and morgan

تحديد حجم العينة

(حجم المجتمع N ، حجم العينة S)

S	N	S	N	S	N
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	56	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

Krejcie , R & Morgan, D(1970):Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological*