

آليات ثقافة المقاومة في المؤسسات الحكومية

أ. إيهاب الشاعر^(*)

مستخلص

حينما تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير. ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو أفرادها بهذا التغيير. وما لم تقبل المنظمة وجماعات العمل والأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه ويقاومونه. وهناك أسباب لثقافة المقاومة التغيير. فالأسباب التنظيمية تعود إلى قوى داخل المنظمة تجعل المنظمة ومن يمثلها من المديرين يقاومون ويعترضون على التغيير. أما الأسباب الفردية فتعود إلى أن إدراك وفهم العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم، ولهذا السبب يقاوم العاملون التغيير.

وأخيراً إن الهدف من طرح أسئلة ثقافة المقاومة، هو الاستجابة الفاعلة للتحديات الراهنة والمستقبلية، التي تواجه الإنسان والأوطان والمنظمات.

ABSTRACT

when signs of development and change appear, it turns into a nightmare because the organization itself or its members resist this change. The reason is generally due to the failure of the organization or its members to accept this change. Unless the organization, working groups and individuals accept this change, they will oppose it and resist it.

There are reasons for the culture of resistance change. Organizational reasons are due to the forces within the organization that make the organization and its representatives from the managers resist and object to change. As for individual reasons, it is due to the workers' perception and understanding of this change indicating that it is not in their interest, and for this reason the workers resist the change.

Finally, the goal of asking questions of the culture of resistance is to effectively respond to the current and future challenges facing people, nations and organizations.

^(*) باحث دكتوراه بقسم الاجتماع كلية الآداب جامعة الوادي الجديد

مقدمة

لا شك أن الثقافة هي ذلك الجزء من البيئة الذي قام الإنسان بنفسه على صنعه متمثلاً في الأفكار والمثل والمعارف والمعتقدات والمهارات وطرق التفكير والعادات وطرق معيشة الأفراد وقصصهم وألعابهم وموضوعات الجمال وأدواته عندهم ووسائلهم في الإنتاج والتقويم والموسيقى التي يعزفونها والنظام الأسري الذي يسيرون عليه ووسائل انتقالهم والمعارف التي تشيع فيهم وغير هذا كثير وكثير جداً مما أنشأه الإنسان ليجمع بين أفراد مجتمع من المجتمعات ويربط بين مصالحهم بمعنى آخر هي مجموع العادات السائدة واللغة والديانات والاختراعات والعلوم في المجتمع والتي يتميز بها مجتمع عن آخر وتؤدي إلى تحقيق وظائف الحياة الاجتماعية.

أما أهمية الثقافة على مستوى الأمة فلقد أدركت الدول المعاصرة أن ثقافتها هي هويتها وأهم عناصر شخصيتها. لذا حرصت على حماية ثقافتها بكل الوسائل التي توفرها لها الأمن الثقافي من كل غزو فكري معاد حيث شاع في نظام الدول المعاصرة ما يعرف بالأمن الثقافي كل ذلك من أجل حماية الثقافة من كل ما يصادمها إذ لم يعد الغزو كما كان في الماضي عسكرياً أقصى ما يحقق إحداث تدمير مادي محدود بينما الغزو الفكري يضرب الأمة في الصميم "أي في شخصيتها وهويتها"^(١).

مشكلة الدراسة

منذ أن وجد الإنسان على وجه الأرض، فإن عملية التغيير تدفع باتجاه الصراع بين القديم والجديد، بشكل مستمر، ولكن يعمل الإنسان على تأخيرها وتأجيلها، خاصة إن كانت تهدف لتجريده من الماضي، وتعلقه بالقديم، حيث إن هناك تفاوتاً في أنماط استقبال الناس للتغيير. فمنهم من يرحب به، ويعدّه مدخلاً لتطوره الشخصي والمهني، وتطور عمل المؤسسة التي يعمل فيها. ومنهم، في الجهة المقابلة، من يعد التغيير تهديداً شخصياً ومهنياً له. وما بين هؤلاء وأولئك، نجد طيفاً واسعاً من درجات المقاومة والقبول ومستوياتهما.

وكما هو معروف، فإن مقاومة التغيير تكون بينة تارة، وخفية تارة أخرى، قوية تارة، وضعيفة تارة أخرى. وهي سلوك منظم، يهدف إلى تأخير تنفيذ التغيير المقترح، أو إعاقته، أو منعه، ولما كانت هذه المقاومة هي التي تتسبب في إفشال عملية التغيير، كان لا بد أن يتم التعامل معها بحذر بترويضها، أو القضاء عليها.

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في بيان وتوضيح مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات، من خلال توضيح معنى مقاومة التغيير، وأسباب هذه المقاومة.

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الوقوف على أهم أشكال وأسباب ثقافة المقاومة لدى الأفراد والمجتمع، بهدف تحويل المقاومة إلى حالة الدعم وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المجتمع والمؤسسات من خلال التغيير الذي تريد إحداثه.
- ٢- تهدف الدراسة كذلك إلى التعرف على مدى اقتناع المسؤولين بالنظام الجديد، ومحاولة كشف أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بغية تسهيل الأمر خاص على المؤسسات في حالة تعرضها لمثل هذه الحالة من مقاومة التغيير التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تبرز هذه الدراسة الكثير من المصادر والمراجع التي تطرقت للموضوع والتي تعطيه أكثر أهمية خاصة على المستوى التطويري.
- تمثل الدراسة فرصة مناسبة لمسؤولي المؤسسة للوقوف على النتائج التي وصلت إليها والاطلاع على بعض التوصيات التي تساعد مستقبلاً في تحسين آليات إدارة مختلف المشاريع التطويرية.

مفاهيم الدراسة:

- ١- مفهوم الثقافة.
- ٢- ثقافة المقاومة.
- ٣- التغيير الثقافي.
- ٤- الصراع الثقافي.
- ٥- الثقافة التنظيمية.
- ٦- التغيير الاجتماعي.

أولاً: مفهوم الثقافة (Culture):

لقد أصبح موضوع الثقافة محل اهتمام كثير من المهتمين في العلوم الإنسانية وهناك من يرى أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والعقائد والفنون والقيم والعادات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع وهناك من يرى أن الثقافة عبارة عن تنظيم يشمل

مظاهر لأفعال وأفكار ومشاعر يعبر عنها الإنسان عن طريق الرموز أو اللغة التي يتعامل معها وبهذا المعنى تكون الثقافة عبارة عن تاريخ الإنسان المتراكم عبر الأجيال وهناك نظرات أخرى كثيرة منها من يرى أن الثقافة صفة مكتسبة أو أنها كيان مستقل عن الأفراد والجماعات علي أن تلك المفاهيم جميعا تدور حول معنى واحد وهو أن الثقافة كل مركب من مجموعة مختلفة من ألوان السلوك وأسلوب التفكير والتكامل والتوافق في الحياة التي اصطلح أفراد مجتمع ما على قبولها فأصبحوا يتميزون بها عن غيرهم من باقي المجتمعات ويدخل في ذلك بالطبع المهارات والاتجاهات التي يكتسبها أفراد المجتمع وتتناقلها في صور وأشكال مختلفة أجيال بعد أخرى عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي وعن طريق نقل تلك الخبرات من جيل إلي جيل وقد يتناقلونها كما هي أو يعدلون فيها وفق تغير الظروف وحاجتهم ولكن الجوهر يبقى كما هو.

وتعتبر الثقافة مجموعة مركبة من العوامل المؤثرة على الفرد، وتشمل كلا من التاريخ والمعتقدات والعادات والتقاليد والاهتمامات، وهو ما يؤدي إلى ظهور عند الأفراد تشكل اتجاهاتهم وأساليب تصرفهم ومعاملاتهم.

-وضعت العديد من النماذج في تعريف الثقافة وخصوصا في النموذج الغربي إلا أن تايلور في كتابه الثقافة البدائية وضع تعريفا للثقافة ويعد من أشملها حيث عرفها تايلور "Taylor" 1972 بأنها "ذلك الكل المركب، الذي يتضمن المعارف، والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين والعادات، وأية قدرات وخصال يكتسبها الإنسان، نتيجة لوجود كعضو في المجتمع" يشمل هذا التعريف خمسة عناصر أساسية وهي: العقيدة والأخلاق والاكتساب والكل المركب والمجتمع. ومن هذا نستخلص إن الثقافة تشمل الصناعات والمهارات وقضاء أوقات الفراغ واللباس والطقوس الدينية، بل إنها تشمل كل جوانب الحياة الاجتماعية للفرد، كما أنها تدل على الفطنة والذكاء واستقامة الأمور والعمق والجدية والبداهة في القول والإلتقان في العمل^(٢).

-أما مالينوفسكي Bronisław Kasper Malinowski فيصف الثقافة بأنها "أداة فعالة تنتقل الإنسان إلى وضع أفضل، وضع يواكب المشاكل والأطروحات الخاصة التي تواجهه في المجتمع أو في بيئته، وذلك في ضوء تلبية حاجاته الأساسية"^(٣).

وقد وضع الباحث تعريفاً إجرائياً للثقافة هو كل ما يعبر عن خبرات ومعارف لدي الأفراد وتطورها لسلوكه تجاه المجتمع والبيئة.

ثانيا ثقافة المقاومة^(٤):

المقاومة، مفهوم إنساني، وحق مشروع، معروف في القوانين الدولية، والأعراف الإنسانية، وله ضوابطه وروابطه وآدابه وثقافته وأخلاقه. والمقاومة، في مفهومها العام، هي ردة فعل مجتمعية

واعية، ضد واقع مرفوض، أو غير مشروع، أو لمواجهة استبداد، أو استعباد أو ظلم أو تمييز أو احتلال... الخ. ويزخر التراث الثقافي الإنساني، بظواهر متنوعة من المقاومة، يتفاعل معها الناس. وترتبط قدرتها على تحقيق أهدافها، بدرجة احتضان المجتمع لها، وإدراكها السليم للتحديات التي تواجهها، وامتلاكها الوعي والرؤية المتماسكة والخلاقة، والبنية التنظيمية، والقيادة المؤمنة بقوة الفكرة المقاومة، والإرادة الواعية. وإمكانيات يقنديها زمنها. ومهارات متراكمة في حشد الطاقات... وتتنوع صور المقاومة، عنفاً أو لا عنف، ولكل مقاومة خصوصياتها الوطنية والتاريخية، والتي تتبع من واقع مجتمعا، والسياقات الاجتماعية والسياسية التي تحيط بها، وطبيعة نشاطها وعملياتها، والنتائج المترتبة عليها.

وهناك من يتعامل معها، كظاهرة سياسية، مرتبطة بالحكم والسيادة وحق تقرير المصير، كما أن هناك من يتعامل معها، كعملية تغيير اجتماعي وثقافي، وتستلزم تعبئة شعبية لفترة طويلة. وليس في المواثيق الدولية، بما فيها ميثاق الأمم المتحدة، ما يضعف أو ينقص الحق الطبيعي للأفراد والجماعات والدول في الدفاع عن أنفسهم، كما أقر المجتمع الدولي، بأن لجميع الشعوب حقاً ثابتاً في الحرية التامة وتقرير المصير، ومقاومة الاستعمار القديم والجديد، والاحتلال، وجميع أشكال التمييز العنصري، والقهر والفساد والاسترقاق. وعلى سبيل المثال، فإن مقاومة الاحتلال الإسرائيلي، هي حق مشروع، يستند إلى مبدأ حق تقرير المصير للشعوب، المكرس في ميثاق الأمم المتحدة، والقرارات الأممية، ومبادئ القانون الدولي. ومن نماذج المقاومة، الانتفاضات الشعبية، ضد الظلم والفقر والفساد والتسلط.. الخ، وتتخذ أشكالاً متنوعة: احتجاجات/ عصيان مدني/ فنون مقاومة/مقاطعة/.. الخ.

وقد حقق مفهوم المقاومة، اختراقاً في دراسات العلوم الاجتماعية، والأنثروبولوجيا، وطورت شعوب عدة في آسيا وأفريقيا وأميركا اللاتينية، مفاهيم وأساليب المقاومة، في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية. تجليات أخرى للمقاومة ارتبط مفهوم المقاومة، على نحو نمطي، في الذهن العربية، بمواجهة الاحتلال الأجنبي، وبخاصة من خلال البندقية، كما حضر مفهومها، في الأدب والفلسفة والأديان والأساطير، من خلال تمجيد بطولاتها وإشاعة ثقافتها، وانشيدها، ونجاحاتها، أما تجلياتها الإنسانية فهي عصية على التعداد، وتتجاوز ما استقر في أذهان الناس. إن الدفاع عن كل ما هو نبيل وجميل وإنساني، هو مقاومة، والمحبة مقاومة في زمن الكراهية والتعصب، والصدق مع الذات ومع الآخر، هو مقاومة للكذب، وتعزيز ثقافة المساواة والمواطنة هو مقاومة للتمييز، وفضح وتفكيك ثقافة التكفير هو مقاومة للتخلف والظلامية، وتعليم صناعة المسرة والحياة، من أجل استرداد إنسانيتنا المختطفة، هو مقاومة، وإطفاء الحرائق المشتعلة في دين ودنيا المجتمعات العربية

مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد- مجلة علمية محكمة- ديسمبر ٢٠٢٢

والمسلمة، هو مقاومة وطنية، وكذلك الأمر مع مقاومة الفساد والإفساد والغش والفتن الطائفية والمذهبية والإثنية.

وقد وضع الباحث تعريفاً إجرائياً لثقافة المقاومة (هو الأفكار والأفعال الراضية لموقف أو شيء معين نتيجة خبرات ومعارف سابقة).

ثالثاً التغير الثقافي

انطلاقاً من تعريف الثقافة عند ادوارد رانت تيلور، يعرف التغير الثقافي "بأنه التحولات في ذلك الكل المركب أو في تمدين الأفراد والبيئة التي تكون من إبداعهم. ويحدث التغيير الثقافي إما تلقائياً أو مخططاً^(٥).

ويشير التغير الثقافي اذا إلى التغيرات الملموسة في العناصر المادية وغير المادية للثقافة، سواء كانت هذه التغيرات من خلال إضاعة أو حذف أو تعديل في السمات الثقافية أو مركب الثقافة. وتتعدد مصادر التغير الثقافي التي من أهمها الاحتكاك بالثقافات الأخرى، الاختراعات، وهي جميعها تتدرج تحت مسمى آليات العولمة.

وقد وضع الباحث تعريفاً إجرائياً الثقافي: التغير الثقافي هو الخروج من بوتقة فكرية وحضارة والدخول في ثقافة أخرى.

رابعاً الصراع الثقافي

إن الصراع شكل من أشكال المعارضة العتية، والتي يتميز بنوع من الانفعال، وفي الصراع يحاول الشخص أو الجماعة إحباط أو تدمير الخصم من أجل الحصول على الهدف المنشود أو المكافأة.

يحدث الصراع من أجل موضوعات هي: الملكية، القوة، والحرية: حرية الفكر والفعل أو أي شيء له قيمة. وفي المجتمعات ذات الصيغة العسكرية تعتبر الحروب مرغوب فيها، وفي المجتمعات التي تتنوع فيه المصالح الاقتصادية، حيث الكثير من الأفراد والجماعات تعاني من افتقاد الأشياء المادية يقع صراع المصالح الاقتصادية. كذلك لو انتشرت الفرق الدينية فإن الصراع يتخذ الشكل الديني. وعلى كل فإن المحددات الثقافية هي المسؤولية عن تحديد نوعية الصراع. وقد يكون عدم الاتفاق على عناصر الثقافة من عادات وتقاليد ومعايير وقيم أو غيرها من أنماط السلوك داخل الجماعة الواحدة، معيراً عن الصراع الثقافي الداخلي، مثل الذي نشهده بين الأجيال

المتباينة في المجتمع الواحد، بين جماعات الشباب والكبار مثلاً، أو بين جماعات تطبيقية أو مهنية مختلفة وهكذا. وعدم الاتفاق على الأنماط الثقافية بين جماعات ذات ثقافات مختلفة، ويعبر ذلك عن صراع ثقافي خارجي ولذلك كان الاتصال بثقافات أخرى^(٦).

وقد وضع الباحث تعريفاً إجرائياً للصراع الثقافي: هو محاولة اتجاه معين الاختراق والهيمنة على اتجاه آخر، وفرض نموذجة الثقافي.

خامساً الثقافة التنظيمية

تؤثر ثقافة المنظمة في أنشطة ومهام التنظيم من حيث درجة الرسمية ومستوى التخصص الوظيفي ودرجة المركزية ونطاق الإشراف ومستويات المشاركة فتوافق وانسجام الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والتنظيمية مع الثقافة التنظيمية يحقق المزيد من الفاعلية حيث يرى روجرس "بأن درجة التوافق بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة يعتبر عامل محدد هام للهيكل التنظيمي والعمليات والأداء وكلما زادت درجة هذا التوافق زادت فاعلية المنظمة وأن تحقيق درجة عالية من التوافق بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة مع تحقيق مستوى عال من الفاعلية في المنظمة في نفس الوقت يساعد التطوير الاجتماعي"^(٧).

-وهي تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات وتحسين طرق العمل وتقليص الصراعات ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات إذ أن القرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة ولهذا فمن الضروري إسهام كافة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة أن هذه الخطوة ستجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجبة على كل واحد منهم وهي تمثل أغلب صور البناءات التنظيمية الناجعة في الوقت الحاضر"^(٨).

تعرف ثقافة المنظمة بأنها هي: مجموعة القيم والعادات والمعايير والافتراضات المشتركة والمعتقدات التي حكم الطريقة التي فكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزات تنافسية للمنظمة، كما أنها الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزات التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم"^(٩).

كما تعرف: "أنها جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، بحيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك الأفراد العاملين في هذا المنظمات، كما أنها تعني الأنماط والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون الأفراد العاملين في هذه المنظمات، كما أنها تعني الأنماط والتكون والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للأنظمة أو القوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها"^(١٠).

وقد وضع الباحث تعريفاً إجرائياً للثقافة التنظيمية: هي حدود التعامل مع الآخر داخل التنظيم.

سادسا التغيير الاجتماعي

يعرف صلاح العبد التغيير الاجتماعي "بأنه ظاهرة طبيعية تخضع لها نواميس الكون وشؤون الحياة من خلال التفاعلات والعلاقات والتبادلات الاجتماعية المستمرة التي تفضي إلى تغيير دائم^(١١).

كما يعرفه أحمد زكي بدوي: "أنه كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة، والتغيير الاجتماعي على هذا النحو ينصب على تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع أو في بنائه الطبقي، أو نظمه الاجتماعية، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدد مكاناتهم وأدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها^(١٢).

ويشير عاطف غيث إلى التغيير الاجتماعي بأنه: "التغيرات التي تحدث في التنظيم الاجتماعي أي في بناء المجتمع ووظائف هذا البناء المتعددة والمختلفة^(١٣).

ويرى عاطف غيث كذلك أن التغيرات الاجتماعية تأتي على أشكال متعددة منها التغيير في القيم الاجتماعية والتي تؤثر بطريقة مباشرة في مضمون الأدوار الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي أي في المراكز والأدوار الاجتماعية، كالانتقال من نظام تعدد الزوجات إلى نظام وحدانية الزوج والزوجة ومن الملكية المطلقة إلى الديمقراطية... الخ، والتغيير في مراكز الأشخاص يحدث ذلك بحكم التقدم في السن أو نتيجة الموت^(١٤).

والتغيير الاجتماعي كما يعرفه روجرز: "Rogers" هو العملية التي يحدث من خلالها تغيير وتبديل البنين والوظيفة الاجتماعية للنظم الاجتماعية"، وقد يحدث ذلك من خلال المخترعات والمبتكرات الجديدة، ومنها ما يحدث بسبب الفيضانات، الحروب، والثروات الداخلية، كما تكون عملية التغيير الاجتماعي مخططة أو غير مخططة، وكما يذكرها Roger يكون مصدرها إما خارجي أو داخلي^(١٥).

وقد وضع الباحث تعريفاً إجرائياً للتغيير الاجتماعي: هو التطور الحتمي للمجتمعات الناتج عن الترمك المعرفي والثقافي لدي المجتمع.

أسباب التغيير:

إن من المهم تفهم أسباب مقاومة التغيير واستيعابها؛ حتى يمكن التعامل معها؛ لتكون مدخلاً مهماً للقضاء على هذا النوع من المقاومة، أو ترويضها. وعلى الرغم من صعوبة تحديد جميع أسباب مقاومة التغيير، إلا أن بالإمكان عرض أهمها، وتشمل:

- ١- التمسك بالعادات والتقاليد.
- ٢- الخوف على المصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب.
- ٣- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.
- ٤- عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.
- ٥- الإمعية والتقليد الأعمى للآخرين.
- ٦- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير.
- ٧- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.
- ٨- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.
- ٩- التشبع واليأس والإحباط، والملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.
- ١٠- التصور الخطأ بعدم وجود تخلف إداري في الجهاز المقصود.
- ١١- الاعتراف بوجود تخلف إداري، ولكن عدم القناعة بإمكانية معالجته، عن طريق إعداد برنامج أو خطة تغيير إداري، وتنفيذهما.
- ١٢- الاعتراف بوجود تخلف إداري، والاعتراف بإمكان معالجته؛ بإعداد وتنفيذ خطة أو برنامج للتغيير الإداري، ولكن عدم القناعة بكفاءة القائمين على إعداد هذا البرنامج أو الخطة، وتنفيذهما.
- ١٣- التصور بأن القائمين بإعداد الخطة أو البرنامج التغييري، والمكلفين بتنفيذها، قد يلحقون بعض الضرر بمصالح قائمة؛ لأسباب شخصية أو غير شخصية.
- ١٤- لأن المقاوم من "الحرس الثوري القديم"، يعد نفسه أحد مهندسي الواقع الحالي، ويعد أي تغيير، اعتداءً شخصياً على ذاته^(١٦).

مصادر مقاومة التغيير:

من أهم مصادر مقاومة التغيير في المؤسسات والمنظمات، ما يأتي^(١٧):

مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد- مجلة علمية محكمة- ديسمبر ٢٠٢٢

١. مصادر مرتبطة بالشخصية: كالخوف من المجهول، وتفضيل الاستقرار، والفهم الانتقائي لما سيحدث، والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات.
٢. مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير: الوقت والموارد المتوفرة للتكيف، واحترام الأفراد والمهارات، ومصداقية عامل التغيير.
٣. مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي: الانسجام مع المبادئ (القناعات)، وتماسك النظام، والفوائد والحقوق، والطبيعة المقدسة لأشياء معينة، ورفض غير المؤلف.

الدراسات السابقة

دراسة محمود حامد المقدادي وصالح سويلم الشرفات بعنوان (مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطريق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قسبة المفرق بالأردن، ٢٠١٤)^(١٨).

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات (٣٤٢) معلما ومعلمة نحو مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقة هذه الاتجاهات بعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع تلك البيانات وعن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن أحد أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير هي:

- فقدان الإحساس بالمشاركة في التغيير .
- شعور المعلمين أن التغيير قد فرض عليهم بالقوة.
- شعور المعلمين أن التغيير قد فرضته جهات خارجية.
- الخوف من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه.
- الخوف من زيادة عبئ العمل.
- نقص الثقة بينهم وبين صناع السياسات التربوية.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا حول أسباب مقاومة التغيير تبعا لمتغير الجنس، في حين كانت هناك فروق تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية (المقدادي والشرفات، ٢٠١٤، ص ٦٥ - ٧٩).

دراسة حيدر خضر سليمان، ٢٠١٠، بعنوان "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في جامعة الموصل"^(١٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية في جامعة الموصل فضلا عن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين، حيث تم قياس متغير الأنماط القيادية من خلال

بعدين: نمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين ونمط القيادي الموجه نحو العناية بالعمل، وتم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) عميد ومعاون عميد ورئيس قسم و(١٠٠) موظف وموظفة في جامعة الموصل تم اختيارهم بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير في حين لم تظهر أي علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، كما أظهرت نتائج التحليل تباين موظفي جامعة الموصل في دوافعهم لمقاومة التغيير تبعاً لنوع الدافع.

دراسة (Chuang, Yuh-Shy, 2010) بعنوان: "أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير"^(٢٠).

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير. توصلت إلى نتيجة مفادها أن رضا الموظفين وتفهمهم للأسباب التي تدعو للتغيير والتطوير يعد عنصراً أساسياً لإنجاح عملية التغيير في المنظمة، وتوضيح نتيجة هذا التغيير لتشجيعهم. وأوصت الدراسة بتفهم ردود فعل العاملين للتغيير وكيفية تقليل مقاومتهم.

دراسة حجاج 2009^(٢١)

تتمثل مشكلة البحث في مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية حيث تتخذ المشكلة اشكالاً عديدة ويمكن أن تأخذ شكل المعارضة الحادة واستخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد والانقادات والجدل والتهديد وذلك يكلف الوزارات الحكومية كثير من الجهد والوقت والمال.

وكان من أهم فرضيات البحث أن أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تختلف باختلاف الوزارة التي يطبق فيها التغيير وتختلف الأهمية النسبية لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير في الوزارات الفلسطينية.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير والأساليب الإدارية التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير وتأثير العوامل الدراسية الديمغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة عن طريق جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة و تحليل هذه المعلومات للوصول إلى النتائج.

وقد اجريت الدراسة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واستخدم في تحليل البيانات برنامج التحليل الاحصائي ومن الاساليب التي تم استخدامها: توزيع العينة حسب الوزارة والمتوسطات والنسب المئوية ولوحة الانتشار وذلك للتدليل برسم بياني على طبيعة العلاقة بين متغيرين.

كما استخدمت اختبارات لاختبار الفرق بين متوسطين اثنين حيث تم توزيع العينة حسب المستوى التعليمي وتوزيع العينة حسب الجنس والعمر والحالة الاجتماعية.

ومن اهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وكلما زادت الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير قلت أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.

دراسة ملح، والابراهيم (٢٠٠٨) بعنوان (استراتيجيات وأسباب مقاومة التغير في الشركات الصناعية)^(٢٢).

ومحور المشكلة هنا يكمن في غياب أي توجيهات لدى بعض المنظمات في محاولة الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى المقاومة ومن ثم التفكير بطريقة استراتيجية لمواجهة هذه الأسباب، ولنجاح المنظمات يجب أن تسعى لانخراط العاملين في المنظمة وتحري مشاركتهم في عملية التغير.

وكان من أهم فرضيات الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) (والمتمغيرات الوظيفية) عدد سنوات الخبرة الإجمالية والمستوى الاداري (على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين للتغير).

وقد كانت منهجية الدراسة كالتالي: المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميداني ومن خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وذلك بالاعتماد على ما ورد في الدراسات السابقة العربية والأجنبية لفهم الظاهرة وتحليلها. وتضم الإجراءات طرق جمع البيانات التي من أهمها وسائل جمع البيانات الثانوية ووسائل جمع البيانات الأولية.

ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة قياس المتغيرات والتي اجري عليها الاختبارات الخاصة بأداة القياس وهي صدق الأداة وثبات الأداة.

ويضم مجتمع الدراسة جميع المديرين العاملين في شركة البوتاسيوم وشركة الفوسفات وشركة الاسمنت وشركة مصفاة البترول الأردنية وتعتبر هذه الشركات من كبرى الشركات في مجال الصناعات الاستخراجية والتحويلية في الأردن.

وقد أوصى الباحثان بضرورة تكيف المنظمات مع المتغيرات البيئية الديناميكية المتباينة وباستغلال الكفاءات والقدرات والمؤهلات العلمية التي يتمتع بها المديرون ويجب دراسة وتحليل أسباب مقاومة العاملين للتغير واختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة وأوصى الباحثان أيضاً بضرورة تفعيل عنصر الاتصال وتدفق المعلومات وبضرورة عدم قبول الثقافات التنظيمية السائدة على أنها مسلمات وإجراء دراسات مستقبلية باستخدام أساليب منهجية.

كما بينت نتائج الدراسة أن أهم أسباب المقاومة هي تلك المرتبطة بأساسيات المشاركة من جهة والمعلومات والاتصالات من جهة أخرى. وضرورة عدم وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمعظم العوامل الديموغرافية على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة باستثناء استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني في معظم الحالات. وبينت النتائج أيضاً بان هناك علاقة ذات دلالة احصائية ما بين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة مع هذه الظاهرة.

دراسة ميدانية بعنوان: "المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض" للباحث مبارك بن بطيخان السهلي، تاريخ النشر ٢٠٠٧م^(٢٣).

وتتمثل مشكلة الدراسة في بحث أثر المشاركة في صنع القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية السعودية.

وتهدف هذه الدراسة إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم، والتعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرار في الأجهزة الحكومية، وتقديم توصيات علمية وعملية قد تكون مفيدة في تطوير مستوى أداء الأجهزة الحكومية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات، حيث تم اختيار (٤٠٠) موظفًا. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

١- إن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي: استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل، ثم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة، والنمط الثالث في مشاركة المدير للمرؤوسين كأى عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب.

٢- إن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون للمحايدة في تقبلهم للتغيير.

٣- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنماط: انفراد المدير باتخاذ القرار ثم تبليغه للمرؤوسين، واتخاذ القرار ثم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاستفسار عنه ليكون واضحاً لهم، ونمط عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل ثم اختيار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة وبين تقبل الموظفين للتغيير.

٤- توجد علاقة ارتباط موجبة بين كل من انفراد المدير باتخاذ القرار ثم محاولته إقناع المرؤوسين وبين معدل مدى تقبل الموظفين للتغيير.

٥- وجود علاقة ارتباط طردية بين الأنماط الثلاثة التالية: يستمع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، يشارك المدير المرؤوسين كأى عضو آخر قبل للوصول إلى القرار المناسب لاتخاذ قرار ما، ويجعل المدير صنع القرار من قبل المرؤوسين بشكل كلي، وبين معدل مدى تقبل الموظفين للتغيير. وفي نهاية الدراسة، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع مجموعة من التوصيات التي كان من أهمها:

(١) أن يهتم المديرون بمشاركة المرؤوسين في وضع القرارات المناسبة لاتخاذ القرار.

(٢) عدم فرض التغيير على الموظفين حتى لا ينتج عنه مقاومة لهذا التغيير.

(٣) أن يكون المرؤوسون على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة لمهام العمل،

ويتم ذلك عن طريق الاجتماعات الدورية التي تعقد على مستوى الأقسام والإدارات.

(٤) تشجيع المرؤوسين على تقديم المقترحات المفيدة والبناءة في العمل.

وهناك عدد من الفروق بين هذه الدراسة ودراسة الباحث المشار إليها أعلاه، حيث تم التركيز في الدراسة الحالية على مشاركة العاملين في صنع القرار في المؤسسات العامة، وذلك من حيث: مستوى مشاركة العاملين المعمول بها، وأهم العوامل التي تحفز العاملين للمشاركة في صنع القرار، وسبلات وإيجابيات هذه المشاركة، وآليات تفعيل مشاركة العاملين، كما سنتناول أهم أسباب المقاومة التي تدعو المديرين إلى تبني استراتيجية المشاركة دون غيرها من الاستراتيجيات، وتوضيح ما إذا كان هناك علاقة بين أسباب مقاومة العاملين للتغيير وبين اختيار المديرين لهذه

الاستراتيجية، في حين ركز الباحث في دراسته على أهم أنماط المشاركة في الأجهزة الحكومية مع محاولة معرفة أثر هذه الأنماط في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير، كما تناولت دراسة الباحث المعوقات التي تحول دون تفعيل مشاركة العاملين في تلك الأجهزة.

دراسة فاطمة الحقباني ٢٠٠٧: (بعنوان: مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية لجامعة أم القرى^(٢٤)).

وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها ٢٣٥ فردا من أفراد الهيئة الأكاديمية الإدارية واستعملت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها وكان من أهم نتائج التي خلصت إليها الباحثة أن الروتين من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري، وأوصت الباحثة بجعل التغيير الإداري جزءا من ثقافة المنظمة وتوفير المناخ التنظيمي الذي تسوده قيم التسامح وحرية تقبل الرأي الآخر والتعامل معه مع ضرورة تكثيف برامج التدريب وورش العمل التي تسلط الضوء على التغيير الإداري (الحقباني، ٢٠٠٧).

دراسة (Carmeli, 2005) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين نوايا وسلوك الانسحاب^(٢٥).

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التماسك الاجتماعي، الاتصالات، تحدي الوظيفة، الثقة، الإبداع) على نوايا وسلوك الانسحاب من المنظمة، سواء الانسحاب من المهنة أو الوظيفة أو المنظمة.

شملت عينة الدراسة ١٦٨ فردا من الافراد العاملين في الخدمة الاجتماعية في قطاع الصحة، وقد استخدمت المدخل الكمي لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- توجد علاقة ارتباط سالبة بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وبين نوايا وسلوك الانسحاب بجميع أنواعه.

٢- تشير الدراسة بأن انسحاب الموظفين هو بشكل جزئي نتاج الثقافة التنظيمية، وهي بذلك تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية من حيث دورها في الاحتفاظ بالعاملين.

دراسة (wayne H.bovey (2001)^(٢٦)

هدف واين في دراسته حول مقاومة التغيير التنظيمي إلى تحديد دور آليات الدفاع في مقاومه التغيير وذلك بسبب عدم القدرة على التأقلم في المقاومة الفردية أي أنه ركز على المسألة التنظيمية بدلا من العوامل النفسية الفردية.

مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد- مجلة علمية محكمة- ديسمبر ٢٠٢٢

واشتملت الدراسة على فرضيتين وهما: ارتفاع مستوى آليات الدفاع في عدم القدرة على التأقلم أدى ذلك الى ارتفاع مستوى مقاومة التغيير السلوكية أي أن العلاقة طردية. والفرضية الثانية هي ارتفاع مستوى آليات الدفاع على التكيف أدى إلى انخفاض مستوى مقاومة التغيير السلوكية أي أن العلاقة عكسية.

وحيث أن الباحث قام باختبار الفرضيات لفحص قوة العلاقة بين آليات الدفاع الغير قادره على التأقلم وآليات الدفاع بالنسبة للتكيف مع مقاومة التغيير السلوكية واعتمدت الدراسة على منهجية معينة وهي أخذ العينات الغير احتمالية) ليس عشوائيا (وتم تحليل البيانات وجمعها وذلك من خلال الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج معينة وهي تقييم نطاق آليات الدفاع عن صحة العاملين وذلك باستخدام تحليل العامل وذلك لتحليل وتأكيذ الترابط الاساسي بين آليات الدفاع والمتغيرات. وتم احتساب الاعتمادية على بنود معينة تم استخدامها عند تحليل العامل وذكرت آليات الدفاع الانحرافات ٠.٦٤ من الفا في حين آلية الدفاع بالنسبة للتكيف كان له من ٠.٦١ الفا. دراسة بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة" للباحث عبد الله مداري الحربي سنة النشر ٢٠٠١م^(٢٧).

وفيها تناول الباحث ما تواجهه المنظمات الإدارية المعاصرة من تحديات مع التغيير؛ لتكون قادرة على البقاء والنمو. فالمنظمات في سعيها للتطوير تواجه مقاومة التغيير الذي يقود إلى فشل كثير من برامج التطوير التنظيمي، ويحمل معه ضياع الجهد والوقت والموارد المالية والبشرية، وتحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

إن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، كما تساهم العوامل الأخرى في المقاومة، مثل: عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير، كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير. وقد

اقترحت الدراسة عددًا من التوصيات المتعلقة بالجوانب التنظيمية في المنظمات التي قد تقلل من مقاومة التغيير لتدعيم عملية التطوير التنظيمي، وهي كالتالي:

١- دعم الجهات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير التنظيمي في المنظمات بإتاحة الفرصة لها لإحداث الخطط التطويرية بفعالية.

٢- تعتبر القيادات الإدارية في المنظمات هي الداعمة والمشرفة على خطط التغيير التنظيمي في هذه المنظمات، لذلك لا بد من تثقيف هذه القيادات عن طريق المشاركة في حلقات النقاش الدورية والندوات واللقاءات التي تعقد لهذا الشأن.

٣- دعم مراكز المعلومات والأبحاث والتدريب بالمنظمات الإدارية بالأجهزة الحديثة والوسائل التكنولوجية المتقدمة التي تساهم في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

٤- التقييم الموضوعي لمدى الاستفادة من البرامج والدورات التي يشارك فيها الموظفون في تحقيق التغيير المطلوب فكرياً وعملياً وسلوكياً.

٥- أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية -قدر الإمكان- وبخاصة عند التخطيط لإدخال التغيير في أي من المجالات داخل المنظمة.

دراسة العمري ظافر ابن مناع ٢٠٠٠ بالسعودية بعنوان^(٢٨):

تحديات التغيير واستراتيجيات ادارتها، دراسة تطبيقية علي تجربة شركة الاتصالات السعودية، وهدفت هذه الدراسة الي التعرف علي تحديات التغيير في المنظمات واستراتيجيات ادارتها وقد بلغة عينة الدراسة ٤٩٥ فردا تم اختيارهم بأسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة، وقد اعتمدت الدراسة في ادائها على تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن اهم نتائج الدراسة وجود عوامل رئيسية لتحديات التغيير تمثلت ففي ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير ضعف مشاركة الموظفين، الخوف من نتائج التغيير وغموض اهدافه للموظفين.

النتائج

- ١- أن نقاوم ثقافة الشغف المرّضي بالسلطة، عند تقلد الوظائف القيادية.
- ٢- وأن نقاوم ثقافة الفساد داخل المؤسسات والاستبداد بالرأي، وأن نغير الخطاب الموجه لشركاء العمل.
- ٣- وأن نعمل على تعزيز ثقافة التسامح من اجل تماسك النسيج المجتمعي والمنظمي.
- ٤- اعلاء المصلحة العامة فوق المصالح الشخصية.
- ٥- ان نعرف ان المقاومة ليست هدفا لذاته، وليست حرفة أو مهنة، أو ثوبا مغشوشا تندثر به السياسة والمصالح. إنما هي استجابة واعية، لتحديات الواقع والمستقبل.
- ٦- يجب مراجعة مفاهيم ثقافة المقاومة، وضبطها على ضوء المتغيرات، في الزمان والمكان والإنسان.

التوصيات

من خلال النتائج السابقة حاول الباحث وضع مجموعة من التوصيات التالية:

مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد- مجلة علمية محكمة- ديسمبر ٢٠٢٢

التقييم العادل و المستمر لكافة العمال .

- يتوجب على إدارة المؤسسة أن تراعي الدور الهام لثقافة المنظمة بعقد دورات تدريبية للتعريف بالمستويات الإشرافية بما يمكن أن تلعبه من دور في انضباط وولاء العمال.
- التصدي ومحاربة القيم السلبية كالمحاباة و المحسوبية في توزيع المس ووليات والمناصب و في عمليات توظيف العمال الجدد، باعتبارهم مستقبل المؤسسة المدافعين على هويتها وثقافتها.
- محاولة إنشاء مجلة دورية تتم بمختلف قضايا المؤسسة تركز على تظاهرات - نماذج تسيير ناجحة، صور لعمال في ورشات، رموز المؤسسة، أدب التسيير.... (يكون لها الأثر البالغ على معنويات العمال وتعزيز القيم الايجابية .

المراجع:

- (١) د. علي بن حسن علي القرني، من مفاهيم ثقافتنا، مجلة أم القرى عدد ٢١.
- (٢) غياب بوفلجة "تحولات ثقافية" (وهران الجزائر: دار الغرب) ص ٥٤-٦٠.
- (٣) دوني كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قاسم المقداد، من منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق: ٢٠٠٢، ص ٢٤.
- (٤) يوسف الحسن، منتدي الفكر العربي بتاريخ الاحد ١٢ فبراير ٢٠١٧: <http://www.atf.org.jo/?q=ar/node/11031>
- (٥) احمد زايد، اعتماد علام، التغيير الاجتماعي، مكتبة الانجلوا المصرية، ط٢، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٤١.
- (٦) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة، مدخل لدراسة علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ١٧٩.
- (٧) حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٤.
- (٨) شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، ٢٠٠٧، ص ٧.
- (٩) مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية ٢٠٠٣، ص ٤٠١.
- (١٠) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، رياض الإدارة العامة للبحوث، ١٩٨٥، ص ٤٤٤.

مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد- مجلة علمية محكمة- العدد السادس عشر

- (١١) إبراهيم العسل، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الإجماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان ١٩٩٧، ص ٧٥.
- (١٢) احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي فرنسي عربي، مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح، بيروت ١٩٨٢، ص ٣٨٢.
- (١٣) محمد عاطف غيث، التغير الاجتماعي والتخطيط، دار المعارف ط ٢ القاهرة، ١٩٦٦، ص ٢٥.
- (١٤) محمد الدسق، التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٧، ص ١.
- (١٥) محمد عمر الطنوبي، التغير الاجتماعي، منشأة المعارف بالإسكندرية جلال حزي وشركاه، جامعة الاسكندرية. جامعة عمر المختار ليبيا، ١٩٩٦، ص ٥٢.
- (١٦) الأعرجي، عاصم دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للنشر، عمان- الاردن، (١٩٩٥).
- (١٧) الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية (٢٠٠٣). وثائق الاجتماع الحادي عشر. ١٦-١٨/١٢/٢٠٠٣. الخرطوم: منشورات الشبكة.
- (١٨) المقدادي، محمود حامد والشرفات، صالح سويلم (٢٠١٤) مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلم ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قسبة المفرق بالأردن. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد ١٢.
- (١٩) حيدر خضر سليمان، "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في جامعة الموصل"، ٢٠١٠، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية (جامعة الموصل)، المجلد ٩، العدد ٤.
- (20) Chuang, Yuh-Shy, Individual resistance of employees against organizational change, Ching Yun University, 2010.
- (٢١) حجاج، خليل، (٢٠٠٩)، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة القدس المفتوحة، العدد ١٥، ص ص ٣٦١-٣٩٦.
- (٢٢) ملحم يحيى، الابراهيمى محمد، (٢٠٠٨)، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد ٤، العدد ١-٤، ص ص ٢١٦-٢٤٣.
- (٢٣) السهلي، مبارك بن بطيحان (٢٠٠٧م) المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض.

مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد- مجلة علمية محكمة- ديسمبر ٢٠٢٢

(٢٤) الحقباني، فاطمة شافي بن دافر (٢٠٠٧)، مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤشراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية لجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة في التسيير التربوي والتخطيط السعودية: جامعة أم القرى.

(25) Abraham Carmeli, The relationship between organizational culture and Withdrawal Intention and Behavior, International Journal of Manpower, Vol. 26, 2005.

(26) Wayne H.Bovey, and professor, Ardrew, (2001).resistance to journal of .organizational change the role of defence mechanismsmarch (7available548-managerialpsy chology". 16(7),5342011) from:http:www.bovey.com.av

(٢٧) الحربي، عبد الله مداري (٢٠٠١م) مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

(28) Internet: www. Naiss edu SA/ arabicmen .