



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الموضوع:

القيم التنظيمية و اثرها على مقاومة التغيير في المؤسسات الجامعية

دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات بجامعة عمارثليجي بالأغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

د/بن عيسى الأزهري

إعداد الطالبتين:

1. محمدي فاطمة

2. مراد مريم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
النوعي عطالله	أستاذ محاضر	رئيسا
جعفورة مصعب	أستاذ محاضر	مناقشا
بن عيسى الازهاري	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2024 . 2025

شكر و عرفان

قبل أن نتقدم بالشكر للمخلوق نشكر الخالق الوهاب الذي
رزقنا نعمة العلم، ونحمده حمدا كثيرا يوافي نعمه ويكافئ عطايه،

إلى من علمنا ما لم نكن نعلم وجعلنا مسلمين،

والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا مُحَمَّد خاتم النبيين .

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد وأعاننا على إتمام هذا العمل .

وبادئ ذي بدء نتوجه بالشكر الجزيل إلى مؤطرننا والمشرف على عملنا هاذ الاستاذ

" بن عيسى الأزهاري " الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة طوال مدة انجاز

هذه المذكرة .

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من كان داعما لنا ومد لنا يد العون من قريب أو
بعيد كمت نختص بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة وكذا أستاذتنا الكرام الذين رافقونا في

مشوارنا

الشكر لمن ساهم في هاذ العمل ولو بكلمة نصح وارشاد او دعوة من القلب فالحمد لله

رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

الاهداء:

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد
وعلى آله وصحبه وسلم أهدي ثمرة جهدي
إلى روح طاهرة سكنت أعماقي إلى منبع العطف والحنان والدتي الغالية رحمها
الله إلى من كان سندي بعد الله إلى من دعمني وغرس في روحي مكارم
الأخلاق إلى والدي حفظه الله

إلى من كان سندي وكان العون لي في مشواري الدراسي: زوجي الغالي
إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين لي إخوتي وأخواتي إلى قرّة العين
ونبض القلب: بناتي "رندة وأميرة وكوثر" حفظهم الله ورعاهم إلى الغالية على
قلبي رفيقة دربي مريم مراد إلى رفيقات الدرب المهني وصديقات القلب إلى
الصديقات التي جمعتني بهم مقاعد الدراسة إلى كل من ساعدني وساندني في
أنجاز هذه المذكرة سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في
الدنيا والآخرة

فاطمة

امداء

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه و الحمد لله الذي
بنعمته تتم الصالحات. ها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان فيها الجد و
الإجتهاد زرنا فيها الدراسة و التعب لنحصد التفوق و النجاح
. نهدي ثمرة نجاحنا إلى من قال فيهما الله تعالى: « و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و
بالوالدين إحسانا .» إلى قدوتي الأولى و معنى الحب و الحنان إلى من كان دعائها سر
نجاحي و حنانها بلسم جراحي،

إلى من أرشدتني و رافقتني في كل مشاوير حياتي و لا تزال تفعل إلى الآن، اللهم
احفظها و ارزقها العفو و العافية أُمي الحبيبة .

إلى من أحمل اسمه بكل فخر و اعتزاز،

إلى صاحب السيرة العطرة و الفكر المستنير إلى من شجعني على المثابرة طوال
عمري، طاب بك العمر يا سيد الرجال و طببت لي عمرا يا أبي الغالي و لأولئك
الذين لديهم ميزة كبيرة في تشجيعنا و تحفيزنا و عشنا معهم جميع لحظاتنا إلى
اخوتي

. إلى رفيق دربي في الحياة إلى زوجي إلى اولادي قاسم ، عبد الرؤوف و منار .

إلى رفيقة مشواري الدراسي و صديقة عمري فاطمة محمدي

و إلى كل طلبة دفعتي ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل،

و إلى كل أساتذتنا بالأخص الأستاذة المشرفة « بن عيسى الأزهاري.»

مريم

نهدف من خلال هذه الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية واثرها على مقاومة التغيير حيث تبلورت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤلات الآتي: ما أثر القيم التنظيمية (مشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار) في تشكيل مواقف الموظفين الإداريين اتجاه التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية؟ وللجابه عن هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية

1- ما أثر مشاركة المعلومات على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في الكليات والأقسام الجامعية؟

2- ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في الكليات والأقسام الجامعية؟

ولإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

1- تساهم مشاركة المعلومات في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في الكليات والأقسام الجامعية

2- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في الكليات والأقسام الجامعية.

واستخدمت دراستنا المنهج الوصفي التحليلي واداة جمع البيانات الاستبيان من اجل دراسة خصائص عينة الدراسة المكونة من 73 موظفا إداريا وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تعد مشاركة الموظفين في تقديم الملاحظات حول التغيير عاملا فعّالا في تقليل الصعوبات التي يواجهونها أثناء تطبيق التغييرات التنظيمية.
- كلما زادت فرص التشاور والتفاعل بين الإدارة والموظفين، انخفضت مؤشرات المقاومة النشطة مثل النقاشات الراضية أو قلة الحماس.
- الموظفون الذين يُستشارون في القرارات التدريبية والتقنية يميلون إلى تقييم التغيير بشكل إيجابي ويُظهرون استعدادا أكبر للتكيف.
- المشاركة في تحديد فرق العمل والمصالح الإدارية يساهم في تحسين الأداء الجماعي ورفع مستوى الانسجام بين الزملاء بعد التغيير.
- عدم إشراك الموظفين في قرارات التغيير يكرّس الشعور بالتهميش ويزيد من مقاومة التغيير، سواء كانت مقاومة ظاهرة أو ضمنية.

Abstract:

This study aims to explore **organizational values and their impact on resistance to change**, with the research problem formulated around the

following main question:

What is the impact of organizational values (information sharing and participation in decision-making) on shaping administrative employees' attitudes toward organizational change within university institutions?

To address this main question, the following sub-questions were posed:

1. What is the effect of information sharing on resistance to change among administrative employees in university faculties and departments?
2. What is the effect of participation in decision-making on resistance to change among administrative employees in university faculties and departments?

To answer these questions, the following hypotheses were formulated:

1. Information sharing contributes to reducing resistance to change among administrative employees in university faculties and departments.
2. Participation in decision-making contributes to reducing resistance to change among administrative employees in university faculties and departments.

This study adopted a **descriptive-analytical approach** and used a **questionnaire** as the data collection tool to examine the characteristics of a sample consisting of **73 administrative employees**. The study yielded the following results:

- Employee participation in providing feedback on change is an effective factor in reducing the difficulties encountered during the implementation of organizational changes.
- The more opportunities there are for consultation and interaction between management and employees, the lower the indicators of active resistance, such as opposition or lack of enthusiasm.
- Employees who are consulted regarding training and technical decisions tend to evaluate the change more positively and show a greater willingness to adapt.
- Participation in selecting work teams and administrative units contributes to improving group performance and enhancing cohesion among colleagues after the change.
- Excluding employees from change-related decisions reinforces a sense of marginalization and increases resistance to change, whether it is explicit or implicit.

فهرس المحتويات

/	الإهداء
/	الشكر والتقدير
/	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: بناء الموضوع	
04	أولاً: الإشكالية
04	ثانياً: الفرضيات
04	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
05	رابعاً: الأهمية والأهداف
06	خامساً: المفاهيم
09	سادساً: المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
14	أولاً: الدراسة الأولى
14	ثانياً: الدراسة الثانية
15	ثالثاً: الدراسة الثالثة
15	رابعاً: الدراسة الرابعة
16	خامساً: الدراسة الخامسة
16	سادساً: الدراسة السادسة
17	سابعاً: الدراسة السابعة
18	ثامناً: الدراسة الثامنة
19	تاسعاً: الدراسة التاسعة
20	عاشراً: الدراسة العاشرة
21	أحدى عشر: الدراسة الحادية عشر
21	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والأدوات	
25	أولاً: مجالات الدراسة
26	ثانياً: المنهج المستخدم
26	ثالثاً: أدوات جمع المعلومات
27	رابعاً: المعاينة
28	خامساً: خصائص عينة الدراسة

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة	
31	أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى
43	ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية
52	ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
54	رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية
57	خامساً: الاستنتاج العام
60	خاتمة
62	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	الاستبيان	01
	مخرجات spss	02

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بمفاهيم التغيير التنظيمي وتطوير المؤسسات، خاصة في ظل التحديات المتسارعة التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية على المؤسسات بمختلف أنواعها، ومنها المؤسسات التعليمية والجامعية. وقد أصبحت هذه الأخيرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني نماذج جديدة في التسيير، وتحديث أنظمتها الأكاديمية والإدارية، والرفع من كفاءتها وفعاليتها في الأداء، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، وتحقيق التميز والريادة.

غير أن إحداث التغيير داخل المؤسسات لا يتم بمعزل عن ثقافتها الداخلية، حيث تشكل القيم التنظيمية أحد المحاور الجوهرية في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، كما تعد عاملاً حاسماً في تقبل التغيير أو مقاومته. فالقيم التنظيمية تمثل المرجعية السلوكية التي يستند إليها الأفراد في إدراكهم للواقع التنظيمي، واتخاذ قراراتهم، وتحديد مدى انخراطهم في مبادرات التطوير والتغيير.

ويُقصد بالقيم التنظيمية تلك المعتقدات والمبادئ التي تتبناها المؤسسة وتحرص على ترسيخها بين أفرادها، والتي توجه تصرفاتهم وتحدد أولوياتهم، كما تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية معينة تميز المؤسسة عن غيرها. وتشمل هذه القيم مفاهيم مثل: الالتزام، التعاون، الإبداع، المسؤولية، العدالة، الشفافية، والانتماء. وكلما كانت هذه القيم منسجمة ومشجعة للتجديد والانفتاح، كان التغيير أكثر سلاسة وقبولاً. أما في حال غياب أو ضعف هذه القيم، أو سيطرة *dominance* ثقافة جامدة تقليدية، فإن مقاومة التغيير تصبح أكثر حدة وتعقيداً.

في السياق الجامعي، وخصوصاً في البيئة الجزائرية، تواجه الجامعات تحديات كبرى، تتعلق بضرورة تحديث مناهج التعليم، وتطوير أساليب البحث العلمي، وتحسين الأداء الإداري، واستيعاب التحولات الرقمية، ومواكبة المعايير الدولية في الجودة والاعتماد الأكاديمي. إلا أن هذه التحديات كثيراً ما تصطدم بعقبات داخلية، على رأسها مقاومة التغيير من طرف بعض الفاعلين داخل المؤسسة، سواء كانوا أساتذة، إداريين

في هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في كلية الآداب بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، وبين مظاهر مقاومة التغيير لدى أفرادها. إذ أن فهم هذه العلاقة يُعد خطوة أساسية لفهم ديناميكيات التغيير داخل الكلية، ولتصميم استراتيجيات فعّالة في إدارة التغيير، بما يتماشى مع خصائص البيئة التنظيمية والثقافية المحلية.

ليكون لنا دراسة الموضوع حول القيم التنظيمية واثرها على مقاومة التغيير حيث قسمنا الدراسة الى فصلين الاول المعنون بالطرح لموضوع الدراسة حيث ضم كل من فرضيات الدراسة واسباب اختيار الموضوع واهداف الدراسة ثم يليها مفاهيم الدراسة.

حيث تطرقنا في الفصل الثاني الى الدراسات السابقة ثم في الأخير الى الفصل التطبيقي مع استنتاج عام وخاتمة .

الفصل الأول

بناء الموضوع

أولاً: الإشكالية

تفرض التحولات السريعة في البيئات التنظيمية المعاصرة على المؤسسات بمختلف أنواعها، ضرورة دائمة لإعادة النظر في أنظمتها وهياكلها وأساليب عملها. فالتغيير التنظيمي لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح شرطاً أساسياً لضمان الاستمرارية والتكيف مع واقع معقد ومفتوح على احتمالات متعددة. في هذا السياق، لا يمكن النظر إلى التغيير باعتباره مجرد إجراءات تقنية أو تعديلات هيكلية، بل يجب فهمه كعملية استراتيجية تتفاعل فيها القوى الفاعلة داخل المنظمة، بما تحمله من مصالح وتصورات وتوازنات دقيقة.

وفي هذا الإطار، تشهد المؤسسات الجامعية تحولاً متزايداً نحو رقمنة عملياتها، استجابة لمتطلبات العصر وتوقعات المستفيدين من خدماتها. والرقمنة لا تقتصر على تحديث الأدوات أو إدخال التكنولوجيا، بل تمس جوهر العمليات التعليمية والإدارية، وتعيد تشكيل العلاقة بين الفاعلين داخل المؤسسة. إن التحول الرقمي، رغم ضرورته غالباً ما يصطدم بمقاومة ناعمة أو صريحة، تعكس التوتر بين منطق التحديث ومواقع النفوذ المكتسبة ضمن النظم التقليدية. وهذا ما يجعل من فهم العلاقات التنظيمية الداخلية أمراً محورياً في أي محاولة إصلاح أو تطوير.

في ظل هذه المعطيات، لا يمكن لأي عملية تغيير أن تنجح دون وجود منظومة قيمية وثقافية داعمة تُعيد صياغة قواعد التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة. فالمؤسسة لا تتحرك ككتلة واحدة، بل هي فضاء متعدد فيه الاستراتيجيات الفردية والجماعية، ويتفاوض فيه الفاعلون على مواقعهم وحدود أدوارهم. ومن هنا تبرز أهمية بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والتواصل والانفتاح على الآخر، لتشكل قوة دفع حقيقية تُمكن التغيير من تجاوز المقاومة الداخلية، أكانت ضمنية أو متمظهرة في ممارسات معتادة تسعى إلى الحفاظ على الوضع القائم.

ويأخذ هذا الأمر أهمية خاصة عندما يتعلق بعمليات التغيير الإداري داخل الكليات والأقسام الجامعية، حيث يتمركز عدد كبير من الموظفين الإداريين الذين يشكلون الحلقة التنفيذية الحيوية لأي تحول مؤسسي. فهم ليسوا فقط منفذين للتعليمات، بل يمتلكون هامشاً من الفعل والتأثير داخل النظام الإداري، وغالباً ما يحتفظون بمراكز قوة غير رسمية ناتجة عن المعرفة التراكمية والإلمام بالإجراءات. من هنا، فإن نجاح التغيير في البيئة الجامعية يتطلب فهماً دقيقاً للعمليات اليومية، وقراءة ذكية للرهانات التي تحكم سلوك الفاعلين الإداريين، خاصة في ظل السعي لإعادة تصميم الإجراءات وتفعيل أدوات الرقمنة على المستوى المحلي داخل الوحدات الجامعية.

الفصل الأول: بناء الموضوع

وفي موضوعنا هذا والمتعلق بعلاقة القيم التنظيمية بمقاومة التغيير نطرح التساؤل التالي؟
ما أثر القيم التنظيمية (مشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار) في تشكيل مواقف الموظفين الإداريين اتجاه التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية؟
التساؤلات الفرعية:

1- ما أثر مشاركة المعلومات على مقاومة الموظفين للتغيير بكلية الآداب واللغات بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

2- ؟

3- ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على مقاومة الموظفين للتغيير بكلية الآداب واللغات بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؟
ثانياً: الفرضيات

1- تُساهم مشاركة المعلومات في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير بكلية الآداب واللغات بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

2- تُساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير بكلية الآداب واللغات بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

1- أسباب ذاتية

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع ذات الصلة بالتغيير التنظيمي
- الاهتمام الشخصي بالموضوعات ذات الصلة بمدى تطبيق اسهامات العلوم الاجتماعية في تسيير المؤسسات الجزائرية.

2- الأسباب الموضوعية

- شيوع سلوك مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية
- إمكانية إجراء الدراسة نظراً لتوفر المادة العلمية وكذا الميدان
- قلة الدراسات السوسولوجية التي تناولت موضوع مقاومة التغيير أغلبيتها تركز على موضوع التغيير التنظيمي

رابعاً: الأهمية والأهداف

1/ أهمية الدراسة

- دعم القيادات في تبني استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة التغيير من خلال تعزيز القيم التي تشجع على تعزيز الشفافية والمشاركة كقيم تنظيمية تقلل من الغموض والخوف المرتبط بالتغيير، مما يقلل من مقاومة العاملين له.

- إبراز أهمية البعد القيمي في التخطيط الاستراتيجي للتغيير، وليس الاقتصار على النواحي التقنية أو الإدارية فقط.
- اثناء المكتبة الجامعية بدراسة سابقة
- 2/ أهداف الدراسة
- فهم دور القيم التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين داخل المؤسسة، خاصةً في المواقف التي تتطلب التكيف مع التغيير.
- الكشف عن أسباب مقاومة التغيير المرتبطة بالجوانب الثقافية والقيمية داخل المنظمة، وليس فقط بالأسباب التقنية أو الإجرائية.
- معرفة أثر القيم التنظيمية على تشكيل مواقف الموظفين اتجاه مساعي التغيير التنظيمي في المؤسسات الجامعية
- معرفة مدى تبني المؤسسات الجامعة للأساليب الحديثة أثناء عملية التغيير التنظيمي
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجامعية بالمسائل المتعلقة بالعلوم الاجتماعية في عملياتها خاصة التغيير التنظيمي

خامساً: تحديد المفاهيم

1/ القيم التنظيمية

أ/ القيم اصطلاحاً:

تعرف القيم على أنها مجموعة من مبادئ وضوابط سلوكية وأخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، أي تصبها في قالب مع العادات وتقاليد أفراد المجتمع.¹ وتعرف أيضاً على أنها " نتيجة تفاعل مجموعة من الافكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من أحكام الثابتة نحو مختلف في جوانب الحياة.² عرفها عطوي " بأنها معتقدات تحديد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد على ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.³ والقيم من وجهة نظر بارسونز بأنها " مرجعية اجتماعية مشتركة محددة اجتماعياً وثقافياً. وأنها تتضمن مقارنة بين البدائل المتاحة أمام الفاعل في المواقف الاجتماعية. ومع أن أبعاد توجهات الفعل تستمل على توجهات دفعية.⁴

¹ - غياث بوفلجة ، القيم الثقافية والتسيير ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1 ، 1999 ، ص 19

² - نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الامة ، ط1 ، 2001 ، ص 184

³ - محمد بن فوزي الغامدي ، الإدارة بالقيم ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، ص 11

⁴ - خالد بن عبد الله الحنطية ، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية ، مدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نجران ، مكة المكرمة ، 2003 ، ص 28

القيم تنظيمية التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

تعرف كذلك أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العارضة لتوجيه السلوك¹.

ويرى مقدم 1994 أن القيمة تنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمات فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفير الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختبارات وتحفيز السلوك ووضع القرارات

أما أنز 1888 فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي تحملها الأفراد والجماعات المتعلقة بالادوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديدها ما يجب في إدارة منظمة وإنجاز الأعمال الاختبار بين البدائل وتحقيق الأهداف.

ب/ القيم التنظيمية:

هي التي أشار إليها كل من الفرنسيين ومايك ودو وودكوك بحيث يعتبر أنها جملة من الممارسات والاعتقادات التي يستجيب لها أفراد المنظمة لتشكيل الإطار المرجعي لسلوكهم داخل التنظيم وهي تتمثل في إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، وإدارة البيئة وتمثل القيم التنظيمية حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة الأعمال تشكل جزءا أساسيا في الثقافة التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة واما لازما من اصول المنظمة الذي يبين من خلال فترات زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة وغالبا ما يصنع القيم التنظيمية على شكل كلمات ولكنها ذات تأثير كبير جدا على كيفية إدارة المنظمة²

تعرف القيم التنظيمية أيضا

أنها اتفاقات مشاركة بين أعضاء التنظيم اجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو ما هو غير مرغوب، جيدا أو غير جيدا، مهم أو غير مهم،الخ. والقيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى، الدينية، السياسية، الاجتماعية...الخ، إذ تستمد منها بعض الخصائص وهي بذلك لا تختلف من تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها إلا أنها ترتبط مباشرة بسلوك داخل التنظيم وتختلف القيم التنظيمية عن قيم المهنة. فالأخير تسود بين أفراد المهنة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم وبذلك تكون قيم المنظمات الانتاجية غير قيم المنظمات الخدمائية وقيم المنظمات الحكومية غير

¹ - عبد الله غفلة الخزاعلة ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التروية ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص 46

² - علي هيا ، حسين إبراهيم ، تقييم مدى توافق الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية على المنظمات الصناعية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، مجلد 33 ، 2011 ، العدد 3 ، ص 128

المنظمات الخاصة والمختلفة القيم التنظيمية هي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضعية القرارات

فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها " اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب وغير مرغوب في مكان أو بيئة العمل. بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين الظروف تنظيمية مختلفة. ومن بين هذه القيم الاهتمام بالإدارة والوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ج/ التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية

هي مجموعة المبادئ والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتشكل الإطار الأخلاقي والثقافي الذي يحكم العلاقات والقرارات فيها. ومن بين أبرز هذه القيم، تلك التي تعلي من شأن المشاركة، حيث تمنح العاملين دوراً فاعلاً في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل، مثل تحديد الأهداف، واختيار أساليب العمل، والمساهمة في عمليات التغيير والتطوير المؤسسي. كما تشمل أيضاً قيم الشفافية التي تقتضي اطلاع العاملين على حيثيات العمل وكافة الإجراءات ذات الصلة، بعيداً عن الغموض أو التعتيم، مما يعزز الثقة المتبادلة ويزيد من الانتماء والمسؤولية الجماعية.

2/ مفهوم مشاركة معلومات

أ/ مفهوم الاصطلاحي مشاركة معلومات

هي الاشتراك الفعلي والعاطفي للفرد في موقف جماعي يشجعه على أن يساهم في تحقيق أهداف الجماعة.¹

هي اشتراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيهم للمنظمة التي يعملون فيها مما يخلف مشاركة نفسية جيدة.²

يعرّف أيضا هي اشتراك العاملين والموظفين إداريا من خلال إعداد البرنامج التعليمية وكذلك عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصناعية من خلال طرح اقتراحات يتم مناقشتها عن طريق الاجتماعات وقد تعرض للتصويت من أجل خروج بقراراتها الذي يؤديها إلى نتائج غاية الأهمية للعمل الإداري.³

ب/ مفهوم الإجرائي لمشاركة معلومات

هي عملية تبادل البيانات والمعارف والحقائق ذات الصلة بالعمل بين الأفراد أو الوحدات داخل المنظمة، بهدف تعزيز الفهم المشترك، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين الأداء التنظيمي. وتقوم هذه المشاركة على مبدأ الشفافية والوضوح، حيث يُتاح للعاملين الوصول إلى المعلومات الضرورية لأداء

¹ - احمد مكي خلف صقر ، المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2018 ، ص 35

² - عدنان علي رضا النحوي ، الشورى وممارساتها الايمانية ، دار النحوي للنشر والتوزيع ، الرياض 1988 ، ص 69

³ - محمد حسين العميرة ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ص 152

مهامهم بفعالية، والمساهمة في العمليات الإدارية والتطويرية، مما يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون والتمكين

3/ اتخاذ القرار

أ. مفهوم الاصطلاحي

هي أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكل وبدائل الحل وتقييم البدائل، اختبار البدائل المناسبة لحل المشكلة وأهم خطوة تسير إلى اختيار القرار هو اختيار البدائل المناسب¹

عملية اتخاذ القرار فتسير إلى عملية التي تبني إلى دراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار

بين البدائل.²

ويرى أحمد عاطف أن اتخاذ القرارات " هو العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها ويتحقق في ضوءها غاية أو هدف محدد وعقلاني فضلا عن أنها اختيار البديل الانسب والذي يتمثل في العمل على تفعيل واحد من الحلول ما عداه واتخاذ القرارات بذلك الاختيار³

ب/ مفهوم الإجرائي اتخاذ القرار

مدى انخراط الموظفين الإداريين في عمليات صنع القرار المتعلقة بالعمل داخل الكليات والأقسام الجامعية، ويُقاس ذلك من خلال عدة عناصر تشمل: إتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي، إشراك الموظفين في تخطيط وتنفيذ القرارات، الأخذ بأرائهم عند اقتراح تغييرات تنظيمية، وضوح آليات اتخاذ القرار، شعورهم بالتقدير من قبل الإدارة، ومدى تأثير مشاركتهم على النتائج الفعلية للقرارات.

4/ مقاومة التغيير :

أ / اصطلاحا : هو رد فعلي طبيعي في البداية على التغيير بسبب ان الناس يحبون ما اعتادوا عليه ، وهو امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم⁴

ب/ تعريف اجرائيا :

ان مقاومة التغيير سواء الايجابية او السلبية تعني ان المنظمة تريد ان تخير بمواردها الرئيسية واتجاهاتها نحو التغيير واهميتها وثقافتها ، وطبيعة علاقتها مع الانظمة الاخرى في بيئتها

¹ - حمد ماهر ، اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر 2007 ، ص 22

² - نادر أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1997 ، ص 25

³ - منى عطية حزام خليل ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية أبو الخير للطباعة والتجليد ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 92

⁴ - عاصم لاعربي ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، دار الفكر ، الأردن ، 1995 ، ص 275

وهو عبارة عن ردود افعال رافضة للتغيير يصدرها الافراد وذلك نتيجة التخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الادوار والمراكز وعادة ماتظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض اهدافه وسياساته او لتجاهله خصائص وقيم التنظيم والافراد.

سادسا: المقاربة النظرية:

التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي:

تُعد مقاربة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي إطارًا مناسبًا لدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية ومقاومة التغيير، نظرًا لتركزها على الفاعلين داخل التنظيم باعتبارهم يتصرفون وفق استراتيجيات عقلانية للدفاع عن مصالحهم. تنظر هذه المقاربة إلى المقاومة ليس كرفض سلبي، بل كسلوك هادف يتشكل داخل توازنات القوة والعلاقات غير الرسمية. كما تتيح فهمًا أعمق لدور القيم التنظيمية مثل المشاركة والشفافية في توجيه سلوك الموظفين الإداريين. وتُعد ملائمة خصوصًا في بيئة الكليات والأقسام الجامعية التي تتسم بتعقيد هيكلي وتعدد مراكز القرار. من هنا، تُسهم هذه المقاربة في تحليل ديناميكيات التغيير بعيدًا عن التصورات الميكانيكية الكلاسيكية.

إن الإنسان عبر تاريخه الطويل في بناء حضارته هو دائما بين خيارين إما المحافظة على القديم أو بناء الجديد، وهذا ما يمثل مشكلة لكل تغيير، لكن التاريخ لا يرحم كما قال كروزيه (أنه يتوجب على الأفراد في كل جماعة أو تنظيم أو مجتمع أن يتكيفوا مع المتغيرات المحيطة بهم).¹

وأعد على أنه لا بد من وجود ازمة لحدوث التغييرات إذ أن التغيير عندما يحدث بدرجة كبيرة فإنه مرتبط بنوع من الأزمات حيث يبين كروزيه إلى أهمية الأزمة التي هي علاقة بين الإنسان والبيئة تتسبب عن طريق قدرة الجماعة أو التنظيم في أن يستمر مدة أطول من خلال طريق معتاد للسلوك، فالنمط الأقدم للمجتمعات المغلقة يميل إلى عدم التكامل ويسبب ظهور عمليات مختلفة من التفكك والأزمات وتنشأ في نفس الوقت إمكانية لبروز أنماط جديدة أكثر اختلافا حيث تتسم بالمرونة وإمكانية اندماجها في الفعل الجماعي الجديد، والتنظيم إذ يحتاج دوما إلى قوة متابعة ومهارات مختلفة ومستويات تعليمية معينة وقدرات تنظيمية ويحتاج إلى مشاركين أكثر نشاطا ومشاركة يتمشون مع الفرص الجديدة، حيث تحظى بتحقيق احتياجات وأشكال جديدة من اللعب، حسب كروزيه فإن مشكلة التعلم الجماعي للنماذج الجديدة ما هي إلا خوف الفاعلين من خسارتهم المناطق الارتياح والسلطة.²

¹ - ابراهيم قاسي، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والاتصال في المنظمات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010، ص 17.

² - المرجع نفسه، ص 93

وتكون هذه المقاومة إما مريحة أو مبطنة عبر قناع الدين أو العرف أو تحت أفكار حماسية ولذلك لكي تكون هناك قطيعة بين القديم والجديد يجب أن تعتبر هذه المشكلة ضمن مجال السلطة والقوة والسيطرة، فمجال السلطة يتحول بسبب بروز النماذج الجديدة للعلاقات والألعاب، وهناك على الأقل نوعين من السلطة يمكن التعرف عليهما كمؤثر أو باعث لقبول التغيير.

الأولى: هي النوع الذي يوافق في فيه القائد أو الزعيم أو الشخصية الكاريزماتية على التغيير المقترح فهو لا يرغم الناس على التغيير بل هو يستعمل هذه السلطة لأن هذا التغيير المرغوب فيه.

الثانية: سلطة الفاعلين أنفسهم والتي تنطلق من قاعدة التحكم في مناطق الارتباب فكلما زاد التحكم في هذه المناطق زادت سلطة الفاعل والعكس صحيح، و على العموم فإن أي مقاومة للتغيير قد يكون منشؤها الارتباط بالمصالح، أي أنه عندما يعتقد أصحاب هذه المصالح أن التغيير المفتوح سيكون مريحا لهم وسيعود عليهم بالفائدة فإنهم يتبنونه وهم بذلك ينسون فقدان السلطة خاصة إذا كانت هناك جماعات ذات تنظيم جيد

كما تركز نظرية كروزيه على ديناميات السلطة والمقاومة داخل المنظمات، حيث يرى ان التنظيمات ليست مجرد هياكل رسمية بل هي أنظمة اجتماعية ديناميكية تتأثر بعلاقات القوة والمصالح الفردية والجماعة وأبرز افكاره تتلخص فيما يلي:

- السلطة كعنصر محوري: المنظمات تداوم خلال شبكة من العلاقات بين الأفراد الذين يستخدمون السلطة والنفوذ لتحقيق أهدافهم الشخصية أو المهنية.
 - التغيير التنظيمي كعملية معقدة: التغيير غالبا ما يواجه مقاومة لأن الأفراد أو الجماعات يخشون فقدان سلطتهم أو مصالحهم.
 - البيروقراطية والعقلانية المحدودة: كروزيه انتقد البيروقراطية التقليدية واعتبرها معيقة للابتكار لأنها تركز على القواعد والإجراءات بدلا من النتائج.
- وقد خلص كروزيه إلى أن مشكلة مقاومة التغيير لها عدة اسباب ولذلك فإنه قبل أي تغيير يجب أن يملك كل العوامل التي أدت إلى رفضه أو مقاومته من طرف الأفراد، و ذلك بالتعرف على احتياجاتهم وعلى إستراتيجياتهم فالأفراد في التنظيم ليسوا مرتبطين بالروتين، بل إنهم في الحقيقة جاهزون لكل تغيير بسرعة وإذا كانت لهم القدرة على اكتساب إهتماماتهم داخل الألعاب التي تقترحها عليهم، وكذلك عن طريق إعادة توازن القوى أي ضد أو مع التغيير عند حدوثه.¹

¹ - ابراهيم قاسمي، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

والحل عند كروزيه هو في تحليل توازن القوى في التنظيم لأن التغيير في "ذاته هو مفهوم ديناميكي يمتاز بالسرعة والفورية، أي أن استراتيجية التغيير عبارة عن نوع من تقييم مسار النتائج بصفة مستمرة من الموقف الحالي وذلك من خلال عملية صنع القرار ويمكن ذلك القدرات المحدودة أو العقلانية المحدودة للأفراد في صنع القرار.

كما يرى كروزيه في مقاومة التغيير أن الأفراد والجماعات داخل المنظمة يقاومون التغيير لأنهم يخشون فقدان السلطة وتقليل نفوذهم وهو يجلب معه الغموض أي الخوف من المخاطر غير المعروفة وكذا اعتمادهم على الروتين وكذلك عدم تكيفهم مع الطرق الجديدة خاصة إذا فرض عليهم التغيير دون إشراك المعنيين مما يؤدي إلى الشعور بالإقصاء.

وقد عالج كروزيه ضرورة التدخل في التغيير ولاحظ أن أي تنظيم أو مؤسسة إذا أرادت تطبيق نموذج تراه صالحا أو اتخاذ أي قرار الإصلاح الإداري حتما سوف يلقي معارضة لأن الفاعل بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو المصلحة الجماعية وبالتالي يجب معالجة الأمر بالإقناع بروح المسؤولية وان هذه القرارات أو الإصلاح الإداري هو الأحسن والأصلح وكذلك بتحليل شبكات السلطة، أي أن فهم ديناميين القوة داخل المنظمة الذي يساعد على تحديد الأطراف المؤثرة والعمل معها لتسهيل عملية التغيير، وكذا إشراك الأفراد بدمجهم في عملية التغيير مما يقلل المقاومة للتغيير و يؤدي إلى شعورهم بالمشاركة.

وكذلك بالتواصل الشفاف عبر شرح أسباب التغيير وأهدافه بوضوح وكذلك التدرج في التغيير وتنفيذ التغييرات على مراحل مما يتيح للأفراد الوقت للتكيف مع الوضع الجديد، وكذلك الابتعاد في الاعتماد على القوة في الإقناع وعن استعمال الصرامة بل يجب أن يكون هناك مرونة وتبادل في الحوار بين كل الفاعلين.¹

ميشال كروزيه يرى أن مقاومة التغيير ليست مجرد عائق، بل هي جزء طبيعي من العملية التعليمية ومن خلال فهم ديناميات السلطة والمصالح، يمكن التعامل مع المقاومة بطرق تقلل من تأثيرها وتساهم في إنجاح التغيير.

والقيم تلعب دورا رئيسيا في تشكيل الثقافة التعليمية وتحديد أسلوب العمل داخل المنظمة، ومقاومة التغيير في ظاهرة شائعة تظهر عندما يتم تقديم تغييرات في الهياكل أو العمليات داخل المنظمة.

¹ - ابراهيم قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

والقيم التنظيمية قد تعزز مقاومة التغيير أو قد تقلل منها حسب نوع القيم و مدى توافقها مع التغييرات المقترحة ومن أهم القيم التي تعزز التغيير هي الاستقرار والمحافظة على الوضع الراهن والتمسك بالتقاليد، أما القيم التي تقلل المقاومة فهي الابتكار والتكيف والتعليم المستمر.

ميشال كروزي:

رأي ميشال كروزي في مقاومة التغيير: يرى أن الأفراد والجماعات داخل المنظمة يقاومون التغيير لأنهم يخشون فقدان السلطة وتقليل نفوذهم و هو يجلب معه الغموض أي الخوف من المخاطر غير المعروفة واعتمادهم على الروتين يجعلهم يقاومون التغيير لعدم تكيفهم مع الطرق الجديدة وكذلك يقاومونه عندما يفرض عليهم التغيير دون إشراك المعنيين لأنهم يشعرون بالإقصاء.

إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وفق كروزي:

تحليل شبكات السلطة: فهم دينامية القوة داخل المنظمة يساعد على تحديد الأطراف المؤثرة والعمل معها لتسهيل التغيير.

إشراك الأفراد: دمج الموظفين في عملية التغيير يقلل من مقاومتهم لأنه يعزز شعورهم بالمشاركة.

التواصل الشفاف: تقليل الغموض عبر شرح أسباب التغيير وأهدافه بوضوح.

التدرج في التغيير: تنفيذ التغييرات على مراحل يتيح للأفراد الوقت للتكيف مع الوضع الجديد.

ميشال كروزي يرى أن مقاومة التغيير ليست مجرد عائق، بل هي جزء طبيعي من العملية التنظيمية ومن خلال فهم ديناميات السلطة والمصالح، يمكن التعامل مع المقاومة بطرق تقلل من تأثيرها وتساهم في إنجاح التغيير.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

تساهم الدراسات السابقة مساهمة قيمة في إنجاز أو دراسة أي بحث، بحيث أنها تساعد الباحث في إنتقاء منهجية لبعثه، كما تعطيه معنى للموضوع المتناول وسنتعرف فيما يلي لبعض المواضيع التي تناولت موضوع در استا بشكل من الأشكال:

الدراسة الأولى : دراسة حالة بن عبد الله المطية: 2003 - 2004

بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء وهي دراسة ميدانية قام بها على العاملين بالخدمات الطبية لمدينة الرياض سنة 2003-2004 تمحورت إشكالية بحثه حول: علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع لمدينة الرياض، واعتمد على ثلاث فرضيات في كالتالي / الفرضية الأولى: القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الخدمات الطبية الفرضية الثانية: العلاقة بين القيم وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية الفرضية الثالثة: العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة العمال، وقد كان حجم العينة يقارب 385 مبحوث وقد اتبعت الدراسة أساليب منهجية متعددة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، كما استعان الباحث بأدوات البحث لجمع البيانات حول الموضوع كأداة الاستمارة والملاحظة، و نوع العينة فقد اختار العينة العشوائية الطبقية.

النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة:

- الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية.
- تحمل المسؤولية في العمل الشخصي.
- الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال.
- النشاط أثناء الدوام.
- التقيد بأوقات الدوام.

الدراسة الثانية:: دراسة عن الله أحمد سالم الزهراني: 2010

بعنوان نموذج مقترح بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وهي دراسة ميدانية قام بها الباحث بجامعة أم القرى بمكة المكرمة سنة 2009-2010 تمحورت اشكالية بحثه حول: التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية للعاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية، وكان حجم عينة الدراسة يقدر بـ338 مبحوث، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استعان بأدوات منهجية كالاستمارة والملاحظة والمقابلة أما العينة فقد اختار العينة العشوائية.

أما فرضيات الدراسة فقد قام الباحث بتحديد أربع فرضيات وهي:
الفرضية الأولى: ما المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام.
الفرضية الثانية: أثر القيم الشخصية على سلوك العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية.
الفرضية الثالثة: أثر القيم التنظيمية على ملوك العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية.
الفرضية الرابعة: النموذج المقترح لتحقيق التوافق التيمي بين الشخصية والقيم لدى العاملين بمؤسسة التعليم العالي بالسعودية.

من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- أن للقيم التنظيمية والشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل.
- أن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل من الإنتاجية ويؤدي إلى إنتقامي الرضا الوظيفي للعاملين.
- أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدرا اساسيا لفاعلية الفرد و المنظمة على حد سواء.

- ان نموذج التوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيمية.

الدراسة الثالثة: دراسة خضر 2009:

بعنوان الأنماط القيادية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في جامعة الموصل.

تكونت عينة الدراسة من 100 عميد و معاون ورئيسي قسموا 100 موظف وموظفة في جامعة الموصل والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي وشملت جميع كليات الجامعة، و استعمل الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير في حين لم تظهر علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه للعاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، كما أظهرت نتائج التحليل تباين موظفي الجامعة في دوافعهم المقاومة للتغيير تبعا لتغيير نوع الدافع.

الدراسة الرابعة: دراسة يوسف أحمد 2014:

بعنوان أثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة أداء المنظمة لدى العاملين في سوريا.
كان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر مقاومة العاملين على كفاءة أداء المنظمة في سوريا، وكذا دراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا لمتغيرات الجنس، السن، الخبرة، والمستوى

التعليمي، وبلغ حجم العينة حوالي 343 عاملا، والذين تم توزيع استمارة الدراسة عليهم والتي استرجع منها 231 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، ومن أهم نتائج الدراسة:

- انها وجدت مقاومة من طرف العمال للتغيير ويظهر ذلك من خلال معارضتهم للقوانين التي لا تخدمهم، وكذا تفضيلهم الروتين القائم دون محاولة مواكبة التطورات الحديثة.
- وكما توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك علاقة ارتباط متينة وعلاقة عكسية بين مقاومة التغيير وكفاءة أداء المنظمة، أي كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير كلما انخفض أداء المنظمة حيث أن 68% من التباين الحاصل في أداء المنظمة يفسره مقاومة التغيير والباقي لأسباب أخرى.
- كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العمال في مقاومتهم للتغيير تبعا للخصائص الشخصية (الجنس، الخبرة، الفن، والمستوى التعليمي).

الدراسة الخامسة: دراسة ضياف زين الدين 2015:

بعنوان السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي بالجزائر، دراسة ميدانية بمطاحن الحروش، كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على نمط السلوك الإشرافي المتبع داخل المنظمة محل الدراسة على مقاومة التغيير التنظيمي ومحاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة الوطنية وما مدى تأثيره على المنظمة من خلال التقليل أو زيادة المقاومة او معرفة عن المعرفة أهم النقاط الإشرافية التي تقلل من مقاومة التغيير و اعتمد الباحث في دراسته على الاستمارة وكذلك استعمل المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- أن أهم أنماط الاشراف السائد في المؤسسة هو نمط الإشراف العام.
- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير في حالي الإشراف العام والتفصيلي.

الدراسة السادسة: دراسة منصور بن ثابت العتيبي:

بعنوان القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران في وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قام بها الباحث بجامعة نجران سنة 2010، هدفت هذه الدراسة للكشف على مستوى القيم التنظيمية لدى طلبة جامعة نجران ومعرفة درجة تأثيرها على الممارسات السلوكية لديهم، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغت 947 من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، واعتمد على فرضية مفادها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلبة بين القيم التنظيمية الثمانية (الدينية، الفكرية، التعليمية، الاجتماعية، الاقتصادية، الجمالية، الوطنية، الأخلاقية).

ومن النتائج التي توصلت إليها عن الدراسة ما يلي:

- القيم التنظيمية لدى طلبة نجران تتوافر بدرجة متوسطة وأن أكثر القيم التنظيمية توافرا في هذا المستوى من وجهة نظرهم هي قيم وطنية، الأخلاقية التعليمية، الاجتماعية الجمالية، الاقتصادية، الدينية، الفكرية على التوالي.
- القيم التنظيمية تؤثر في المماريات السلوكية بدرجة كبيرة وأن أكثر القيم تأثيرا من وجهة أعضاء التدريس في القيم الدينية، التعليمية، الوطنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الأسماء التوافر القيم التنظيمية لدى الأعضاء الذكور والإناث لصالح الإناث.
- القيم التنظيمية المتوافرة لدى الطلبة غير كافية لإحداث التأثير الإيجابي في الممارسات الملوكية لديهم.

الدراسة السابعة: دراسة أوصالح نوال 2023

بعنوان اثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر، دراسة حالة الصندوق الوطني المتقاعد "CNR"

وتمحورت إشكالية الباحث كالتالي:

ما مدى اهتمام مسؤولي الصندوق الوطني للتقاعد بمتابعة التغيرات الكبيرة والمختلفة وكيفية قيادتها والتعامل مع تحدياتها العصرية المختلفة من أجل تنمية قدرات وإعادة التجديد في ظل متطلبات هذا العمر؟

ومن خلال هذا التساؤل العام نطرح السؤال التالي:

كيف تلقى الفاعلون هذا التغيير؟ وهل الاستراتيجيات التي اتخذها المسؤولين في قيادتهم لعمليات التغيير أثر على موقف الفاعلين منه؟

وتمثلت فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

تختلف مواقف الفاعلين اتجاه التغيير حسب نوعية الرهانات التي يتوقعونها منه و عليه فلأسلوب التغيير المتبنى من طرف المسؤولين وآليات مرافقة التغيير من خلال عملية اتصال فعالة وتكوين العمال ومشاركتهم في برنامج التغيير تؤدي إلى التقليل من مقاومتهم له.

وأجريت الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد بالجزائر العاصمة وبالأخص الوكالات التابعة لها وعددها 51 وكالة والأفراد المعنيين بالدراسة هم الذين يستعملون هذا النظام في عملهم اليومي ولديهم على الأقل 10 سنوات خبرة ليكونوا قد عايشوا الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد

أي مجتمع البحث هم العمال الذين لهم 10 سنوات وأكثر، وقد استعمل الباحث تقنية الاستمارة حيث تم توزيع 670 استمارة على مستوى الوكالات الوطنية وتم استرجاع 313 استمارة قابلة للتحليل. من نتائج الدراسة ما يلي:

- أن أغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية أي تفشل المؤسسات في التسيير البشري لمشاريعها، فأهمية الفاعل الاجتماعي في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها.
- أثناء عملية التغيير يجب تسليط الضوء على ادوار الفاعلين باعتبارهم العنصر الأساسي في هذه العملية من خلال تقييمهم للنظام الالكتروني الجديد ومدى تأثيره عليهم وعلى أساسها كل فاعل يحدد إستراتيجية لقبول أو معارضة التغيير.

الدراسة الثامنة: دراسة آمال خمس وزكية العمراني 2021

بعنوان معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي. وتمحورت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

لمعوقات الاتصال التنظيمي دور في مقاومة عملية التغيير التنظيمي من قبل العاملين داخل المؤسسة؟ ويتفرع عنها السؤالين التاليين:

1. هل لمعوقات الاتصال التنظيمية دور في مقاومة التغيير الهيكلي للمنطقة من قبل العاملين؟
 2. هل لمعوقات الاتصال الاجتماعية دور في مقاومة التغيير النوعي للأفراد داخل المنظمة؟
- والفرضيات كانت على النحو التالي:

1. معوقات الاتحاد التنظيمية لها دور في مقاومة التغيير الهيكلي للمنظمة من قبل العاملين.
 2. معوقات الاتصال الاجتماعية لها دور في مقاومة التغيير النوعي للأفراد داخل المنظمة.
- واجريت هذه الدراسة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، والمجال البشري هم كل موظفي وعمال مديرية السياحة والموزعين على مختلف المصالح وعددهم 32 عامل وتم اعتماد المنهج الوصفي واعتمد على تقنية الاستبيان.

من أهم النتائج التي استخلصتها الدراسة ما يلي:

- ان معوقات الاتصال التنظيمية لها دور كبير في التحقير الايجابي للعاملين أن التغيير في إجراءات وأساليب العمل القديمة إلى أساليب عمل حديثة تتماشى مع الموسعة المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية.

- أن المؤسسة التي تعاني قصور في عملية الاتصال ستجد صعوبة في تطبيق عملية التغيير بالإضافة إلى تحفيز العمال على المقاومة والرفض للتغيير.

- أنه يجب على المنظمات تبني جهاز إتصال تنظيمي فعال وهادف قادر على نقل وشرح مضمون التغيير وإقناع العاملين بتقبله ودعمه و انجاحه وعدم مقاومته.

الدراسة التاسعة: دراسة محرز عبد الباسط فكرون السعيد 2019

بعنوان مقاومة التغيير التنظيمي بين المؤسسات المؤدية وطرق المعالجة، جامعة محمد بوضياف مسيلة (الجزائر)

وانطلق الباحث من الإشكالية التالية:

ماهي الأسباب الدافعة إلى مقاومة التغيير التنظيمي وما هي أهم طرق التي تستخدمها إدارة التغيير للتغلب عليها؟

وللإجابة على الإشكالية تم إتباع الطريقة المنهجية التالية:

1. مفهوم التغيير التنظيمي: حتى تكون عملية التغيير التنظيمي فعالة وتتمكن الإدارة هذه العملية من تحقيق الأهداف المسطرة ينبغي أن يكون مفهومها واضحا ومحدد حتى يتمكن المنتمون له من فهمه والانسجام معه.

2. دوافع إحداث التغيير التنظيمي: إما تكون بسبب دوافع خارجية، أو البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة كالمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة أو دوافع داخلية: أي ضغوط داخلية من داخل التنظيم كانهخفاض الأرباح وانخفاض معدلات الأداء وكذا الهيكل التنظيمي كتوزيع المهام وترتيب الصلاحيات.

ومن النتائج التي استخلصتها الدراسة:

- أن هناك أسباب كثيرة تجعل الأفراد يقاومون التغيير وهذا بحكم طبيعتهم البشرية التي تتمثل في اختلاف حاجاتهم واهدافهم وأنماطهم الشخصية.

- التخفيف أو معالجة المقاومة يجب على إدارة التغيير أن تسعى بجهد وتتخذ شتى الطرق والإجراءات التي تجعل من عملية التغيير أكثر نجاحا وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في ظل تبني التغيير التنظيمي.

- العمل على إيضاح أهداف التغيير.

- العمل على إقناع الآخرين بضرورة اعتماد التغيير التنظيمي.

- مشاركة الأفراد في عملية التغيير.

- استبعاد التغيير الذي قد يمس بمصالح العمال.
 - الاستعانة بذوي الكفاءة والخبرة اثناء ومع إستراتيجية التغيير التنظيمي.
- الدراسة العاشرة: دراسة مطرف عواطف**
- بعنوان البدائل الإستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، جامعة باجي مختار عنابة.
وانطلق الباحث من الإشكالية التالية:
- فيما تتمثل البدائل الاستراتيجية الممكن اعتمادها لإدارة مثلى لمقاومة التغيير التنظيمي في المنظمات؟
وللإجابة على هذه الإشكالية تنقسم هذه الدراسة إلى محورين أساسيين كالتالي:
- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وعوامل نجاحه.
المحور الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي وإستراتيجيات التعامل معه.
من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أن طبيعة الإنسان وفطرته تميل إلى مقاومة التغيير وأنه يحب ما اعتاد عليه حيث أن التغيير يسبب له قلق وارتباك وتوتر نفسي ويهدد أنماط علاقات ومصالح قائمة.
 - أنه يجب على المنظمة أن تستعد بالوسائل والخطط للتغلب على صعوبات التغيير.
 - أنه يجب وضع مسألة مقاومة التغيير كمسألة مهمة في رسم سياسة المنظمة.
 - وأنه يجب على الإدارة الذكية أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات وطرق للتقليل من مقاومته ووضع بدائل إستراتيجية لإدارة مقاومة التغيير حسب ما يتناسب مع الحالة محاولة بذلك تعظيم الايجابيات وتقليل السلبيات.

الدراسة الحادية عشر: دراسة سماتي حاتم 2018:

بعنوان واقعة مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم سنة 2017 - 2018 جامعة محمد خيضر بسكرة، أجريت الدراسة على عينة تقدر بـ 143 استاذ وأستاذة بجامعتي بسكرة وتيارت و على أربع كليات من كل جامعة (العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الدقيقة والطبيعية والحياة) وذلك للتعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة البحث بحساب

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة البحث ودرجة جميع العبارات التي مستها أداة البحث من ناحية أخرى.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يستعمل الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارات مجموعة من الاستراتيجيات بهدف التعبير من عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد.
 - توصلت كذلك الدراسة إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.
 - توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات في مستوى مقاومة التغيير التنقلية توصلت الدراسة أنها إلى نتيجة تفيد بوجود فروق بين أساتذة جامعة بن خلدون وأساتذة جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.
- التعقيب على الدراسات .

أولاً: أوجه التشابه

- أغلب الدراسات ناقشت إما القيم التنظيمية (مثل: الزهراني، العتيبي، بن عبد الله) أو مقاومة التغيير (مثل: يوسف، خضر، أوصالح)، وهي نفس محاور موضوعنا - معظم الدراسات هدفت إلى فهم أثر القيم أو القيادة أو الاتصال أو الإشراف على السلوك التنظيمي أو التغيير، وهي أهداف تتقاطع مع دراستنا الذي يربط بين القيم ومقاومة التغيير.
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جميع الدراسات، وهو نفس المنهج الأنسب لدراستنا لأنه يصف الواقع ويحلله لفهم العلاقات بين المتغيرات.
- الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات (بن عبد الله، الزهراني، أوصالح، يوسف، سماتي...)، وهي أداة مناسبة لبحثنا
- أغلب الدراسات استخدمت عينة عشوائية أو طبقية من موظفين، أساتذة، أو طلبة جامعيين، إلا أن الفئة التي تستهدفها دراستنا في كلية الآداب هم الموظفون الإداريون بالكلية.

- الدراسات أجمعت على وجود تأثير للعوامل التنظيمية (كالقيم، القيادة، الاتصال...) في مقاومة التغيير، وهي فرضية رئيسية في دراستنا حيث أن الدراسات أجمعت على وجود تأثير للعوامل التنظيمية (كالقيم، القيادة، الاتصال...) في مقاومة التغيير، وهي فرضية رئيسية في دراستنا.

اوجه الاختلاف

- دراستنا تجمع بين القيم التنظيمية ومقاومة التغيير بشكل مباشر، بينما بعض الدراسات ركزت على أحد المتغيرين فقط (مثل دراسة بن عبد الله على القيم، ودراسة خضر ويوسفي على مقاومة التغيير)
- دراستنا تجرى في كلية بجامعة الاغواط عمار ثليجي، بينما الدراسات الأخرى أجريت في بيئات متنوعة: مؤسسات تعليم عالي سعودية، مؤسسات صحية، شركات، مديريات سياحة، جامعات عراقية أو سورية.
- دراستنا حديثة وتركز على وضع القيم الحالية والمقاومة الراهنة للتغيير، بينما بعض الدراسات أقدم (مثل دراسة 2003-2004)، وقد لا تعكس تحديات السياق الحالي للجامعات الجزائرية.

الفصل الثالث

الطريقة والأدوات

أولاً: مجالات الدراسة

-المجال المكاني: التعريف بمكان الدراسة كلية الاداب واللغات بجامعة عمار ثليجي الاغواط
إنشئت كلية الأدب واللغات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198/10 بتاريخ 25 أوت 2010. كما
إنشئت الاقسام المكونة للكلية بمقتضى القرار الوزيري رقم 543 المؤرخ في 30 سبتمبر 2010 المتمم
بالقرار الوزاري رقم 1204 المؤرخ في 14 جويلية 2019 وتقديم تكويننا في الليسانس و ماستر والدكتوراة
وتضم كلية أداب واللغات خمسة أقسام مرتبة وفق الانشاء الاتي

- قسم اللغة والأدب العربي

- قسم اللغة الإنجليزية

- قسم اللغة الفرنسية

- قسم الإسبانية

- قسم الترجمة.

وفي إطار العمل بنظام ل.م.د , تم ترسيم ميداني للتكوين في الكلية. هما

- ميدان اللغة واداب العربي

- ميدان الاداب واللغات الاجنبية

ويضم كل الميادين فروعاً والتخصصات كما تحتوي الكلية أربعة مخابر وظيفتها مساعدة الطلبة
والأساتذة في المجال البحث العلمي. وتطمح الكلية إلى فتح أقسام أخرى مثل اللغة الألمانية والصينية
والروسية والتركية.

تؤطر الكلية 169 مستخدماً بين أساتذ وموظف إداري مقابل ما يناهز 3004 طالب موزعين على

أربعة أقسام تضمن كلية أداب واللغات مكتبة خاصة بالطلبة والأساتذة للإعارة الخارجية.

تشمل أهم المصادر والمراجع للنشاطات الطلبة في التكوين البحث العلمي و ضمن الاتفاقيات الدولية
التي أبرمتها الجامعة من عدة دول فإن الكلية قد اتصلت بجامعة إسطنبول (تركيا) لتبادل الزيارات
العلمية وتدريب الطلبة في الجامعيين كما تشارك في المؤتمر الدولي للغة العربية ولها اتصالات مع
بعض الجامعات من اسبانيا وفرنسا وانجلترا¹

ب. المجال الزمني: بدأت الدراسة الميدانية بزيارة استطلاعية لكلية الادب واللغات للتعرف على الكلية

والاقسام التابعة لها وذلك كان في الفترة الممتدة من نهاية شهر افريل وبداية شهر ماي ، ولقد قمنا

باجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين للكلية الذي قدم لنا تعريف شامل حول الكلية

¹ [Http://lagh-univ.dz](http://lagh-univ.dz)

والموظفين التابعين له وكذا الهيكل التنظيمي للكلية ، وقد بدأت مرحلة توزيع الاستمارة يوم من 19 ماي 2025 وقمنا باسترجاعها في 22 ماي 2025

- المجال البشري: يبلغ العدد الاجمالي للموظفين الاداريين بكلية الآداب واللغات 73 موظفا
ثانيا: المنهج المستخدم

بما ان دراستنا تندرج ضمن الدراسات الوصفية فان المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي، ويعرف المنهج بأنه " جاء في لسان العرب طريق نهج: بين واضح، ومنهج الطريق وضحه، والمنهاج كالمنهج . والمنهاج الطريق المستقيم.¹

ويعرف ايضا بأنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة² ويعرف ايضا" الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما يطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي.³

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي في دراسة موضوع.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه " هو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.⁴

ثالثا: أدوات جمع المعلومات

أ - الاستمارة: ويقصد به تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبرها عن موضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية من أجل الحصول على إجابات تتضمن معلومات وبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.

كما عرفت " أنها أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثه محددة عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب⁵

وقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسية وكانت كالتالي:

¹ عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، 2002، ص 11

² - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي - اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000، 129.

³ - مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000، ص 68.

⁴ -- سعد سلمان المشاهدة: مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007، ص 162.

⁵ - نفس المرجع ، ص 126

الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

المحور الأول: يضمن لبيانات الشخصية من خلاله على الجنس، السن، المستوى التعليمي، والحالة العائلية و الاقدمية

المحور الثاني: يتضمن البيانات المتعلقة بالقيم التنظيمية من سؤال 6 الى 22

المحور الثالث: يتضمن البيانات المتعلقة بمقاومة الموظفين للتغير من سؤال 23 الى 32
رابعاً: المعاينة

1 – مجتمع الدراسة

يُعرّف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة الأفراد أو الوحدات التي تشترك في خصائص معينة وتتعلق بموضوع البحث، ويستهدفها الباحث لجمع البيانات وتحليلها. وفي ضوء ذلك، يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع المفردات ذات الصلة، والبالغ عددهم (73) مفردة. ونظرًا لإمكانية الوصول إلى كافة أفراد المجتمع، فقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل، حيث تم جمع البيانات من جميع المكونات دون اللجوء إلى أساليب المعاينة، مما يعزز من دقة النتائج ومصداقية التحليل.
موزعين كالآتي:

النسبة المئوية %	التكرار	مكان العمل
27.4%	20	طاقم الكلية
72.6%	53	الأقسام
100%	73	المجموع

خامساً: خصائص عينة الدراسة

وصف خصائص أو البيانات الشخصية لعينة الدراسة في جداول إحصائية بسيطة مثل (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.. إلخ).

الجدول رقم 01 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	24	32.9%
أنثى	49	67.1%
المجموع	73	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 67.1% من إجمالي أفراد العينة هم الإناث، بينما تمثل نسبة الذكور 32.9%. يشير الجدول إلى هيمنة واضحة للإناث بنسبة 67.1% مقارنة بـ 32.9% للذكور.

الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

الجدول رقم 02: يمثل الفئات العمرية لأفراد العينة

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
30-40 سنة	39	53.4%
41-50 سنة	33	45.2%
أكثر من 50 سنة	1	1.4%
المجموع	73	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 53.4% من إجمالي العينة تقع في الفئة العمرية 30-40 سنة، تليها فئة 41-50 سنة بنسبة 45.2%، وأقل نسبة كانت لأكثر من 50 سنة بنسبة 1.4%.

الجدول رقم 03: يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	34	46.6%
ليسانس	5	6.8%
ماستر	34	46.6%
المجموع	73	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 46.6% من إجمالي أفراد العينة بمستوى دراسي ثانوي، تليها نفس النسبة بـ 46.6% بمستوى دراسي ماستر، في حين أن أقل نسبة كانت لمستوى الليسانس بنسبة 6.8%.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع الأقدمية المهنية لأفراد العينة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	23	31.5%
6 - 15 سنة	33	45.2%
أكثر من 15 سنة	17	23.3%
المجموع	73	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 45.2% من إجمالي أفراد العينة لديهم أقدمية تتراوح بين 6 إلى 15 سنة، تليها فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 31.5%، وأقل نسبة كانت للأقدمية التي تزيد عن 15 سنة بنسبة 23.3%.

الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

الجداول 05: يمثل مكان العمل لأفراد العينة

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية %
طاقم الكلية	20	27.4%
الأقسام	53	72.6%
المجموع	73	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن أعلى نسبة بنسبة 72.6% من إجمالي أفراد العينة يعملون في الأقسام، بينما تمثل نسبة طاقم الكلية 27.4%.

الفصل الرابع
النتائج والمناقشة

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

أولا - تحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 06: يمثل هذا الجدول العلاقة بين " وكيفية إعلام الموظفين عن أهداف التغييرات. ولحظة سماعك بعملية التغيير "

المجموع		لا يتم إعلامنا		هناك إعلام بالتغيير دون الشرح		يتم إعلامنا بشكل واضح		يتم إعلامكم عن أهداف التغييرات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	لحظة سماعك بعملية التغيير
65.8%	48	28.6%	4	80%	4	74.1%	40	حاولت الاستفسار عنه
34.2%	25	71.4%	10	20%	1	25.9%	14	لم أبال
100%	73	100%	14	100%	5	100%	54	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن أعلى نسبة بنسبة 65.8% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأنهم حاولوا الاستفسار عن التغيير عند سماعهم به، منهم 40 فردا بنسبة 74.1% ممن تم إعلامهم بشكل واضح، ومنهم 4 أفراد بنسبة 80% ممن تم إعلامهم دون شرح ومنهم 04 افراد بنسبة 28.6% ممن لم يتم إعلامهم.

وتليها نسبة 34.2% من إجمالي العينة أجابوا بأنهم لم يبالوا عند سماع التغيير، ومنهم 10 أفراد بنسبة 71.4% ممن لم يتم إعلامهم، ومنهم 14 فردا بنسبة 25.9% ممن تم إعلامهم بشكل واضح، ومنهم فردا واحدا بنسبة 20% ممن تم إعلامهم دون شرح.

تكشف معطيات الجدول أن أغلبية افراد العينة تفاعلوا مع التغيير بمحاولة الاستفسار عنه، خاصة حين تم إعلامهم بشكل واضح، مما يشير إلى أن وضوح المعلومة يعزز من تفاعل الأفراد مع التحول التنظيمي، بالمقابل، سادت اللامبالاة لدى من لم يتم إعلامهم، ما يعكس غياب الشفافية ويؤدي إلى انسحاب رمزي من العملية التغييرية، ووفق نظرية التحليل الاستراتيجي، لا يفهم هذا السلوك بوصفه سلبيا، بل كاستراتيجية فاعل يحاول الحفاظ على موقعه أو التعبير عن رفضه لعملية لم يُشرك فيها، فالتنظيم ليس كيانا جامدا، بل فضاء تفاوضي يتوزع فيه الوصول إلى المعلومة بشكل غير متكافئ، وتظهر هذه النتائج أن وضوح التواصل يمثل موردا استراتيجيا يحدد موقع الفاعل داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول: إن فعالية التغيير ترتبط بدرجة إشراك الموظفين فيه، وأن غياب الشفافية يعمق الفجوة بين الإدارة والعاملين ويضعف فرص نجاح أي تحول مؤسسي.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 07: يمثل هذا الجدول العلاقة بين وردة فعل الموظفين. ووضوح الرؤية المقدمة من الإدارة في بداية التغيير

المجموع		غير واضحة		واضحة الى حد ما		واضحة جدا		تقيمون وضوح الرؤية المقدمة من الادارة حول
%	التكرار	%	التكرار	النسبة %	التكرار	%	التكرار	بداية التغيير كيف كانت ردة فعلك
69.9%	51	50%	7	54.8%	17	96.4%	27	حاولت التكيف معه
30.1%	22	50%	7	45.2%	14	3.6%	1	غير متقبل الامر
100%	73	100%	14	100%	31	100%	28	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل العلاقة بين بداية التغيير ووضوح الرؤية المقدمة من الإدارة وردة فعل الموظفين، نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 69.9% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأنهم حاولوا التكيف مع التغيير، منهم 27 فردا بنسبة 96.4% ممن اعتبروا الرؤية واضحة جدا، و17 فردا بنسبة 54.8% ممن اعتبروا الرؤية واضحة إلى حد ما، و7 أفراد بنسبة 50% ممن اعتبروا الرؤية غير واضحة.

وتليها نسبة 30.1% من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم غير متقبلين للأمر، منهم فرد واحد بنسبة 3.6% ممن اعتبروا الرؤية واضحة جدا، و14 فردا بنسبة 45.2% ممن اعتبروا الرؤية واضحة إلى حد ما، و7 أفراد بنسبة 50% ممن اعتبروا الرؤية غير واضحة.

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة حاولوا التكيف مع التغيير في حال كانت الرؤية المقدمة من الإدارة واضحة جدا، في حين نلاحظ تراجع هذا السلوك تدريجيا كلما انخفض مستوى وضوح الرؤية لديهم، وكما نرى ارتفعت نسبة الرفض أو عدم التقبل لدى من رأوا أن الرؤية غير واضحة، ما يكشف عن علاقة مباشرة بين وضوح التوجه الإداري واستعداد الأفراد للتجاوب.

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يتعامل الموظفون مع التغيير كفاعلين عقلايين، يقيمون الموقف ويحددون استراتيجياتهم وفق ما يتوفر لديهم من معطيات، ووضوح الرؤية هنا لا يعني فقط الإقناع، بل هو مورد تنظيمي يحد من مناطق اللإيقين، ويمنح الفاعل إمكانية رسم موقفه بوعي، سواء بالتكيف أو الرفض، وضعف وضوح الرؤية يقلص هذا الهامش ويدفع الموظف إلى مواقف دفاعية قد تتخذ شكل الرفض أو التردد، وبهذا يتبين أن التغيير التنظيمي لا يفرض من الأعلى فقط، بل ينجز عبر تفاهات ضمنية تتحقق عندما يشعر الفاعلون بأنهم يملكون الحد الأدنى من الفهم والمشاركة.

ومنه نستنتج: أن نجاح أي عملية تغيير داخل المؤسسة مرهون بوضوح الرؤية وشمولية الاتصال، مما يعزز من فرص التقبل ويقلل من أشكال المقاومة أو الانسحاب.

الجدول رقم 08: العلاقة بين مستوى مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة. وتقييم الأداء العام للمصلحة بعد مرور فترة من التغيير

المجموع		تقصر على البعض فقط		هناك مشاركة واسعة		تقيم مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	بعد مرور فترة من التغيير كيف تقيم الاداء العام للمصلحة
63%	46	60.3%	35	73.3%	11	تحسن كثيرا
37%	27	39.7%	23	26.7%	4	السابق افضل
100%	73	100%	58	100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 63% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأن الأداء تحسن كثيرا، منهم 11 فردا بنسبة 73.3% ممن كانت مشاركة المعلومات واسعة، و35 فردا بنسبة 60.3% ممن كانت المشاركة تقصر على البعض فقط.

وتليها نسبة 37% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن الأداء في السابق كان أفضل، منهم 4 أفراد بنسبة 26.7% ممن كانت المشاركة واسعة، و23 فردا بنسبة 39.7% ممن كانت المشاركة تقصر على البعض فقط.

تشير النتائج إلى وجود علاقة واضحة بين مدى مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة وتقييم الأداء العام للمصلحة بعد مرور فترة من التغيير، حيث أبدى الموظفون الذين شهدت بيئتهم مشاركة معلومات واسعة تحسنا ملحوظا في الأداء مقارنة بمن اقتصر عليهم المشاركة في المقابل، كان هناك توجه لدى بعض الموظفين لتفضيل الأداء السابق، خاصة بين من لم تحظ مشاركتهم بالمعلومات بالشمولية نفسها.

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يعكس هذا أن توزيع المعلومات داخل الكلية يمثل موردا استراتيجيا يؤثر على قدرة الأفراد على التكيف مع التغيير وإدارته بفعالية، إذ تخلق المشاركة الواسعة بيئة شفافة تعزز ثقة الموظفين وتوسع هامش تحركهم، مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي، بينما يؤدي اقتصر المشاركة إلى تراجع الفهم وتولد مقاومة ضمنية قد تعيق التطور.

ومنه يمكننا القول أن تعزيز ثقافة المشاركة والشفافية تعد عنصرا أساسيا لنجاح التغيير وتحقيق نتائج إيجابية داخل المؤسسة، مما يؤكد أهمية الاتصال التنظيمي كعامل استراتيجي حاسم في إدارة التحولات.

الجدول رقم 09: يمثل العلاقة بين مستوى مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة. والاعتقاد بوجود اتجاه عام لرفض التغيير

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

المجموع		تقصر على البعض فقط		هناك مشاركة واسعة		تقيم مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تعتقدون ان هناك اتجاه عام لرفض التغيير
26%	19	32.8%	19	0%	0	جل الموظفين
74%	54	67.2%	39	100%	15	البعض فقط
100%	73	100%	58	100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 74% من أفراد العينة أجابوا بأن البعض فقط يرفض التغيير، منهم 15 فردا بنسبة 100% ممن كانت المشاركة واسعة، و 39 فردا بنسبة 67.2% ممن كانت المشاركة تقصر على البعض فقط.

وتليها نسبة 26% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن جل الموظفين يرفضون التغيير، منهم لا أحد ممن كانت المشاركة واسعة، و 19 فردا بنسبة 32.8% ممن كانت المشاركة تقصر على البعض فقط.

تشير نتائج الجدول إلى أن الاعتقاد بوجود رفض عام للتغيير بين الموظفين يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى مشاركة المعلومات داخل المؤسسة، حيث يرى معظم الموظفين أن الرفض يقتصر على بعض الأفراد وليس على الجميع، خاصة في البيئات التي تتميز بمشاركة معلومات واسعة. في المقابل، تميل الآراء إلى وجود رفض عام أكثر انتشارا بين من تقتصر عليهم المشاركة.

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يعكس هذا أن توزيع المعلومات الواسع يحد من انتشار اتجاهات الرفض الجماعي، لأنه يتيح للموظفين فهما أفضل للتحويلات ويقلل من مخاوفهم، بينما يؤدي اقتصر المشاركة إلى غياب الشفافية وزيادة مناطق اللاتيقن، مما يرفع من احتمالات ظهور مقاومة منظمة أو عميقة وبذلك، يظهر أن توسيع نطاق المشاركة المعلوماتية يمثل استراتيجية فعالة لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز فرص نجاحه داخل المؤسسة.

ويمكن استنتاج أن تعزيز مشاركة المعلومات بشكل شامل يساهم في تفكيك الانقسامات الداخلية ويحول دون ترسيخ رفض جماعي، مما يعزز من قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بنجاح.

الجدول رقم 10: يمثل تقييمهم للعملية التنظيمية بشكل عام. و مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الموظفون أثناء عملية التغيير

المجموع	آخر	الزملاء	قنوات رسمية	أكثر مصادر المعلومات الذي
---------	-----	---------	-------------	---------------------------

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

				الإدارة		تعتمدون عليه أثناء عملية التغيير	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	النسبة %	التكرار
56.2%	41	0%	0	53.3%	16	61%	25
43.8%	32	100%	2	46.7%	14	39%	16
100%	73	100%	2	100%	30	100%	41

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 56.2% من أفراد العينة أجابوا أن عملية التغيير كانت هادفة، منهم 25 فردا بنسبة 61% ممن يعتمدون على قنوات رسمية الإدارة كمصدر للمعلومات، و16 فردا بنسبة 53.3% ممن يعتمدون على الزملاء، ولا يوجد أحد ممن يعتمد على مصادر أخرى. وتليها نسبة 43.8% من أفراد العينة الذين رأوا أن التغيير كان غير مخطط له جيدا، منهم 16 فردا بنسبة 39% ممن يعتمدون على قنوات رسمية الإدارة، و14 فردا بنسبة 46.7% ممن يعتمدون على الزملاء، و2 أفراد بنسبة 100% ممن يعتمدون على مصادر أخرى.

تظهر نتائج الجدول أن تقييم عملية التغيير التنظيمي مرتبط بمصدر المعلومات الذي يعتمد عليه الموظفون أثناء العملية، حيث يميل الموظفون الذين يحصلون على المعلومات من القنوات الرسمية للإدارة إلى اعتبار التغيير هادفا ومنظما، بينما يميل أولئك الذين يعتمدون على الزملاء أو مصادر أخرى إلى انتقاد التخطيط وعدم وضوح الهدف.

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يعكس هذا أن نوعية المعلومات ومصدرها تؤثر على تصورات الفاعلين واستراتيجياتهم تجاه التغيير، إذ تمثل القنوات الرسمية موردا استراتيجيا يعزز الثقة ويحد من عدم اليقين، بينما تؤدي الاعتماد على مصادر غير رسمية إلى انتشار المعلومات غير المكتملة أو المشوهة، مما يفاقم الشكوك ويزيد من مقاومة التغيير.

بالتالي، يمكن القول إن التحكم في تدفق المعلومات عبر القنوات الرسمية يعزز من نجاح التغيير من خلال بناء رؤية مشتركة بين الفاعلين. ونتيجة لذلك، يظهر أن تحسين جودة وموثوقية مصادر المعلومات هو عامل حاسم لضمان تقبل الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

الجدول رقم 11: يمثل رضاهم عن وضعهم بعد عملية التغيير حسب مدى استعداد الرؤساء للاستماع إلى آراء الموظفين حول التغيير

مدى استعداد الرؤساء	هناك استعداد دائم	أحيانا فقط	لا يوجد أي	المجموع
---------------------	-------------------	------------	------------	---------

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

		الاستعداد				للاستماع الى آراء الموظفين حول التغيير	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
60.3%	44	46.2%	6	41.9%	13	86.2%	25
39.7%	29	53.8%	7	58.1%	18	13.8%	4
100%	73	100%	13	100%	31	100%	29

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 60.3% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بأن هناك استعداد دائم للاستماع، منهم 25 فردا بنسبة 86.2% ممن يشعرون برضا كامل عن وضعهم بعد التغيير، ومنهم 13 فردا بنسبة 41.9% ممن يشعرون بالرضا نوعا ما، ومنهم 6 أفراد بنسبة 46.2% ممن لا يشعرون بأي استعداد.

وتليها نسبة 39.7% من إجمالي العينة أجابوا بأن الاستعداد موجود أحيانا فقط، ومنهم 4 أفراد بنسبة 13.8% ممن يشعرون برضا كامل عن وضعهم، ومنهم 18 فردا بنسبة 58.1% ممن يشعرون بالرضا نوعا ما، ومنهم 7 أفراد بنسبة 53.8% ممن لا يشعرون بأي استعداد.

تشير النتائج إلى وجود علاقة واضحة بين رضا الموظفين عن وضعهم بعد عملية التغيير ومدى استعداد الرؤساء للاستماع إلى آرائهم، حيث يظهر أن الموظفين الذين يشعرون برضا كامل عن وضعهم بعد التغيير يلاحظون استعدادا دائما من قبل الرؤساء للاستماع إليهم، بينما يقل هذا الاستعداد أو يصبح منعما لدى من يشعرون برضا جزئي أو عدم رضا.

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يعكس هذا أن فتح قنوات تواصل حقيقية بين الإدارة والموظفين يشكل موردا استراتيجيا يساهم في تعزيز الشعور بالرضا ويقلل من المقاومة، إذ يشعر الفاعلون بأن لهم صوتا يمكن أن يؤثر في مسار التغيير، مما يزيد من مشاركتهم الفعالة، ويؤدي غياب هذا الاستعداد أو محدوديته إلى تراجع الحماس والرضا، ويضعف فرص نجاح التغيير.

وبناء عليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز ثقافة الاستماع المستمر من قبل القيادات يساهم بشكل فعال في تحقيق رضا الموظفين وتحسين نتائج التغيير المؤسسي.

الجدول رقم 12: يمثل مدى استعداد الرؤساء للاستماع إلى آراء الموظفين حول التغيير مقارنة بتقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

المجموع		لا يوجد اي استعداد		احيانا فقط		هناك استعداد دائم		مدى استعداد الرؤساء للاستماع الى آراء الموظفين حول التغيير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام
56.2%	41	23.1%	3	64.5%	20	62.1%	18	هادف
43.8%	32	76.9%	10	35.5%	11	37.9%	11	غير مخطط له جيدا
100%	73	100%	13	100%	31	100%	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 56.2% من إجمالي أفراد العينة قيموا عملية التغيير بأنها هادفة، منهم 18 فردا بنسبة 62.1% ممن لديهم استعداد دائم للاستماع، و20 فردا بنسبة 64.5% ممن لديهم استعداد أحيانا فقط، و3 أفراد بنسبة 23.1% ممن لا يوجد لديهم أي استعداد للاستماع.

وتليها نسبة 43.8% من إجمالي العينة الذين قيموا عملية التغيير بأنها غير مخططة جيدا، منهم 11 فردا بنسبة 37.9% ممن لديهم استعداد دائم للاستماع، و11 فردا بنسبة 35.5% ممن لديهم استعداد أحيانا فقط، و10 أفراد بنسبة 76.9% ممن لا يوجد لديهم أي استعداد للاستماع.

نلاحظ من خلال النتائج أنه توجد علاقة واضحة بين مدى استعداد الرؤساء للاستماع إلى آراء الموظفين وتقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام، حيث يميل الموظفون الذين يشعرون بوجود استعداد دائم أو حتى استماع أحيانا إلى تقييم التغيير بأنه هادف ومنظم، وتتركز الآراء السلبية بشأن سوء تخطيط التغيير بشكل أكبر بين من يرون أن الرؤساء لا يبادرون للاستماع إليهم.

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يعكس ذلك أن قنوات التواصل الفعالة بين الإدارة والموظفين تشكل موردا استراتيجيا يساعد على تقليل حالات عدم اليقين، ويعزز من قدرة الفاعلين على التكيف مع التغيير، مما يؤدي إلى تقييم إيجابي للعملية التنظيمية، بينما غياب هذه القنوات يزيد من شعور الإحباط ويعمق المقاومة ويزيد من حدتها ومن شأنها أن تشعل شرارة الصراع الوظيفي.

وبناء عليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز ثقافة الاستماع المستمر من قبل القيادات يعد عاملا حيويا في تحسين تصورات الموظفين تجاه التغيير وزيادة فرص نجاحه داخل المؤسسة.

الجدول رقم 13: يمثل مدى استعداد الرؤساء للاستماع إلى آراء الموظفين حول التغيير بنوع المقاومة والرفض للتغيير الذي لاحظه الموظفون بين الزملاء مقارنة

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

المجموع		لا يوجد اي استعداد		احيانا فقط		هناك استعداد دائم		مدى استعداد الرؤساء للاستماع الى آراء الموظفين حول التغيير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	نوع المقاومة والرفض للتغيير الذي لاحظته بين الزملاء
16.4%	12	23.1%	3	9.7%	3	20.7%	6	تجاهل
64.4%	47	53.8%	7	58.1%	18	75.9%	22	نقاشات
11%	8	0%	0	22.6%	7	3.4%	1	قلة الحماس
8.2%	6	23.1%	3	9.7%	3	0%	0	لا يوجد اي اعتراض
100%	73	100%	13	100%	31	100%	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 64.4% من إجمالي أفراد العينة لاحظوا وجود نقاشات، منهم 22 فردا بنسبة 75.9% ممن لديهم استعداد دائم للاستماع، و18 فردا بنسبة 58.1% ممن لديهم استعداد أحيانا فقط، و7 أفراد بنسبة 53.8% ممن لا يوجد لديهم أي استعداد للاستماع. وتليها نسبة 16.4% من إجمالي العينة التي لاحظت تجاهلا، منهم 6 أفراد بنسبة 20.7% ممن لديهم استعداد دائم للاستماع، و3 أفراد بنسبة 9.7% ممن لديهم استعداد أحيانا فقط، و3 أفراد بنسبة 23.1% ممن لا يوجد لديهم أي استعداد للاستماع.

كما لاحظ 11% من إجمالي العينة قلة الحماس، منهم فرد واحد بنسبة 3.4% ممن لديهم استعداد دائم للاستماع، و7 أفراد بنسبة 22.6% ممن لديهم استعداد أحيانا فقط، ولا يوجد أفراد ممن لا يوجد لديهم أي استعداد للاستماع.

أما الفئة التي لم تلاحظ أي اعتراض فتشكل 8.2% من إجمالي العينة، منهم لا أحد بنسبة 0% ممن لديهم استعداد دائم، و3 أفراد بنسبة 9.7% ممن لديهم استعداد أحيانا فقط، و3 أفراد بنسبة 23.1% ممن لا يوجد لديهم أي استعداد للاستماع.

وعليه نرى أن نوع المقاومة والرفض للتغيير الذي يلاحظه الموظفون بين زملائهم يتنوع بحسب مدى استعداد الرؤساء للاستماع إلى آراء الموظفين، حيث تشكل النقاشات الشكل الأكثر شيوعا للمقاومة، خاصة بين من يشعرون بوجود استعداد دائم أو أحيانا للاستماع من قبل الإدارة، مما يعكس وجود حوار وتفاعل حول التغيير، كما لاحظنا ظواهر مثل التجاهل وقلة الحماس بشكل أكبر بين من يرون غياب الاستعداد للاستماع، مما يدل على وجود مقاومة سلبية أو انكفاء تجاه التغيير، كما أن الفئة التي لم تلاحظ أي اعتراض ترتبط غالبا بغياب الاستعداد للاستماع، ما يعكس احتمالية إما القبول الصامت أو اللامبالاة بما يجري ارج اطار عملهم ولا يريدون النظر او الاستماع الى أمور أخرى .

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، تعكس هذه النتائج أن جودة التواصل بين القيادات والموظفين تؤثر بشكل مباشر على طبيعة المقاومة، حيث يشجع الاستماع الفعال على تحويل المقاومة إلى نقاشات بناءة تسهم في إعادة صياغة استراتيجيات التغيير بشكل مشترك. وعليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز قنوات الاستماع والتفاعل يعزز من فرص تقليل المقاومة السلبية ويحولها إلى مقاومة بناءة تدعم نجاح التغيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم 14: يمثل إعلام الموظفين على المستجدات بشكل منظم وشفاف على مدى تقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام بناء

المجموع		لا		نعم		يتم اعلام الموظفين على المستجدات بشكل منظم وشفاف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام
%		%		%		
56.2%	41	46.5%	20	70%	21	هادف
43.8%	32	53.5%	23	30%	9	غير مخطط له جيدا
100%	73	100%	43	100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة أجابوا بأن عملية التغيير التنظيمي هادفة حيث بلغت 56.2% من إجمالي العينة، منهم 21 فردا بنسبة 70% ممن تم إعلامهم على المستجدات بشكل منظم وشفاف، و20 فردا بنسبة 46.5% ممن لم يتم إعلامهم على المستجدات بشكل منظم وشفاف.

وتليها نسبة 43.8% من إجمالي العينة الذين رأوا أن عملية التغيير التنظيمي غير مخطط لها جيدا، منهم 9 أفراد بنسبة 30% ممن تم إعلامهم على المستجدات بشكل منظم وشفاف، و23 فردا بنسبة 53.5% ممن لم يتم إعلامهم على المستجدات بشكل منظم وشفاف.

تشير النتائج الاحصائية إلى أن تقييم عملية التغيير التنظيمي مرتبط بشكل واضح بمدى إعلام الموظفين على المستجدات بشكل منظم وشفاف، حيث يميل الموظفون الذين يتلقون المعلومات بشكل منظم وواضح إلى اعتبار التغيير هادفا ومنظما، بينما يزداد الشعور بسوء التخطيط بين من لا يتم إعلامهم بشكل جيد.

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يبرز أن الشفافية والتنظيم في نقل المعلومات يمثلان أداة استراتيجية هامة تقلل من عدم اليقين وتعزز الثقة بين الفاعلين، مما يسهم في بناء توافق داخلي يدعم نجاح التغيير.

وعليه، يمكن القول أن تحسين آليات الإعلام والتواصل المستمر مع الموظفين بشكل عاملا جوهريا في تحسين تقييمهم لعملية التغيير وزيادة فرص تقبلهم لها.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 15: يمثل المصادر التي يعتمد عليها الموظفون لمعرفة أو الحصول على معلومات تساعدكم في أداء مهامهم

مكان العمل		طاقم الكلية		الاقسام		المجموع	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
12	60%	37	69.8%	49	67.1%		
8	40%	16	30.2%	24	32.9%		
20	100%	53	100%	73	100%		

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يعتمدون على الاتصال بالمسؤول المباشر حيث بلغت نسبتهم 67.1% من إجمالي العينة، منهم 12 فردا بنسبة 60% من طاقم الكلية، و37 فردا بنسبة 69.8% من الأقسام.

وتليها نسبة 32.9% من إجمالي العينة الذين يلجؤون إلى الزملاء، منهم 8 أفراد بنسبة 40% من طاقم الكلية، و16 فردا بنسبة 30.2% من الأقسام.

وعليه فإن أغلبية الموظفين يعتمدون على الاتصال بالمسؤول المباشر للحصول على المعلومات التي تساعدكم في أداء مهامهم، سواء داخل طاقم الكلية أو في الأقسام، ما يعكس أهمية دور المسؤول المباشر كمصدر رئيسي للمعلومات الرسمية والتوجيه بينما يلجأ جزء أقل من الموظفين إلى الزملاء كمصدر بديل، مما يدل على وجود شبكات تواصل غير رسمية تدعم تبادل المعلومات.

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يعكس هذا التوجه أهمية القنوات الرسمية في نقل المعرفة وتنظيم العمل، حيث يشكل التواصل مع المسؤول المباشر موردا استراتيجيا مركزيا يعزز التنسيق والفعالية داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن تقوية دور المسؤولين المباشرين في عملية التواصل تساهم بشكل كبير في تحسين تدفق المعلومات ودعم تنفيذ التغييرات التنظيمية بنجاح.

الجدول رقم 16: يمثل تقييم الأداء الجماعي للموظفين داخل المصالح بعد عملية التغيير

تشجع الإدارة على تبادل المعلومات بين الموظفين		لا		نعم		المجموع	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
32	65.3%	15	62.5%	47	64.4%		

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

35.6%	26	37.5%	9	34.7%	17	السابق افضل
100%	73	100%	24	100%	49	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 64.4% من إجمالي أفراد العينة يرون أن الإدارة تشجع على تبادل المعلومات بين الموظفين، وقد تحسن الأداء الجماعي كثيرا، منهم 32 فردا بنسبة 65.3% من الذين أجابوا بـ"نعم"، و15 فردا بنسبة 62.5% من الذين أجابوا بـ"لا". وتليها نسبة 35.6% من إجمالي العينة عن رأي أن الأداء السابق كان أفضل، منهم 17 فردا بنسبة 34.7% من الذين أجابوا بـ"نعم"، و9 أفراد بنسبة 37.5% من الذين أجابوا بـ"لا". تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين يرون تحسنا كبيرا في الأداء الجماعي بعد عملية التغيير، سواء في المجموع الكلي أو بين من يرون أن الإدارة تشجع تبادل المعلومات وبين من لا يرون ذلك وهذا يدل على أن تحسن الأداء الجماعي لا يرتبط فقط بالتشجيع الرسمي على تبادل المعلومات، بل قد يتأثر أيضا بعوامل أخرى مثل التكيف الشخصي والتنظيم الداخلي. ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يبرز أن تبادل المعلومات داخل المجموعات يشكل موردا حيويا يعزز التنسيق والفاعلية، إلا أن نجاح التغيير يعتمد على عوامل متداخلة تشمل الثقافة التنظيمية والدعم القيادي. وعليه، يمكن الاستنتاج أن تعزيز ثقافة التواصل المفتوح وتبادل المعلومات يظل عاملا مهما، لكنه يحتاج إلى تكامل مع استراتيجيات أخرى لدعم الأداء الجماعي المستدام بعد التغيير.

الجدول رقم 17: يمثل طريقة مشاركة الإدارة للموظفين في قرارات التغيير

النسبة %	التكرار	تصف طريقة مشاركة الإدارة للموظفين في قرارات التغيير
37%	27	توجد مشاركة واسعة
63%	46	العملية تقصر على البعض فقط
100%	73	المجموع

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 63% من أفراد العينة يرون أن طريقة مشاركة الإدارة للموظفين في قرارات التغيير تقصر على البعض فقط، بينما يرى 37% منهم أن المشاركة واسعة. هذا يدل على أن أغلب الموظفين يشعرون بأن المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير ليست شاملة للجميع، بل تقتصر على فئة محددة فقط، مما قد يؤثر على قبول التغيير ونجاحه داخل المؤسسة. تشير النتائج إلى أن أغلب الموظفين يرون أن مشاركة الإدارة في قرارات التغيير محدودة لفئة معينة فقط، بينما نسبة أقل تعتقد أن المشاركة كانت واسعة، هذا يعكس وجود فجوة في إشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار، مما قد يخلق شعورا بالاستبعاد لدى البعض ويؤثر سلبا على مدى قبول التغيير ونجاحه داخل المؤسسة، من ناحية استراتيجية، يظهر ذلك أن توسيع مشاركة الموظفين بشكل شامل يعد خطوة مهمة لتعزيز الثقة والتعاون، وبالتالي زيادة فرص نجاح التغيير التنظيمي. ومنه يمكننا القول أن قصر مشاركة الموظفين في قرارات التغيير على فئة محدودة يحد من شعور الانتماء والالتزام بالتغيير، مما قد يضعف من فعالية تطبيقه ونجاحه داخل المؤسسة، لذا من الضروري توسيع نطاق المشاركة لتعزيز دعم الجميع للعملية التغييرية.

ثانيا -تحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم 18: يمثل العلاقة بين مدى مواجهة صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة ووجود استشارات لتقديم ملاحظات أو آراء حول التغيير

المجموع		احيانا		لا توجد		توجد		توجد استشارات لتقديم ملاحظات او آراء حول التغيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	واجهتهم صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة
%		%		%		%		

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

57.5%	42	100%	3	72.1%	31	29.6%	8	نعم
42.5%	31	0%	0	27.9%	12	70.4%	19	لا
100%	73	100%	3	100%	43	100%	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 57.5% من إجمالي أفراد العينة (وعدددهم 42 فردا) أجابوا بأنهم واجهوا صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة، منهم 8 أفراد بنسبة 29.6% ممن لديهم استشارات لتقديم ملاحظات أو آراء حول التغيير، و31 فردا بنسبة 72.1% ممن لا توجد لديهم استشارات، بالإضافة إلى 3 أفراد بنسبة 100% ممن لديهم الاستشارات أحيانا. وتليها نسبة 42.5% من إجمالي العينة (وعدددهم 31 فردا) أجابوا بأنهم لم يواجهوا صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة، منهم 19 فردا بنسبة 70.4% ممن لديهم استشارات، و12 فردا بنسبة 27.9% ممن لا توجد لديهم استشارات، ولا يوجد أفراد من فئة "أحيانا" ضمن هذه المجموعة.

تشير نتائج الجدول إلى أن الموظفين الذين لا تتوفر لديهم فرص واضحة لتقديم ملاحظات أو آراء حول التغيير هم الأكثر عرضة لمواجهة صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة، في حين أن من توفرت لهم مثل هذه الاستشارات أظهروا قدرة أكبر على التكيف، هذا يبرز أهمية فتح قنوات دائمة وفعالة للتواصل مع الموظفين خلال فترات التغيير، حيث يُعد وجود هذه القنوات عاملا حاسما في تقليل العقبات وزيادة فاعلية التنفيذ.

من منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، تعكس معطيات هذا الجدول اختلالا في موازين التفاوض داخل المؤسسة، حيث يتضح أن غياب فضاءات الاستشارة يؤثر سلبا على عملية التغيير ويزيد من احتمال ظهور الصعوبات عند التنفيذ فالعلاقات التنظيمية هنا تفهم كعلاقات قوى، والفاعلون يسعون باستمرار للحفاظ على هوامش استقلاليتهم، وبالتالي فإن استبعادهم من آليات التشاور يجعلهم أقل استعدادا للتكيف، بل ويميلون أحيانا إلى مقاومة التغيير بشكل غير مباشر، وبما أن الاستشارة تعد موردا استراتيجيا يتيح للموظف التعبير والتأثير، فإن غيابها يفقدهم القدرة على التفاوض حول شروط العمل الجديدة، مما يعزز الشعور بالإقصاء ويضعف الانخراط الجماعي، في هذا السياق، يصبح من الضروري للإدارة أن تعترف بدور الفاعلين وتدمجهم في مسارات التحول لضمان انتقال أكثر سلاسة وفعالية داخل التنظيم.

ومنه نستنتج أن غياب آليات الاستشارة والتغذية الراجعة يساهم في زيادة الصعوبات التي يواجهها الموظفون عند تنفيذ التغييرات، مما يجعل من الضروري توفير فضاءات دائمة للحوار لضمان انتقال تنظيمي أكثر سلاسة.

الجدول رقم 19: يمثل العلاقة بين اعتقادكم بوجود اتجاه عام لرفض التغيير و مشاركتكم في اختيار فترات التدريب على المهام الجديدة

المجموع	احيانا	لا	نعم	يتم مشاركتكم في اختيار فترات
---------	--------	----	-----	------------------------------

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

التدريب على المهام الجديدة							
تعتقدون ان هناك اتجاه عام لرفض التغيير		التكرار		التكرار		التكرار	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
26%	19	100%	3	26.4%	14	11.8%	2
74%	54	0%	0	73.6%	39	88.2%	15
100%	73	100%	3	100%	53	100%	17

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 74% من إجمالي أفراد العينة (وعدد 54 فرداً) أجابوا بأن "البعض فقط" يرفض التغيير، منهم 15 فرداً بنسبة 88.2% ممن يشاركون في اختيار فترات التدريب، و39 فرداً بنسبة 73.6% ممن لا يشاركون في اختيار الفترات، ولا يوجد أفراد من فئة "أحياناً" ضمن هذه المجموعة.

وتلهم نسبة 26% من إجمالي العينة (وعدد 19 فرداً) أجابوا بأن "جل الموظفين" يرفضون التغيير، منهم 2 فرداً بنسبة 11.8% ممن يشاركون في اختيار فترات التدريب، و14 فرداً بنسبة 26.4% ممن لا يشاركون، بالإضافة إلى 3 أفراد بنسبة 100% ممن يشاركون أحياناً.

تشير النتائج إلى أن المشاركة في تحديد فترات التدريب لا تُعد مجرد إجراء إداري، بل تمثل مورداً يُمكن أن يتحول إلى أداة للتنفيذ داخل التفاعلات التنظيمية، عندما يشعر الموظفون أنهم جزء من القرار، خاصة فيما يتعلق بتهيئتهم لمهام جديدة، تتعزز لديهم شرعية التغيير وتنخفض لديهم النزعات الراضية له. أما في الحالات التي يغيب فيها إشراكهم، فإن التغيير يفهم كسيرورة مفروضة من الأعلى، مما يكرس شعوراً بالتهميش ويزيد من احتمالية تشكل تحالفات مقاومة.

ووفق منطق نظرية التحليل الاستراتيجي، فإن الفاعلين يتصرفون ضمن شبكة من الموارد والمصالح، وكل تقليص لمجال تحكمهم يضعف موقعهم التفاوضي ويؤدي إلى رفض غير مباشر، وهو ما ينعكس هنا في اعتبار فئة من الموظفين أن هناك اتجاهًا عامًا لرفض التغيير.

ومن هنا نستنتج أن تعزيز مشاركة الموظفين، حتى في تفاصيل تنظيمية مثل توقيت التدريب، يساهم في الحد من مقاومة التغيير ويدعم اندماجهم الفعلي في التحولات التنظيمية.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 20: يمثل العلاقة بين وجود صلاحية اختيار أساليب عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة ونوع المقاومة والرفض للتغيير الذي لاحظته الأفراد بين الزملاء

المجموع		لا يوجد اي اعتراض		قلة الحماس		نقاشات		تجاهل		نوع المقاومة والرفض للتغيير الذي لاحظته بين الزملاء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	لديكم صلاحية في اختيار اساليب عمل مناسبة بعيدا عما تقره الادارة
32.87	24	50%	3	0%	0	25.5%	12	75%	9	نعم
67.13	49	50%	3	100%	8	74.5%	35	25%	3	لا
100%	73	100%	6	100%	8	100%	47	100%	12	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 67.13% من إجمالي أفراد العينة اجابوا بنعم على ان لديكم صلاحية في اختيار اساليب عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة، منهم 12 فردا بنسبة 25.5% ممن لاحظوا وجود نقاشات كنوع من المقاومة والرفض للتغيير، ومنهم 09 أفراد بنسبة 25% ممن لاحظوا وجود تجاهل كنوع من المقاومة والرفض للتغيير ومنهم 03 افراد أيضا بنسبة 50% ممن لاحظوا عدم وجود أي اعتراض كنوع من المقاومة والرفض للتغيير.

وتلها نسبة 32.87% من إجمالي العينة اجابوا بلا على ان لديكم صلاحية في اختيار اساليب عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة، منهم 35 فردا بنسبة 74.5% ممن لاحظوا وجود نقاشات كنوع من المقاومة والرفض للتغيير، ومنهم 08 أفراد بنسبة 100% ممن لاحظوا وجود قلة الحماس كنوع من المقاومة والرفض للتغيير و03 أفراد بنسبة 25% ممن لاحظوا وجود تجاهل كنوع من المقاومة والرفض للتغيير ومنهم 03 افراد أيضا بنسبة 50% ممن لاحظوا عدم وجود أي اعتراض كنوع من المقاومة والرفض للتغيير.

وعليه نلاحظ وجود علاقة واضحة بين نوع المقاومة والرفض الذي يلاحظه الأفراد بين الزملاء ومدى توفر الصلاحية لديهم لاختيار أساليب العمل بعيدا عن القرارات الإدارية، حيث تظهر أن نسبة كبيرة من الموظفين الذين لديهم صلاحية في اختيار أساليب العمل يلاحظون نوعا أقل من المقاومة المتمثلة في النقاشات، بينما يلاحظون نوعا أكبر من التجاهل وعدم الاعتراض. بالمقابل، الذين لا يمتلكون هذه الصلاحية، يلاحظون مقاومة أكبر عبر النقاشات وقلة الحماس، وهو مؤشر على توتر أكبر ورفض أكثر وضوحا للتغيير، هذا يفسر على أن منح الموظفين صلاحية اختيار طرق عملهم يعزز شعورهم بالتمكين والتحكم في بيئة عملهم، مما يقلل من المقاومة العلنية ويرفع من درجة القبول لا حرمان الموظفين من هذه الصلاحية يولد إحساسا بالعجز وقلة الحماس، ويزيد من مستويات النقاشات والاعتراضات التي قد تعرقل التغيير.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، يظهر أن صلاحية اختيار أساليب العمل تمثل عنصرا هاما يؤثر على تحولات القوة داخل المنظمة، ويرتبط بشكل مباشر بنوعية ردود الفعل على التغيير. وعليه، فإن تعزيز مشاركة الموظفين في تحديد أساليب عملهم يساهم في تقليل المقاومة ودعم نجاح التغيير التنظيمي.

الجدول رقم 21: يمثل العلاقة بين تقييم الأداء العام للمصلحة بعد مرور فترة من التغيير و المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية

المجموع		لا		نعم		تتم مشاركتكم في تحديد الاحتياجات التدريبية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	بعد مرور فترة من التغيير كيف تقيم الاداء العام للمصلحة
%		%		%		
63%	46	58.6%	34	80%	12	تحسن كثيرا
37%	27	41.4%	24	20%	3	السابق أفضل
100%	73	100%	58	100%	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 63% من إجمالي أفراد العينة يرون أنهم لاحظوا تحسنا كثيرا بعد مرور فترة من التغيير، منهم 34 فردا بنسبة 58.6% ممن اجابوا بلا على انه لا تتم مشاركتكم في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومنهم 12 فردا بنسبة 80% ممن اجابوا بنعم على انه تتم مشاركتكم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

وتليها نسبة 20.5% من إجمالي العينة يرون أن بعد مرور فترة من التغيير يرون أن النظام السابق أفضل، منهم 24 فردا بنسبة 41.4% ممن اجابوا بلا على انه لا تتم مشاركتكم في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومنهم 03 أفراد بنسبة 20% ممن اجابوا بنعم على انه تتم مشاركتكم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ومنه نلاحظ أن مشاركة الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييمهم للأداء بعد التغيير، يظهر أن من يشاركون في تحديد الاحتياجات يميلون أكثر إلى تقييم الأداء بتحسن كبير، ما يشير إلى أن المشاركة تعزز شعورهم بالتمكين والالتزام تجاه التغيير، بالمقابل من لا يشاركون في هذا التحديد يظهرون تقييما أقل إيجابية، وربما يشعرون بعزوف أو بعدم رضا عن نتائج التغيير.

ومن منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، المشاركة هنا تمثل عنصرا أساسيا يعزز من قوة الفاعلين داخل النظام، حيث يساهمون في صنع القرار ويزيدون من شرعيتهم وتأثيرهم، كما ان غياب المشاركة يضع الفاعلين في موقع ضعف نسبي، مما يؤدي إلى مقاومة ضمنية أو تقليل الانخراط في التغيير ومنه نلاحظ أن العلاقة بين المشاركة وتقييم الأداء تعكس كيف يتعامل الناس مع التغيير وبيحثون عن طرق ليحافظوا أو يعززوا مواقعهم داخل المؤسسة، وهذا يؤثر بشكل مباشر على نجاح أي تغيير يتم تطبيقه.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 22: يمثل العلاقة بين مواجهة صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة و وجود استشارات حول تقييم فعالية برامج التدريب المعتمدة

المجموع		لا		نعم		توجد استشارات حول تقييم فعالية برامج التدريب المعتمدة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	واجهتهم صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة
16.4%	12	12.9%	4	19%	8	نعم
83.6%	61	87.1%	27	81%	34	لا
100%	73	100%	31	100%	42	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 83.6% من إجمالي أفراد العينة 61 فردا أجابوا بعدم وجود استشارات، منهم 34 فردا بنسبة 81% ممن واجهوا صعوبات في التطبيق، و 27 فردا بنسبة 87.1% ممن لم يواجهوا صعوبات. وتلهم نسبة 16.4% من إجمالي العينة 12 فردا أجابوا بوجود استشارات، منهم 8 أفراد بنسبة 19% ممن واجهوا صعوبات، و 4 أفراد بنسبة 12.9% ممن لم يواجهوا صعوبات. وهذا يشير إلى أن غياب الاستشارات حول تقييم برامج التدريب مرتبط بزيادة الصعوبات التي يواجهها الأفراد عند تطبيق التغييرات الجديدة. فمعظم الذين لم تتوفر لهم استشارات يعانون من مشاكل في التطبيق، بينما الفئة التي حصلت على استشارات تعاني من صعوبات أقل نسبيا. من منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، توفر الاستشارات يعتبر مورد مهم يساعد الأفراد على فهم التغييرات وكيفية التعامل معها بشكل أفضل، مما يعزز من قدرتهم على التكيف والنجاح في التطبيق. عدم وجود هذا الدعم يضع الأفراد في موقف ضعف أمام التغيير، حيث تزداد مقاومتهم وتقل فرصهم في تحقيق نتائج إيجابية. ومنه نستنتج أن وجود أو غياب الاستشارات يؤثر على توزيع القوة والقدرة داخل المؤسسة، ويحدد مدى نجاح الخطط والاستراتيجيات الجديدة التي تطبق.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 23: يمثل العلاقة بين رضا الأفراد عن وضعهم بعد عملية التغيير و الاستشارة في تحديد المشاكل التي تعيق إنجاز المهام

المجموع		لا		نعم		يتم استشارتكم في تحديد المشاكل التي تعيق إنجاز المهام
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	أنت راضٍ على وضعك بعد عملية التغيير
41.1%	30	20.7%	6	54.5%	24	راض
58.9%	43	79.3%	23	45.5%	20	نوعا ما
100%	73	100%	29	100%	44	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 58.9% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بعدم وجود استشارة، منهم 20 فردا بنسبة 45.5% ممن كانوا راضين، و23 فردا بنسبة 79.3% ممن كانوا نوعا ما راضين.

وتلها نسبة 41.1% من إجمالي العينة أجابوا بوجود استشارة، منهم 24 فردا بنسبة 54.5% ممن كانوا راضين، و6 أفراد بنسبة 20.7% ممن كانوا نوعا ما راضي.

ويوضح أن الأفراد الذين تتم استشارتهم في تحديد المشاكل التي تعيق إنجاز المهام يميلون أكثر إلى الشعور بالرضا بعد التغيير، بينما الذين لا تتم استشارتهم يكون رضاهم أقل، أو يكون رضاهم جزئيا، وهذا يشير إلى أن المشاركة في التشخيص تعزز شعور الأفراد بأنهم جزء من الحل، مما يزيد من رضاهم وارتباطهم بالتحويلات التي تمر بها المؤسسة.

من منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، تعد الاستشارة موردا يساهم في تقوية موقع الفرد داخل المؤسسة، لأنه يشعر بأن صوته مسموع وأن له دور في اتخاذ القرار، أما غياب الاستشارة، فيقلل من مكانة الفرد داخل شبكة العلاقات، ويجعله أكثر عرضة للشعور بالتهميش.

ومنه يمكننا القول أن المشاركة أو غيابها تؤثر بشكل مباشر على درجة الرضا، لأنها ترتبط بموقع الفرد داخل المؤسسة وبقدرته على التأثير في طريقة تسيير التغيير والتعامل معه.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 24: يمثل العلاقة بين تقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام ووجود استشارات تتعلق بتقييم مسار التغيير

المجموع		أحيانا		لا توجد		توجد		توجد استشارات تتعلق بتقييم مسار التغيير
%	التكرار	%	ت	%	ت	%	ت	تقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام
56.2%	41	0%	0	51.9%	28	81.3%	13	هادف
43.8%	32	100%	3	48.1%	26	18.8%	3	غير مخطط له جيدا
100%	73	100%	3	100%	54	100%	16	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 56.2% من إجمالي أفراد العينة (41 فردا) أجابوا بوجود استشارات أحيانا أو دائما، منهم 13 فردا بنسبة 81.3% ممن قيّموا التغيير بأنه "هادف"، و3 أفراد بنسبة 18.8% ممن رأوا أنه "غير مخطط له جيدا".

وتلهمها نسبة 43.8% من إجمالي العينة (32 فردا) أجابوا بعدم وجود استشارات، منهم 28 فردا بنسبة 51.9% ممن رأوا التغيير "هادف"، و26 فردا بنسبة 48.1% ممن رأوا أنه "غير مخطط له جيدا". يبين الجدول أن وجود استشارات تتعلق بتقييم مسار التغيير التنظيمي يساهم بشكل واضح في تشكيل مواقف إيجابية لدى العاملين تجاه عملية التغيير، حيث يميل هؤلاء إلى اعتبار التغيير هادفا وذا معنى عندما يشعرون بأنهم جزء من مساره ومشاركون في تقييمه. في المقابل، فإن غياب هذه الاستشارات يخلق حالة من الغموض وعدم اليقين، ويؤدي إلى تباين في آراء العاملين، حيث يرى بعضهم أن التغيير غير مخطط له بشكل جيد، مما يعكس ضعف التواصل والتنظيم.

وتعكس هذه المعطيات أهمية البعد التشاركي في المؤسسات، حيث إن إشراك الأفراد في التغيير يعزز لديهم الشعور بالانتماء والمسؤولية، ويمنحهم فهما أعمق لأهداف التغيير وأبعاده، في حين أن التغيير المفروض دون تشاور يولد مقاومة أو لا مبالاة، نتيجة شعور الأفراد بالتهميش أو فقدان السيطرة على مصيرهم المهني.

أما من منظور نظرية التحليل الاستراتيجي، فإن وجود الاستشارات يدل على أن الفاعلين داخل المؤسسة يملكون هامشا من الحرية والمناورة يسمح لهم بالتأثير في قرارات التغيير، وهو ما يعزز شعورهم بالفاعلية ويزيد من تقبلهم له. في حين أن غياب الاستشارات يعني تقليص هذا الهامش، ما يدفع الفاعلين إلى تبني استراتيجيات دفاعية أو مقاومة، باعتبار أن التغيير أصبح خارج نطاق تأثيرهم ومهددا لمواقعهم أو مصالحهم. التغيير في هذا السياق لا يُفهم كمجرد عملية تقنية، بل كنتاج لتفاعلات وصراعات بين فاعلين يسعون للحفاظ على أدوارهم ضمن النسق التنظيمي.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

ومنه يمكننا القول أن نجاح التغيير التنظيمي لا يتوقف فقط على محتواه، بل يرتبط بشكل وثيق بطريقة إدارته ومدى إشراك الفاعلين فيه، بما يحفظ لهم مساحة من التأثير والتفاوض داخل النسق المؤسسي.

الجدول رقم 25: يمثل العلاقة بين تقييم الأداء الجماعي للموظفين داخل المصالح بعد التغيير واستشارتهم في اختيار المصلحة أو فريق العمل

المجموع		لا		نعم		تمت استشارتهم في اختيار المصلحة أو فريق العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تقييم الأداء الجماعي للموظفين داخل المصالح بعد التغيير
64.4%	47	60.9%	28	70.4%	19	تحسن كثيرا
35.6%	26	39.1%	18	29.6%	8	السابق أفضل
100%	73	100%	46	100%	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 64.4% من إجمالي أفراد العينة (47 فردا) أجابوا بأن الأداء الجماعي "تحسن كثيرا"، منهم 19 فردا بنسبة 70.4% ممن تمت استشارتهم في اختيار المصلحة أو فريق العمل، و28 فردا بنسبة 60.9% ممن لم تتم استشارتهم. وتلها نسبة 35.6% من إجمالي العينة (26 فردا) أجابوا بأن "السابق أفضل"، منهم 8 أفراد بنسبة 29.6% ممن تمت استشارتهم، و18 فردا بنسبة 39.1% ممن لم تتم استشارتهم. يبين الجدول أن الأداء الجماعي للموظفين بعد التغيير يقيم بشكل أكثر إيجابية لدى الأفراد الذين تمت استشارتهم في اختيار المصلحة أو فريق العمل، مقارنة بأولئك الذين لم تتم استشارتهم. إذ أن أغلب من شاركوا في عملية الاختيار لاحظوا تحسنا في الأداء الجماعي، ما يشير إلى أن إشراك الموظفين في قرارات توزيعهم أو إلحاقهم بفريق عمل جديدة ينعكس إيجابا على تفاعلهم مع المحيط المهني ويعزز من التناسق الجماعي.

ويمكن تفسير هذه النتائج على ضوء أهمية الاعتراف بالأفراد ومنحهم مكانة ضمن المنظومة التنظيمية، حيث تُعدّ المشاركة شكلا من أشكال التقدير والتمكين، مما يحسن من الروابط الاجتماعية داخل الفرق ويعزز الثقة المتبادلة والتعاون. بينما يؤدي التغيير المفروض من دون تشاور إلى شعور بالإقصاء قد يُفضي إلى ضعف في الانسجام الجماعي وانخفاض الحافزية.

أما من زاوية نظرية التحليل الاستراتيجي، فإن الاستشارة تعني منح الفاعلين داخل المؤسسة هامشا من السلطة الذاتية في تقرير مصيرهم المهني، ما يجعلهم أكثر التزاما بالأهداف الجماعية وأكثر قدرة على بناء تفاعلات فعالة داخل فرقهم. أما في حالة غياب الاستشارة، فإن الأفراد قد لا يجدون

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

أنفسهم ضمن شبكات الفعل أو التأثير، مما يدفعهم لتبني مواقف حذرة أو غير متحمسة تجاه التغيير، وهو ما قد ينعكس سلباً على أداء الفريق ككل.

تظهر المعطيات أن إشراك الموظفين في اختيار المصلحة أو فريق العمل له أثر واضح في تحسين الأداء الجماعي بعد التغيير، سواء من منظور التفاعل الاجتماعي أو من زاوية الفاعلية الاستراتيجية. وهو ما يؤكد أن فعالية التغيير التنظيمي لا تقتصر على الهيكلة الإدارية فحسب، بل تعتمد أيضاً على طبيعة العلاقات الاجتماعية ودرجات المشاركة التي يتمتع بها الفاعلون داخل المؤسسة.

الجدول رقم 26: يمثل تقييم الأعباء الوظيفية مقارنة بالسابق

النسبة%	التكرار	تقييم الأعباء الوظيفية مقارنة بالسابق
69.9%	51	تقلصت
30.1%	22	زاد حجمها
100%	73	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة بنسبة 69.9% من إجمالي أفراد العينة (51 فرداً) أجابوا بأن الأعباء الوظيفية "تقلصت"، وتلهمها نسبة 30.1% من إجمالي العينة (22 فرداً) أجابوا بأن الأعباء الوظيفية "زاد حجمها".

يشير الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن الأعباء الوظيفية قد تقلصت بعد عملية التغيير، وهو ما قد يعكس تحسناً في تنظيم العمل أو توزيع المهام داخل المصالح، وربما إدخال آليات جديدة ساعدت على تخفيف الضغط عن الموظفين. في المقابل، يرى جزء من الأفراد أن حجم الأعباء قد ازداد، وهو ما قد يدل على تفاوت في أثر التغيير بين المصالح أو الفئات المهنية المختلفة.

ويمكن تفسير هذا التباين على أنه انعكاس لاختلاف التجارب الفردية داخل المؤسسة، حيث يُنظر إلى تقليص الأعباء من قبل البعض كتحسين في ظروف العمل وزيادة في العدالة التنظيمية، بينما قد يشعر آخرون بأن التغيير فرض عليهم مهام إضافية دون مراعاة قدراتهم أو دون تحفيز موازٍ، مما قد يولد شعوراً بالضغط أو الاستياء.

أما من زاوية نظرية التحليل الاستراتيجي، فإن الفاعلين داخل المؤسسة قد يتبنون استراتيجيات مختلفة للتكيف مع التغيير حسب مواقعهم ومصالحهم، فبعضهم تمكن من توظيف التغيير لصالحه من خلال التفاوض على مهام أقل أو مواقع أكثر راحة، في حين لم يتمكن آخرون من ذلك فوجدوا أنفسهم في وضعيات أكثر إجهاداً. التغيير هنا يُفهم كنتيجة لتفاعلات وتوازنات قوى داخل المؤسسة، تحدد من يستفيد ومن يتحمل الأعباء.

ومنه نستنتج أن التغيير في الأعباء الوظيفية لم يكن موحد الأثر، حيث استفاد منه غالبية الموظفين بتقليص أعبائهم، بينما شعر آخرون بزيادة العبء. وهو ما يؤكد أن فعالية التغيير التنظيمي

ترتبط بمدى عدالة التوزيع ومرونة التكيّف مع خصوصيات كل فئة وظيفية داخل المؤسسة، إلى جانب قدرة الفاعلين على التفاوض داخل شبكات القوة والتأثير.

ثالثا-مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية: تُساهم مشاركة المعلومات في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في الكليات والأقسام الجامعية

من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى توصلنا الى النتائج التالية:

1. فعالية التغيير ترتبط بدرجة إشراك الموظفين فيه، وأن غياب الشفافية يعمق الفجوة بين الإدارة والعاملين ويضعف فرص نجاح أي تحول مؤسسي.
2. نجاح أي عملية تغيير داخل المؤسسة مرهون بوضوح الرؤية وشمولية الاتصال، مما يعزز من فرص التقبل ويقلل من أشكال المقاومة أو الانسحاب.
3. تعزيز ثقافة المشاركة والشفافية تعد عنصرا أساسيا لنجاح التغيير وتحقيق نتائج إيجابية داخل المؤسسة، مما يؤكد أهمية الاتصال التنظيمي كعامل استراتيجي حاسم في إدارة التحولات.
4. تعزيز مشاركة المعلومات بشكل شامل يساهم في تفكيك الانقسامات الداخلية ويحول دون ترسيخ رفض جماعي، مما يعزز من قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بنجاح.
5. التحكم في تدفق المعلومات عبر القنوات الرسمية يعزز من فرص نجاح التغيير من خلال بناء رؤية مشتركة بين الفاعلين. ونتيجة لذلك، يظهر أن تحسين جودة وموثوقية مصادر المعلومات هو عامل حاسم لضمان تقبل الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.
6. تعزيز ثقافة الاستماع المستمر من قبل القيادات يساهم بشكل فعال في تحقيق رضا الموظفين وتحسين نتائج التغيير المؤسسي.
7. تعزيز ثقافة الاستماع المستمر من قبل القيادات يعد عاملا حيويا في تحسين تصورات الموظفين تجاه التغيير وزيادة فرص نجاحه داخل المؤسسة.
8. تعزيز قنوات الاستماع والتفاعل يعزز من فرص تقليل المقاومة السلبية ويحولها إلى مقاومة بناءة تدعم نجاح التغيير داخل المؤسسة.
9. تحسين آليات الإعلام والتواصل المستمر مع الموظفين يشكل عاملا جوهريا في تحسين تقييمهم لعملية التغيير وزيادة فرص تقبلهم لها.
10. تقوية دور المسؤولين المباشرين في عملية التواصل تساهم بشكل كبير في تحسين تدفق المعلومات ودعم تنفيذ التغييرات التنظيمية بنجاح.
11. تعزيز ثقافة التواصل المفتوح وتبادل المعلومات يظل عاملا مهما، لكنه يحتاج إلى تكامل مع استراتيجيات أخرى لدعم الأداء الجماعي المستدام بعد التغيير.

12. اقتصار مشاركة الموظفين في قرارات التغيير على فئة محدودة يحد من شعور الانتماء والالتزام بالتغيير، مما قد يضعف من فعالية تطبيقه ونجاحه داخل المؤسسة، لذا من الضروري توسيع نطاق المشاركة لتعزيز دعم الجميع للعملية التغييرية.

أظهرت نتائج الجداول الإحصائية علاقة واضحة بين مستوى مشاركة المعلومات داخل المؤسسة ومدى تقبل الموظفين لعملية التغيير، وهو ما يدعم الفرضية التي تنص على أن مشاركة المعلومات تساهم في تقليل مقاومة التغيير.

يتبين من الجدول رقم 06 أن 74.1% من الموظفين الذين تم إعلامهم بشكل واضح بالأهداف حاولوا الاستفسار عن التغيير، مقابل 28.6% فقط ممن لم يُعلموا، مما يدل على أن وضوح الإعلام يثير فضول الموظف ويدفعه إلى التفاعل بدل الرفض أو اللامبالاة. وفي المقابل، 71.4% ممن لم يتم إعلامهم لم يُبالوا بالتغيير، وهو سلوك يمكن اعتباره مقاومة صامتة ناتجة عن غياب الشفافية.

وفي الجدول رقم 07، نلاحظ أن 96.4% من الموظفين الذين قيّموا الرؤية بأنها "واضحة جدا" حاولوا التكيف مع التغيير، مقابل 50% فقط ممن اعتبروا أن الرؤية غير واضحة. هذا يبين أن وضوح الرؤية الإدارية عامل حاسم في دعم التقبل وتقليل أشكال المقاومة، التي تجلت في نسبة 45.2% من غير المتقبلين لدى من اعتبروا الرؤية "واضحة إلى حد ما"، و50% لدى من رأوا أنها "غير واضحة".

أما في الجدول رقم 08، فإن 73.3% ممن وصفوا مشاركة المعلومات بأنها "واسعة" أكدوا أن الأداء تحسن كثيرا، مقارنة بـ 60.3% ممن اقتصر عليهم المشاركة. هذه النسبة تعكس علاقة طردية بين مشاركة المعلومات وتحسين الأداء ما بعد التغيير، والذي يرتبط بدوره بانخفاض المقاومة الداخلية.

ويظهر الجدول رقم 09 أهمية هذه المشاركة من زاوية أخرى، حيث لم يلاحظ أي من الموظفين الذين يتمتعون بمشاركة واسعة وجود "رفض جماعي" للتغيير (0%)، بينما رأى 32.8% من الموظفين الذين اقتصر عليهم المعلومات أن هناك رفضا عاما. ما يدل على أن المشاركة الشاملة تُحبط التصورات السلبية وتُقلل من إحساس الموظف بالعزلة أو الاستبعاد.

في الجدول رقم 10، رأى 61% من الموظفين الذين يعتمدون على قنوات رسمية للمعلومات أن التغيير كان "هادفا"، مقابل 46.7% فقط ممن يعتمدون على الزملاء كمصدر. هذا يدل على أن نوعية القناة تؤثر على تصورات الموظف، وبالتالي على سلوكه وموقفه تجاه التغيير.

وبحسب الجدول رقم 11، فإن 86.2% من الموظفين الذين يرون أن هناك استعدادا دائما من الإدارة للاستماع إليهم، صرّحوا بأنهم "راضون" عن وضعهم بعد التغيير، بينما لم تتجاوز هذه النسبة 41.9% لدى من قالوا إن الاستماع يتم "أحيانا فقط". هذا يعكس أثر الحوار على امتصاص التوتر وتقليل المقاومة.

كما يعزز الجدول رقم 13 هذه العلاقة؛ إذ لاحظ 75.9% من الموظفين الذين يتم الاستماع لهم بانتظام وجود نقاشات حول التغيير، وهي شكل من أشكال المقاومة البناءة، في حين سجلت نسبة

أعلى من "التجاهل" و"قلة الحماس" لدى من لم يُستمع إليهم. هذا يدل على أن ضعف قنوات الاستماع يفضي إلى مقاومة سلبية غير معلنة.

وفي الجدول رقم 14، رأى 70% من الموظفين الذين يُعلمون بالمستجدات بشكل منتظم وشفاف أن التغيير كان "هادفاً"، مقابل 46.5% فقط ممن لم يُعلموا بذلك. وهو ما يدعم بشدة فرضية أن الشفافية في الإعلام تعزز القبول وتقلل من مشاعر العداوة أو الغموض. وأخيراً، يظهر الجدول رقم 17 أن 63% من الموظفين يرون أن قرارات التغيير تُقصر على فئة دون غيرها، وهي نسبة مرتفعة تدل على ضعف المشاركة، الأمر الذي يغذي إحساساً بالاستبعاد، ويؤدي إلى مقاومة التغيير بشكل ضمني أو علني.

ووفقاً لنظرية التحليل الاستراتيجي، فإن الموظفين لا يعارضون التغيير لذاته، بل يتفاعلون معه بناءً على ما يُتاح لهم من معلومات، فهم، وإشراك، وبالتالي فإن تقوية قنوات الاتصال والمشاركة هي استراتيجية جوهرية لضمان تحوّل مؤسسي ناجح ومستدام.

رابعا- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية: تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين الإداريين في الكليات والأقسام الجامعية ومن خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى:

1. غياب آليات الاستشارة والتغذية الراجعة يساهم في زيادة الصعوبات التي يواجهها الموظفون عند تنفيذ التغييرات، مما يجعل من الضروري توفير فضاءات دائمة للحوار لضمان انتقال تنظيمي أكثر سلاسة.
2. تعزيز مشاركة الموظفين، حتى في تفاصيل تنظيمية مثل توقيت التدريب، يساهم في الحد من مقاومة التغيير ويدعم اندماجهم الفعلي في التحولات التنظيمية.
3. تعزيز مشاركة الموظفين في تحديد أساليب عملهم يساهم في تقليل المقاومة ودعم نجاح التغيير التنظيمي.
4. العلاقة بين المشاركة وتقييم الأداء تعكس كيف يتعامل الناس مع التغيير ويبحثون عن طرق ليحافظوا أو يعززوا مواقعهم داخل المؤسسة، وهذا يؤثر بشكل مباشر على نجاح أي تغيير يتم تطبيقه.
5. وجود أو غياب الاستشارات يؤثر على توزيع القوة والقدرة داخل المؤسسة، ويحدد مدى نجاح الخطط والاستراتيجيات الجديدة التي تطبق.
6. المشاركة أو غيابها تؤثر بشكل مباشر على درجة الرضا، لأنها ترتبط بموقع الفرد داخل المؤسسة وبقدرته على التأثير في طريقة تسيير التغيير والتعامل معه.

7. نجاح التغيير التنظيمي لا يتوقف فقط على محتواه، بل يرتبط بشكل وثيق بطريقة إدارته ومدى إشراك الفاعلين فيه، بما يحفظ لهم مساحة من التأثير والتفاوض داخل النسق المؤسسي.
8. إشراك الموظفين في اختيار المصلحة أو فريق العمل له أثر واضح في تحسين الأداء الجماعي بعد التغيير، سواء من منظور التفاعل الاجتماعي أو من زاوية الفاعلية الاستراتيجية. وهو ما يؤكد أن فعالية التغيير التنظيمي لا تقتصر على الهيكلية الإدارية فحسب، بل تعتمد أيضا على طبيعة العلاقات الاجتماعية ودرجات المشاركة التي يتمتع بها الفاعلون داخل المؤسسة.
9. التغيير في الأعباء الوظيفية لم يكن موحد الأثر، حيث استفاد منه غالبية الموظفين بتقليل أعبائهم، بينما شعر آخرون بزيادة العبء. وهو ما يؤكد أن فعالية التغيير التنظيمي ترتبط بمدى عدالة التوزيع ومرونة التكيف مع خصوصيات كل فئة وظيفية داخل المؤسسة، إلى جانب قدرة الفاعلين على التفاوض داخل شبكات القوة والتأثير.
- ومن خلال تحليل الجداول الإحصائية تبين وجود علاقة قوية وإيجابية بين مختلف أشكال المشاركة (كالاستشارات، تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار الفترات وأساليب العمل، وغيرها) وبين تقبل التغيير وتقليل مقاومته.
- يتضح من الجدول رقم 18 أن 57.5% من الموظفين واجهوا صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة، وكانت النسبة الأكبر من بينهم (72.1%) من الذين لم تُتَح لهم فرص لتقديم آراء أو ملاحظات. في المقابل، فإن الموظفين الذين توفرت لهم استشارات انخفضت نسبة من واجهوا الصعوبات إلى 29.6% فقط، مما يعكس بوضوح أثر الاستشارة في تسهيل عملية التغيير وتقليل العراقيل المرتبطة بها.
- أما فيما يتعلق برفض التغيير، فقد أبرز الجدول رقم 19 أن 74% من العينة رأوا أن "البعض فقط" يرفض التغيير، وكانت الغالبية منهم (88.2%) ممن يشاركون في اختيار فترات التدريب. بينما ارتفعت نسبة من اعتقدوا أن "جل الموظفين" يرفضون التغيير إلى 26.4% ضمن الفئة التي لا تُشارك في هذا القرار. هذه النسب تؤكد أن المشاركة في التدريب ترتبط بانخفاض الإحساس العام برفض التغيير داخل المؤسسة.
- وفي الجدول رقم 20، لوحظ أن الموظفين الذين يتمتعون بصلاحيات اختيار أساليب العمل شكّلوا نسبة 32.87%، وقد رصدوا مقاومة أقل للتغيير تمثلت في التجاهل (75%) وغياب الاعتراض (50%). بالمقابل، من لا يملكون هذه الصلاحيات (بنسبة 67.13%) أبلغوا عن مقاومة نشطة تمثلت في النقاشات (74.5%) وقلّة الحماس (100%)، ما يبرز أهمية منح هامش استقلالية للموظفين في تنظيم أساليبهم العملية لتقليل المواجهة المباشرة للتغيير.
- أما عن تأثير المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فيوضح الجدول رقم 21 أن من شاركوا في تحديد هذه الاحتياجات كانت لديهم نظرة أكثر إيجابية تجاه نتائج التغيير، حيث رأى 80% منهم أن

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الأداء قد "تحسن كثيرا"، مقارنة بـ 58.6% فقط لدى من لم يشاركوا في تحديد هذه الاحتياجات. هذا الفارق بنسبة تفوق 20% يشير إلى أن إشراك الأفراد في بناء قدراتهم الذاتية يجعلهم أكثر استعدادا للتكيف وأكثر رضا عن التغيير.

ويكشف الجدول رقم 22 أن غياب الاستشارات حول تقييم فعالية برامج التدريب ارتبط بزيادة ملحوظة في نسبة الصعوبات أثناء التطبيق، إذ أجاب 81% من الذين واجهوا صعوبات بأنهم لم يحصلوا على استشارات، مقابل فقط 19% ممن توفرت لهم هذه الاستشارات. هذا يؤكد مجددا أن الدعم والتوجيه المهني أثناء التغيير له دور محوري في الحد من العراقيل.

وفيما يتعلق بمستوى الرضا عن الوضع المهني بعد التغيير، يبين الجدول رقم 23 أن 54.5% من الراضين تمت استشارتهم في تحديد المشاكل التي تعيق إنجاز المهام، مقابل 20.7% فقط من الراضين جزئيا. بالمقابل، فإن 79.3% ممن لم تتم استشارتهم كانوا غير راضين تماما أو جزئيا، ما يعني أن الاستشارة تسهم في رفع الشعور بالرضا والانخراط.

أما في الجدول رقم 24، فقد ارتفعت نسبة من قيّموا التغيير بأنه "هادف" إلى 81.3% في الفئة التي تتوفر لها استشارات حول تقييم المسار، مقابل 51.9% فقط في الفئة التي لا تتوفر لها استشارات، مما يدل على أن المشاركة في تقييم التغيير تؤدي إلى تبنيه وتفسيره بطريقة أكثر إيجابية.

وفي نفس السياق، أظهر الجدول رقم 25 أن من تمت استشارتهم في اختيار الفريق أو المصلحة كانت نسبة من قالوا إن الأداء الجماعي "تحسن كثيرا" لديهم 70.4%، مقابل 60.9% فقط لدى من لم تتم استشارتهم، ما يعكس أن إشراك الموظفين في قرارات توزيع العمل ينعكس على تحسين التفاعل الجماعي والانسجام الوظيفي.

وأخيرا، أوضح الجدول رقم 26 أن 69.9% من الموظفين لاحظوا تقلصا في الأعباء الوظيفية، بينما رأى 30.1% أنها زادت، ما قد يُفسر بقدره بعض الفاعلين داخل المؤسسة على توظيف التغيير لصالحهم من خلال التفاوض حول المهام، بينما بقي البعض الآخر تحت ضغط وظيفي أكبر نتيجة ضعف مشاركتهم في القرار.

تؤكد النتائج المعروضة عبر النسب المئوية أن المشاركة في اتخاذ القرار، سواء من خلال الاستشارات أو إشراك الأفراد في التكوين والتنظيم والتقييم، تلعب دورا حاسما في تقليص مقاومة التغيير، وتعزيز الانخراط الفعّال في مسارات التحول داخل المؤسسات الجامعية. وتتماشى هذه النتائج مع الطرح النظري الذي تقدمه نظرية التحليل الاستراتيجي، والتي ترى أن التغيير يُفهم من خلال علاقات القوة، وأن تمكين الفاعلين داخل المؤسسة هو الوسيلة الأنجع لتحقيق انتقال تنظيمي سلس وناجح.

الاستنتاج العام:

تظهر نتائج الدراسة بوضوح أن مستوى المشاركة الفعلية للموظفين الإداريين في عمليات اتخاذ القرار داخل الكليات والأقسام الجامعية يُعد عاملاً حاسماً في تقليل مقاومة التغيير ورفع مستوى الانخراط والرضا تجاه التحولات التنظيمية. فكلما زادت فرص التشاور، والمشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار فرق العمل، وتقييم برامج التغيير، كلما انخفضت مؤشرات الرفض أو التوجس من التغيير، وارتفعت نسب تقبله والتفاعل الإيجابي معه.

ويؤكد ذلك أن المشاركة ليست مجرد إجراء شكلي أو رمزي، بل مورد استراتيجي يُعيد توزيع موازين القوة داخل التنظيم، ويمنح الموظفين شعوراً بالتمكين والاعتراف، مما يُعزز من فعاليتهم في تنفيذ سياسات التغيير ويُقلل من مظاهر المقاومة، سواء كانت ظاهرة (كالنقاش والاعتراض) أو ضمنية (كالتجاهل وقلة الحماس).

وعليه، فإن نجاح أي عملية تغيير تنظيمي في المؤسسات الجامعية لا يعتمد فقط على التخطيط الإداري، بل يرتبط أساساً بمدى إشراك الفاعلين وتفعيل آليات الحوار والتشاور معهم، بما يضمن تحولا مرنا وتدرجيا في بيئة العمل، ويُسهّم في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري بكفاءة واستدامة.

ومنه توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعد مشاركة الموظفين في تقديم الملاحظات حول التغيير عاملاً فعالاً في تقليل الصعوبات التي يواجهونها أثناء تطبيق التغييرات التنظيمية.
- كلما زادت فرص التشاور والتفاعل بين الإدارة والموظفين، انخفضت مؤشرات المقاومة النشطة مثل النقاشات الراضية أو قلة الحماس.
- الموظفون الذين يُستشارون في القرارات التدريبية والتقنية يميلون إلى تقييم التغيير بشكل إيجابي ويُظهرون استعداداً أكبر للتكيف.
- المشاركة في تحديد فرق العمل والمصالح الإدارية يساهم في تحسين الأداء الجماعي ورفع مستوى الانسجام بين الزملاء بعد التغيير.
- عدم إشراك الموظفين في قرارات التغيير يكرّس الشعور بالتهميش ويزيد من مقاومة التغيير، سواء كانت مقاومة ظاهرة أو ضمنية.

خاتمة

ان التغييرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الجامعية، سواء على الصعيد الأكاديمي أو الإداري، تفرض واقعا جديدا يستدعي إعادة النظر في العديد من الممارسات التقليدية التي باتت غير ملائمة لتحديات العصر. ويُعد موضوع القيم التنظيمية ومقاومة التغيير من بين المواضيع الجوهرية التي تسلط الضوء على مدى جاهزية المؤسسة الجامعية لتبني التحولات الضرورية من أجل تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها على التجدد والتكيف.

لقد كشفت هذه الدراسة - من خلال بعدها النظري والميداني - أن القيم التنظيمية ليست مجرد شعارات أو مبادئ معلنة، بل هي ممارسات متجذرة في ثقافة المؤسسة، تشكل الإطار المرجعي الذي يستند إليه الأفراد في فهمهم للواقع التنظيمي، وفي استجابتهم لمبادرات التغيير. فالقيم التنظيمية، سواء كانت إيجابية (كالمشاركة، الثقة، الانفتاح، الشفافية) أو سلبية (كالجمود، المركزية، الفردية)، تؤثر بعمق في مدى استعداد الأفراد لتقبل التغيير أو مقاومته.

وقد أظهرت نتائج التحليل الميداني بكلية الآداب بجامعة عمار ثليجي بالأغواط أن مقاومة التغيير لا تنبع فقط من رفض مطلق للتغيير، بل من عدة عوامل مرتبطة بثقافة المؤسسة، وفي مقدمتها غياب المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف مشاركة المعلومات، وافتقار الأفراد إلى وضوح الرؤية حول أهداف التغيير وجدواه. كما تبين أن القيم السائدة داخل الكلية، في حال كانت تعزز التواصل والثقة وروح الفريق، يمكن أن تلعب دورا حاسما في تحويل مقاومة التغيير إلى طاقة داعمة له، شرط أن يتم التعامل معها بوعي إداري واستراتيجي.

كما أظهرت الدراسة أهمية مشاركة المعلومات كآلية تنظيمية حيوية تساهم في تقليل الغموض والتوتر، وتحفيز الأفراد على الانخراط الفعلي في عمليات التغيير. إذ أن التغيير لا يمكن أن يُفرض من الأعلى إلى الأسفل دون تهيئة نفسية وثقافية وبيئية للأفراد العاملين داخل المؤسسة

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- احمد ماهر ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر 2007
- 2- احمد محي خلف صقر ، المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2018
- 3- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي - اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000،
- 4- سعد سلمان المشاهدة: مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007،
- 5- عبد الله غفلة الخزاعلة ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التروية ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009
- 6- عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، 2002
- 7- عدنان علي رضا النحوي ، الشورى وممارساتها الايمانية ، دار النحوي للنشر والتوزيع ، الرياض 1988
- 8- غياث بوفلجة ، القيم الثقافية والتسيير ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1، 1999
- 9- محمد بن فوزي الغامدي ، الإدارة بالقيم ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية
- 10- محمد حسين العميرة ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن
- 11- منى عطية حزام خليل ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية أبو الخير للطباعة والتجليد ، الإسكندرية ، مصر ، 2009
- 12- نادر أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1997
- 13- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الامة ، ط 1 ، 2001

ثانياً: المجالات العلمية

- 3- علي هيا ، حسين إبراهيم ، تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية على المنظمات الصناعية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، مجلد 33، 2011، العدد 3

ثالثا : الرسائل الجامعية

- 1- خالد بن عبد الله الحنطية ، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية ، مدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نجران ، مكة المكرمة ، 2003
- 2- مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000.

الملاحق

الملاحق

الفرضية الاولى :

Crosstabulation تقييم مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة * تقييم مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة

		تقييم مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة	
		تقصر على البعض فقط	هناك مشاركة واسعة
تحسن كثيرا	Count	11	35
بعد مرور فترة من التغيير كيف تقييم الاداء العام للمصلحة	% within بالتغيير داخل المؤسسة	73,3%	60,3%
السابق افضل	Count	4	23
	% within بالتغيير داخل المؤسسة	26,7%	39,7%
Total	Count	15	58
	% within بالتغيير داخل المؤسسة	100,0%	100,0%

Crosstabulation تقييم مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة * تقييم مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة

		تقييم مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة		Total
		تقصر على البعض فقط	هناك مشاركة واسعة	
جل الموظفين	Count	0	19	19
تعتقدون ان هناك اتجاه عام لرفض التغيير	% within بالتغيير داخل المؤسسة	0,0%	32,8%	26,0%
البعض فقط	Count	15	39	54
	% within بالتغيير داخل المؤسسة	100,0%	67,2%	74,0%
Total	Count	15	58	73
	% within بالتغيير داخل المؤسسة	100,0%	100,0%	100,0%

الملاحق

تقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام * يتم اعلام الموظفين على المستجدات بشكل منظم وشفاف Crosstabulation

		يتم اعلام الموظفين على المستجدات بشكل منظم وشفاف		Total
		لا	نعم	
تقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام	هدف	20	21	41
	Count			
	% within	46,5%	70,0%	56,2%
	المستجدات بشكل منظم وشفاف			
غير مخطط له جيدا	Count	23	9	32
	% within	53,5%	30,0%	43,8%
	المستجدات بشكل منظم وشفاف			
Total	Count	43	30	73
	% within	100,0%	100,0%	100,0%
	المستجدات بشكل منظم وشفاف			

تحتاج معرفة او معلومة لاداء مهامك * مكان العمل Crosstabulation

		مكان العمل		Total
		طاقم الكلية	الاقسام	
تحتاج معرفة او معلومة لاداء مهامك	الاتصال بالمسؤول المباشر	12	37	49
	Count			
	% within	60,0%	69,8%	67,1%
	مكان العمل			
اللجوء للزملاء	Count	8	16	24
	% within	40,0%	30,2%	32,9%
	مكان العمل			
Total	Count	20	53	73
	% within	100,0%	100,0%	100,0%
	مكان العمل			

الجماعي للموظفين داخل المصالح بعد التغيير * تشجع الادارة على تبادل المعلومات بين الموظفين Crosstabulation

		تشجع الادارة على تبادل المعلومات بين الموظفين		Total
		لا	نعم	
تقييم الاداء الجماعي للموظفين داخل المصالح بعد التغيير	تحسين كثيرا	15	32	6
	Count			
	% within	62,5%	65,3%	
	المعلومات بين الموظفين			
السابق افضل	Count	9	17	3
	% within	37,5%	34,7%	
	المعلومات بين الموظفين			
Total	Count	24	49	10
	% within	100,0%	100,0%	
	المعلومات بين الموظفين			

الملاحق

تصف طريقة مشاركة الإدارة للموظفين في قرارات التغيير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid توجد مشاركة واسعة	27	37,0	37,0	37,0
العملية تقصر على البعض فقط	46	63,0	63,0	100,0
Total	73	100,0	100,0	

الفرضية الثانية

نوع المقاومة والرفض للتغيير الذي لاحظته بين الزملاء * لديكم صلاحية في اختيار اساليب عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة Crosstabulation

		لديكم صلاحية في اختيار اساليب عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة		Total
		لا	نعم	
نوع المقاومة والرفض للتغيير الذي لاحظته بين الزملاء	تجاهل	3	9	12
	Count			
	% within عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة	6,1%	37,5%	16,4%
نقاشات	Count	35	12	47
	% within عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة	71,4%	50,0%	64,4%
	Count	8	0	8
قلة الحماس	% within عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة	16,3%	0,0%	11,0%
	Count	3	3	6
	% within عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة	6,1%	12,5%	8,2%
لا يوجد اي اعتراض	Count	49	24	73
	% within اساليب عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة	100,0%	100,0%	100,0%
	Total			

تتم مشاركتكم في تحديد الاحتياجات التدريبية * بعد مرور فترة من التغيير كيف تقيم الاداء العام للمصلحة Crosstabulation

		بعد مرور فترة من التغيير كيف تقيم الاداء العام للمصلحة		Total
		تحسن كثيرا	السابق افضل	
تتم مشاركتكم في تحديد الاحتياجات التدريبية	نعم	3	12	15
	Count			
	% within تقييم الاداء العام للمصلحة	11,1%	26,1%	20,5%

الملاحق

	Count	34	24	58
لا				
% within تقييم الاداء العام للمصلحة بعد مرور فترة من التغيير كيف		73,9%	88,9%	79,5%
Total	Count	46	27	73
% within تقييم الاداء العام للمصلحة بعد مرور فترة من التغيير كيف		100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation يتم استشارتكم في تحديد المشاكل التي تعيق انجاز مهام * انت راض على وضعك بعد عملية التغيير

		انت راض على وضعك بعد عملية التغيير		Total
		راض	نوعا ما	
نعم	Count	24	6	30
% within انت راض على وضعك بعد عملية التغيير	انجاز مهام	54,5%	20,7%	41,1%
لا	Count	20	23	43
% within انت راض على وضعك بعد عملية التغيير	لا	45,5%	79,3%	58,9%
Total	Count	44	29	73
% within انت راض على وضعك بعد عملية التغيير		100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation التنظيمي بشكل عام * توجد استشارات تتعلق بتقييم مسار التغيير

		توجد استشارات تتعلق بتقييم مسار التغيير		
		توجد	لا توجد	احيانا
هادف	Count	13	28	0
% within توجد استشارات تتعلق بتقييم مسار التغيير	تقيم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام	81,3%	51,9%	0,0%
غير مخطط له جيدا	Count	3	26	3
% within توجد استشارات تتعلق بتقييم مسار التغيير	غير مخطط له جيدا	18,8%	48,1%	100,0%
Total	Count	16	54	3
% within توجد استشارات تتعلق بتقييم مسار التغيير		100,0%	100,0%	100,0%

الملاحق

تقيم الاعباء الوظيفية مقارنة بالسابق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تقلصت	51	69,9	69,9	69,9
زاد حجمها	22	30,1	30,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع:

استبيان بحث ميداني لتحضير مذكرة ماستر

تحت إشراف:

- د. لزهاري بن عيسى

من إعداد الطالبتين:

- مراد مریم

- محمدی فاطمة

السنة الجامعية:

2025/2024

الملاحق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم البحث العلمي والتي تدخل في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، تحت عنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بمقاومة التغيير دراسة ميدانية بكلية الأدب جامعة عمار ثليجي بالأغواط كما أحيطكم علماً أن البيانات التي سيتم جمعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً على تعاونكم معنا ولكم منا كل التقدير والاحترام

التعليمات: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك فضلاً وليس أمراً.

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 - ماجستير

(4) الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات - 6-15 سنة - أكثر من 15 سنة

(5) مكان العمل:

- طاقم الكلية - الأقسام

المحور الثاني: القيم التنظيمية

(6) كيف يتم إعلامكم عن أهداف التغييرات المزمع تطبيقها؟

- يتم إعلامنا بشكل واضح

- هناك إعلام بالتغيير دون شرح

- لا يتم إعلامنا

(7) كيف تقيمون وضوح الرؤية المقدمة من الإدارة حول التغيير؟

- واضحة جداً

الملاحق

- واضحة إلى حد ما
- غير واضحة
- 8) كيف تقييم مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير داخل المؤسسة؟
- هناك مشاركة واسعة تقتصر على البعض فقط
- 9) ما هي أكثر مصادر المعلومات الذي تعتمدون عليه أثناء عملية التغيير؟
- قنوات رسمية - الإدارة- الزملاء
- 10) ما مدى استعداد الرؤساء للاستماع إلى آراء الموظفين حول التغيير؟
- هناك استعداد دائم
- أحيانا فقط
- لا يوجد أي استعداد
- 11) هل يتم اعلام الموظفين على المستجدات بشكل منتظم وشفاف؟
- نعم لا
- 12) عندما تحتاج معرفة أو معلومة لأداء مهامك، كيف تتصرف؟
- الاتصال بالمسؤول المباشر اللجوء للزملاء أحاول حلها بمفردى
- 13) هل تشجع الإدارة على تبادل المعلومات بين الموظفين؟
- نعم لا
- 14) كيف تصف طريقة مشاركة الإدارة للموظفين في قرارات التغيير؟
- توجد مشاركة واسعة العملية تقتصر على البعض فقط
- لماذا؟
.....
.....
.....
- 15) هل توجد استشارات لتقديم ملاحظات أو آراء حول التغيير؟
- توجد لا توجد
- 16) هل يتم مشاركتكم في اختيار فترات التدريب على المهام الجديدة؟
- نعم لا
- 17) هل لديكم صلاحية في اختيار أساليب عمل مناسبة بعيدا عما تقره الإدارة؟
- نعم لا
- 18) هل تتم مشاركتكم في تحديد الاحتياجات التدريبية؟

الملاحق

- نعم لا
- 19 هل توجد استشارات حول تقييم فعالية برامج التدريب المعتمدة؟
- توجد لا توجد
- 20 هل يتم استشارتكم في تحديد المشاكل التي تعيق انجاز المهام؟
- نعم لا
- 21 هل توجد استشارات تتعلق بتقييم مسار التغيير؟
- توجد لا توجد
- 22 هل تمت استشارتكم في اختيار المصلحة أو فريق العمل؟
- نعم لا

المحور الثالث: مقاومة الموظفين للتغيير

- 23 هل واجهتم صعوبات في تطبيق التغييرات الجديدة؟
- نعم لا
- 24 لحظة سماعك بعملية التغيير كيف كانت ردة فعلك؟
- حاولت الاستفسار عنه لم أبالي
- 25 في بداية التغيير كيف كانت ردة فعلك؟
- حاولت التكيف معه غير متقبل الأمر
- 26 بعد مرور فترة من التغيير كيف تقييم الأداء العام للمصلحة؟
- تحسن كثيرا السابق أفضل
- 27 هل تعتقدون أن هناك اتجاه عام لرفض التغيير؟
- جل الموظفين البعض فقط
- 28 ما نوع المقاومة والرفض للتغيير الذي لاحظته بين الزملاء؟
- تجاهل نقاشات قلة الحماس لا يوجد أي اعتراض
- 29 هل انت راض على وضعك بعد عملية التغيير؟
- راض نوعا ما غير راض
- 30 كيف تقييم عملية التغيير التنظيمي بشكل عام؟
- هادف غير مخطط له جيدا
- 31 كيف تقييم الأداء الجماعي للموظفين داخل المصالح بعد التغيير؟

الملاحق

- تحسن كثيرا السابق أفضل
- (32) كيف تقيم الأعباء الوظيفية مقارنة بالسابق؟
- تقلصت زاد حجمها