مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية
اسم الكاتب: د. أحمد اليوسفي، رامز علي درويش
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4573
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (5) 2014

أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة
دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية

الدكتور أحمد اليوسفي*
رامز علي درويش**

(تاريخ الإيداع 27 / 4 / 2014. قُبِل للنشر في 1 / 9 / 2014)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى دراسة أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة أداء المنظمة المتمثلة بمجلس مدينة اللاذقية والمديريات التابعة له. ودراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مديريات مجلس اللاذقية والبالغ عددهم (3160) عامل، وبلغ حجم العينة من العاملين (343) عامل تمّ توزيع الاستمارات عليهم، وأعيد منهم (331) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (96.5%). وكان من أهم نتائج البحث:

1- يقاوم العاملون في مديريات مجلس مدينة اللاذقية التغيير، ويظهر ذلك من خلال معارضتهم القوانين الجديدة التي لا تخدمهم، وبحثهم عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج، وتفضيلهم العمل الروتيني، وإنجازهم لأعمالهم ببطء، وعدم طرحهم أفكار جديدة منذ زمن بعيد.

2- هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفضت كفاءة أداء المنظمة، حيث أن (64.8%) من التباين الحاصل في كفاءة أداء المنظمة يفسره مقاومة العاملين للتغيير، والباقي يعزى لأسباب أخرى.

3- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً للخصائص الشخصية (الجنس، الخبرة، العمر، المؤهل العلمي).

الكلمات مفتاحية: مقاومة التغيير، كفاءة الأداء، مجلس مدينة اللاذقية.

* أستاذ-قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة حلب-حلب-سورية.
** طالب دراسات عليا (دكتوراه)-قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد- جامعة حلب-حلب-سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (5) 2014

The Impact of Resistance to Change on the Efficiency of the Organization's Performance A Field Study on the City Council Workers Lattakia

Dr. Ahmad Yousef*
Ramez Ali Darwish**

(Received 27 / 4 / 2014. Accepted 1 / 9 / 2014)

□ ABSTRACT □

The research aims to study the impact resistance of employees to change the efficiency of the performance of the organization of Lattakia City Council and the relevant directorates. It studies the differences between working in their resistance to change depending on the variables of gender, age, experience, and qualifications. The researcher adopts the descriptive analytical method. The research community includes all employees in the departments of the Council of Lattakia's (3160) factor, with a sample size of (343) workers, to whom forms were distributed. (331) forms returned as complete and valid for statistical analysis, and response rated (96.5%).

The most important results:

1. Workers in the departments of the Lattakia City Council resist change, it appears that through their opposition to the new laws that do not serve them, their search for the gains of character, regardless of the results, a preference for routine work, the achievement of their business slowly, and not cast them new ideas a long time ago.

2. There is a strong correlation between resistance and counter-productive workers to change the performance and efficiency of the organization, i.e., the greater the resistance to change as workers decreased efficiency of the performance of the organization, where that (64.8%) of the discrepancy in the efficiency of the organization's performance is explained by staff resistance to change.

3. The lack of statistically significant differences between the mean answers workers in their resistance to change depending on the personal characteristics (sex, experience, age, academic qualification).

Keywords: Resistance to Change; Efficient Performance; Lattakia City Council.

*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Halab University, Halab, Syria.
**Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Halab University, Halab, Syria.

مقدمة:

يمثل التغيير عملية تحوّل المنظمة من الواقع الحاضر إلى واقع تسعى للوصول إليه عن طريق تطبيق منهج علمي وعملي شامل يهدف إلى تطوير كافة الأعمال والسلوكيات الإدارية باتباع أساليب عملية تساهم في تعزيز المراد إحداثه. وتحدث عملية التغيير نتيجة لقوى وأسباب داخلية وخارجية، وعادة ما تلعب القوى الخارجية دوراً هاماً في عملية التغيير وشدّته أكبر من القوى الداخلية، ومن المؤشرات التي تشير إلى ضرورة إحداث التغيير في المنظمة تغير أهدافها، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتطور التكنولوجي، وتغيير القوانين، وتغير الحاجات والتوقعات للعملاء، والنقص في التجديد والابتكار[1]. وتهدف عملية التغيير التي تقوم بها المنظمة إلى تطوير نفسها، والتكيف مع الظروف المحيطة بها، وبذلك فإن الجوانب الرئيسة للتغيير تتمثل بالتكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، أو من أجل إحداث التطوير التنظيمي المطلوب في المنظمة، أو الاثنين معاً[2].

وتتطلب عملية التغيير من إدارة المنظمة إتباع منهجية علمية، وأسلوب تفكير عقلاني لاستشراف آفاق المستقبل، واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها تمهيداً لاتخاذ الخطوات الكفيلة بنجاح العملية. ويجب على الإدارة أن تعرف وتعترف بأن مقاومة التغيير من قبل العاملين هو حقيقة واقعية كرد فعل لعملية التغيير، وعلى الإداري الناجح أن يعتمد الأسلوب المناسب لتهيئة العاملين لعملية التغيير، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين، والإدارة المتمثلة بالقائد لتوضيح سلبيات العمل المراد تغييره، والعمل على المشاركة الحقيقية لهم في هذه العملية ابتداءً من عملية التخطيط والتحضير وصولاً إلى مرحلة التنفيذ.

يمثل التغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحوّل المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضربة ومعقدة. ويمثل ما بعد التغيير مسألة حتمية بالنسبة بالمنظمات. كما يجب أن تقر الإدارة في المنظمات العصرية بأن مقاومة التغيير من قبل العاملين هو أيضاً ضرورة، ويأتي كرد فعل طبيعية لعملية التغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومونه رغبة في الاستقرار والأمن، كما يسعى هؤلاء للحفاظ على ما هو موروث في الماضي. وهذا ما دفع الباحث لتناول ظاهرة مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، وأثرها على كفاءة الأداء، وتحليل أسبابها الحقيقية بغية الوصول إلى تحديد المتطلبات الضرورية التي تكفل عملية الحد والتخفيف من هذه الظاهرة[2].

مشكلة البحث:

تشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن ثلثي المنظمات التي أجرت عمليات التغيير قد فشلت في هذه الإجراءات نظراً لبروز ظاهرة مقاومة عمليات التغيير، فالمقاومة كانت ولازالت هي الحد الفاصل بين نجاح التغيير وفشله، مما اقتضى عدم إهمالها والتعامل معها بجدّية للوصول إلى حالة التوازن بين التغيير، واستجابة العاملين له ميدانياً[3]. وقد لاحظ الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها، واللقاءات الشخصية التي أجراها مع بعض العاملين من التخصصات والفئات الوظيفية المختلفة في مديريات مجلس مدينة اللاذقية، عدم توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه، وكذلك ضعف مشاركة العاملين بعملية التخطيط لإنجاح برنامج التغيير، وضعف العلاقة بين المدير والعامل. انطلاقاً من ذلك يرى الباحث أن مقاومة التغيير في منظمات الأعمال بشكل عام،

والمنظمات الخدمية العامة بشكل خاص أصبحت ظاهرة لها انعكاسات سلبية على أداء هذه المنظمات، وتتطلب تحليل علمي لمسببات هذه الظاهرة للوقوف على طرق وأساليب علاجها. لذلك يمكن طرح مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

1- ما واقع مقاومة التغيير في مديريات مجلس مدينة اللاذقية؟

2- هل هناك علاقة بين مقاومة العاملين للتغيير وبين كفاءة أداء المنظمة؟

3- هل هناك فروق جوهرية بين مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغيرات(الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية:

يمثل مجلس مدينة اللاذقية، والمديريات التابعة له أحد القطاعات الحيوية الخدمية، والتي تتميز بكثير من المشاريع التطويرية التي تعتمد على الجهد البشري لتحقيق أهدافها، لكن هذه الجهود قد يكون مصيرها الفشل في حال مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير، ومن هنا تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1- أهمية موضوع مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، والدور الذي يلعبه العاملون في إنجاح عملية التغيير.

2- إن مقاومة التغيير تزداد تعقيداً في حالة التغاضي عنها، وعدم الكشف عن أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا يؤدي إلى فشل برامج التغيير والتطوير.

3- إن التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير، يمكن أن يؤدي إلى إيجاد أفضل الأساليب والاستراتيجيات للتغلب على هذه المقاومة.

4- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع مقاومة التغيير في المنظمات، وعلاقته بكفاءة أدائها، باعتبار أن التغيير يشكل المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها، مما يجعل التنظيم أكثر فعاليةً وكفاءةً في تحقيق أهدافه، وزيادة قدرته على حل المشكلات الحالية والتنبؤ بالمشكلات المحتمل وقوعها خاصة في بيئة حساسة مثل مديريات مجلس مدينة اللاذقية.

5- يمكن أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على المجتمع من خلال الارتقاء بعمل مديرات مجلس مدينة اللاذقية، وتعزيز كفاءة وفعالية العاملين فيها بما ينعكس على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطن.

6- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في خلق جو ملائم للعمل في مديريات مجلس مدينة اللاذقية، وذلك من خلال تحسين العلاقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

الأهداف:

ويهدف البحث إلى دراسة أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة المنظمة، ودراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي.

متغيرات البحث:

1- المتغير المستقل: مقاومة التغيير.

2- المتغير التابع: كفاءة أداء المنظمة.

فرضيات البحث:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير الجنس.
3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير العمر.
4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير الخبرة.
5- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تكوين الأساس النظري من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث، كما اعتمد على المنهج التحليلي من خلال تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات، من أجل اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أدوات البحث:

تتمثل أداة الدراسة باستبانة مكونة قسمين، تضمن القسم الأول معلومات شخصية شملت متغيرات: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي. أما القسم الثاني؛ فيتضمن محورين: المحور الأول: مقاومة العاملين للتغيير، ويشمل الفقرات (1-32)، والمحور الثاني: كفاءة أداء المنظمة، ويشمل الفقرات (33-52). وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار، حيث تمّ توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة /15/ عامل، وتمّ تسجيل درجاتهم على الاستبانة وإدخالها على الحاسب (التطبيق الأول)، وبعد فترة زمنية بلغت خمسة عشر يوماً تمّ إعادة توزيع الاستبانة على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، وتمّ تسجيل درجاتهم وإدخالها إلى الحاسب (التطبيق الثاني)، وبعد ذلك تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول، ودرجات التطبيق الثاني وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.894، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد.

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مديريات مجلس اللاذقية والبالغ عددهم (3160) عاملاً موزعين على الفئات الوظيفية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة وفق الترتيب (285، 410، 105، 260، 2100) عامل. وقد تمّ تحديد حجم العينة من العاملين بالاعتماد على قانون العينة الإحصائي الآتي:

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث :

n : حجم عينة البحث. N : حجم مجتمع البحث.

P : نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتماد $P = 0.5$

E : نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي $E = 0.05$

Z : الدرجة المعيارية وتساوي /1.96/ عند معامل ثقة : 95%

وبنتيجة تطبيق القانون بلغ حجم العينة من العاملين (343) عامل تمّ توزيع الاستمارات عليهم، وأعيد منهم (331) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (96.5%).

الخطوات الإجرائية والمعالجات الإحصائية المستخدمة بالبحث:

تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات spss من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) ستيودنت للفرق بين عينتين مستقلتين غير متساويتين، وتمّ اعتماد مستوى معنوية /0.05/ لقبول أو رفض الفرضيات. وقد تمّ تصميم إجابات المستقصى منهم عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي: غير موافق بشدة (1) درجة، غير موافق (2) درجة، محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، موافق بشدة (5) درجات.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (ملحم؛ والإبراهيم، 2008) بعنوان: "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"[4]. هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي وبعض المتغيرات الوظيفية؛ عدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية قوامها 200 مدير من المديرين العاملين في شركة البوتاس، وشركة الفوسفات، وشركة الإسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية. أعيد منها 132 استبانة صالحة للتحليل. وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها أن أبرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، في حين احتلت استراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة. كما كشفت الدراسة عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجنس على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، باستثناء استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح الذكور. وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعمر على طبيعة هذه الاستراتيجيات، باستثناء استراتيجية التفاوض والاتفاق، ولصالح المديرين من الفئة العمرية 51 سنة فأكثر، وممارسة ضعيفة جداً لعملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة. وهناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية في تحقيق عملية الربط والتكامل بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة من قبل المديرين في الشركات عينة الدراسة، وبين درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

2- دراسة (حجاج، 2009) بعنوان: "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"[5]. هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، وتحديد تأثير العوامل الديمغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشكلت عينة الدراسة من 400 مدير ومديرة واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشؤون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة، وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافآت، وأن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية، وأظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم.

3- دراسة (أبو الغنم، 2013) بعنوان: "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية"[6]. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت اختبار R، الانحدار المتعدد البسيط R_2,R_1 والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA، واختبار T– Test، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد تم تحليل بيانات الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الإدارية الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في كافة مراحل صنع قرارات التغيير.

4- دراسة (محمد، 2013) بعنوان: "أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين آراء المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين"[7].

هدفت الدراسة إلى بيان أشكال مقاومة المعلمين للتغيير، كما هدفت إلى توضيح أثر مقاومة التغيير في الأداء التنافسي للمنظمة. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وزعت على (279) شخصاً من العاملين في القطاع التعليمي في مملكة البحرين من معلمين ومديري مدارس، موزعين على (20) مدرسة حكومية وخاصة، بواقع (10) مدارس حكومية، و(10) مدارس خاصة. وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أهمها: إن أثر مقاومة التغيير على الأداء التنافسي للمنظمة للمدارس الحكومية والخاصة على حد سواء في المجال التعليمي في مملكة البحرين كان مرتفعاً. كما أظهرت النتائج أن الأداء التنافسي للمدارس الحكومية في المجال التعليمي في مملكة البحرين كان متوسطاً، في حين كان مرتفعاً للمدارس الخاصة. كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في مملكة البحرين.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Weather, 2003) بعنوان: "أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات"[8].

هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات، ومحاولة التوصل إلى حل يلتقي فيه الرئيس والمرؤوس من خلال ما يدعى (نظرية العوالم الافتراضية)، وهي نظرية تساعد الرؤساء على فهم أسباب مقاومة

التغيير لدى مرؤوسيهم، وتدلهم على الطريقة المثلى للتعامل مع ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن صياغة حل يخلق اتساقاً للخطى بين الرئيس والمرؤوس، يبدأ بفهم (نظرية العوالم الافتراضية) التي استنبطها الأطباء النفسيون وعلماء النفس لفهم التأثير النفسي للصدمة، إذ يرون أن لكل فرد عالماً افتراضياً خاصاً به، والتي تدل على أن فرضياتنا الأساسية توفر لنا إحساساً بالاستقرار وقابلية للتنبؤ. وأن هذه النظرية توفر الأساس الذي يستطيع الرؤساء من خلاله فهم مسألة مقاومة الموظفين، والدفاعات التنظيمية ضد الآخرين. وأن أمر المقاومة قد يكون متعلقاً بشك الموظفين بكفاءة الإدارة، وبالفهم الوظيفي الشخصي، والعلاقات الشخصية داخل وخارج مكان العمل، وقيمهم الذاتية... وعليه فقط يكون مجرد تغيير الاستراتيجية محفزاً كبيراً لكثير من المخاوف التي تسبب المقاومة. ومن الضروري فهم عملية تصادم العوامل الافتراضية للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي تفاديها باتساق وانسجام.

2- دراسة (Lines, 2004) بعنوان: "أثر المشاركة في التغيير الاستراتيجي والمقاومة على الالتزام التنظيمي والتغيير"[9].

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المشاركة في التغيير الاستراتيجي والمقاومة على الالتزام التنظيمي والتغير في تحقيق الأهداف. وقد استخدمت الدراسة البيانات المتعلقة بالتغيير من وثائق مؤسسة الاتصالات الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المشاركة وإنجاز الأهداف والالتزام التنظيمي. وأن هناك علاقة ارتباط سلبية بين هذه المتغيرات ومقاومة التغيير، وتبين أيضاً أن المشاركة تؤثر كمتغير وسيط بين التوافق مع الثقافة التنظيمية والأهداف الشخصية.

3- دراسة (Carol, 2006) بعنوان: "تأثير كل المشاركة والاتصال المفتوح والإدراك التنظيمي والدعم والالتزام التنظيمي على مقاومة التغيير في كليات المجتمع"[10].

أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: (الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي)، وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية الحضرية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير، ومن المتوقع أن تزود هذه الدراسة القادة بمعلومات جديدة، وبخاصة قادة كليات المجتمع.

4- دراسة (Chuang, Yuh-Shy, 2010) بعنوان: "أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير"[11].

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

5- دراسة (Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah A. 2012) بعنوان: "العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي"[12].

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في Oti Yeboah Complex Limited. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانات على 217 موظفاً، وتوصلت الدراسة

لعدة عوامل في زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز والاتصال الضعيف.

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي استفاد الباحث منها في ترتيب أفكار الدراسة الحالية، وفي تصميم أداة الدراسة (الاستبانة). ويمكن القول أن الدراسة الحالية تتميز بالمقارنة مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع مقاومة التغيير في المنظمة التي تتمثل في مجلس مدينة اللاذقية والمديريات التابعة لها. وتعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات والبحوث المحلية المتعلقة بموضوع مقاومة التغيير وخاصة في المنظمات الخدمية، ويمكن أن تؤسس النتائج التي ستتمخض عنها لدراسات وبحوث مستقبلية في منظمات محلية أخرى.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير في المنظمات:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلاً آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

رغم اتفاق كل الكتاب والباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير والمخططين لها، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث أو كاتب في الموضوع يرى المقاومة من منظور مختلف، إما أن يكون تنظيمياً، أو سلوكياً، أو تكنولوجياً. وعليه فقد عرفت بأنها: استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي[13]، كما عرفت بأنها: صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها، وارتاح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة[14]. وهي: سلوك منظم، يهدف إلى تأخير، وإعاقة، أو منع تنفيذ التغيير المقترح، وتصويره بالعمل السلبي[15]. وهي: ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة أو منع تنفيذها وصولاً إلى الإبقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه[16]. كما تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة[17].

كذلك يمكن القول أن مقاومة التغيير من قبل الأفراد، قد تعد أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير وهو البعد العاطفي أو الوجداني، والذي يعبر عن مدى قبول (تأييد) الأفراد، أو رفضهم (مقاومتهم) للتغيير، وتكون في الغالب مقاومة الأفراد للتغيير إما بشكل علني، أو بشكل ضمني، وقد تكون فردية، أو جماعية. وتتمثل مقاومة التغيير في أي شيء يقوم به الأفراد (أو يمتنعون عن القيام به) تعبيراً عن تجنب مواجهة عملية التغيير، وقد تظهر هذه المقاومة على مستوى فردي أو جماعي[18].

ويرى الباحث أن مقاومة التغيير تتمثل في سلوك يقوم به العاملون في المنظمة، وذلك لاعتقادهم أن هذا التغيير يشكل خطراً وشراً لا بد من وقوعه في أسوأ الظروف، أو قد يكون هذا الخطر مجرد تصور وتخمين، وبالتالي يقومون بهذا السلوك المقاوم لحماية أنفسهم مما هو ليس في صالحهم.

ثانياً: أشكال مقاومة التغيير وصورها:

تتمثل مقاومة التغيير بعدم الامتثال لبرامج التغيير في منظمات الأعمال، والمناهضة لبعض أو كل التغييرات التي تنوي المنظمة القيام بها. وتأخذ المقاومة عدة أشكال، حيث أنها إما أن تكون إيجابية أو سلبية، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية. إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث ضد التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى وضع أفضل من الحالة السائدة، أما المقاومة الإيجابية فتبرز عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة[19]. وهذا بالطبع لا يكفي لوصف المقاومة الإيجابية لأن المقاومة الإيجابية هي تلك التي تهدف إلى تصويب برامج التغيير وتعديلها ضمن نوايا إيجابية فهي تعد مقاومة إيجابية؛ لأن المقاومة في ذلك تخلق مناخاً للحوار والأخذ والرد بما يساهم في تمحيص برامج التغيير، ووضعها تحت مزيد من الاختبار والتقويم الذي يعزز من قوتها لاحقاً[20]. وفي حقيقة الأمر، فإن قادة التغيير الفاعلين والناجحين قد يعمدون إلى تشجيع المقاومة الإيجابية، مع فتح باب الحوار على مصراعيه، والنقاش الصحي بما يخدم عملية التغيير ويحد من أي تسرع في برامج التغيير والتطوير التي تكلف تكاليف باهظة، ولكي نفهم المقاومة بشكل جيد فلا يكفي أن نبحث عن أعراضها الظاهرة على السطح، بل لا بد من الغوص في معرفة الأسباب الحقيقية الكامنة خلف تلك الأعراض.

هناك أشكال شائعة لمقاومة التغيير منها [21]:

1- مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد.

2- طرح بعض الأسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة.

3- صمت الفرد وعدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير.

4- عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبدياً الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير.

5- التنظير للوضع الحالي وأفضلية الأساليب الحالية، وعدم الترحيب بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال المناقشات الفكرية.

6- عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبرراً الأعذار بعدم عدالته.

7- طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير.

8- تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة له.

9- الاقتراح السريع الذي لا يمت للتغيير بصلة.

10- النقد السلبي للتغيير بعد موافقته التي يظهرها والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط.

11- التخفيض المستمر في الإنتاجية، والقيام بالإضرابات عن العمل، وزيادة عدد طالبي الاستقالة والنقل.

12- التمارض الذي يظهره بعض الأشخاص.

ثالثاً: إدارة مقاومة التغيير في المنظمات:

مقاومة التغيير بحاجة إلى إدارة للتعامل معها، ولكن المشكلة التي تواجهها منظمات الأعمال في كثير من الحالات تتمثل في تجاهل أي وجود للمقاومة، وبالتالي غياب أي إدارة يتم بواسطتها التعامل مع المقاومة بأشكال من التعامل الموضوعية التي ينظر من خلالها لعمليات المقاومة نظرة موضوعية لا نظرة رفض وإقصاء. ومن هنا فإن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تتطلب من المديرين الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية، ويرى Folger and Skarlicki أن التغيير في المنظمات يخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وهذا يجعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة، وعليه إذا لم تتفهم الإدارة عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تقوّض جهود عملية التغيير[22].

ويرى Coetsee أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية، لذلك يرى هؤلاء العلماء أن أهم شروط إدارة المقاومة يكمن في فهم تلك المقاومة وتعريفها تعريفاً دقيقاً[23].

كما يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها[24]:

1- تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علماً وبشكل مسبق، بما تتجه النية لإحداثه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حيث يتم تفهم الأسباب، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، وحتى يوفر الاستعداد لتقبل التغيير. ويمك اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذه الهدف.

2- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستفيدين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم. إذ أن من المقروض أن يكون التغيير ايجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب للعاملين وللتنظيم، وليس العكس.

3- الاستعانة بالقادرة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه، وما سيترتب عليه.

4- اشتراك جميع العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

5- إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها. فمن الضروري جداً أن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه التغيير، وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. ذلك أنه من الصعب نجاح الجهود التي تفتقر لرؤية واضحة، فيجب أن تتبلور مثل هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجمهور للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة، ولا تكفي الرؤية وحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية لمن يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهياكل المعيقة لتحقيق هذا الهدف.

6- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة على المدى القصير، ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها.

ويضيف آخرون ستة أساليب أو استراتيجيات مقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، وهي[25]:

1- استراتيجية التعليم والاتصال:

وتدور هذه الاستراتيجية حول قيام المديرين بإجراء اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وإيضاح أن الهدف الرئيس من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين، وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة.

2- المشاركة والانخراط:

للمشاركة أبعاد مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار، إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير. وهذا يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

3- التسهيل والدعم:

تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم، وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يهيئ أداءً فعالاً للمشاركين في برنامج التغيير (النعيم، 2002)، إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

4- التفاوض والاتفاق:

تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير، ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت المناسب وأعضاء فريق التفاوض. وتتطلب عمليات التفاوض، ومحاولات الإقناع من أجل الاتفاق قدرات خاصة في أساليب الإقناع والتفاوض الصحي الذي قد يتخلله أحياناً تنازلات من طرف لآخر.

5- المراوغة والتمويه:

وتشتمل هذه الاستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بطرق انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث تنال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.

6- الإكراه الظاهر وغير الظاهر:

قد لا تفلح أي من الاستراتيجيات السابقة سواء أكانت ديمقراطية مثل المشاركة والاتصال أو من خلال أساليب ملتوية مثل المراوغة والإيهام. عندها قد لا يكون أمام القيادة سوى استخدام الاستراتيجيات القسرية في فرض سياسة الأمر الواقع، وفرض التغيير وخاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية، أو طارئة، فمعظم عمليات إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين تتطلب مثل هذه الاستراتيجية، فلا يمكننا مثلاً أن نستشير من سيتم تسريحه من العمل باستخدام استراتيجيات المشاركة والتشاور، حيث لا معنى لها في هذا السياق. ومن الجدير ذكره هنا، أن عمليات التسريح وتقليص أعداد العاملين تمر بها العديد من المنظمات الكبيرة والمتوسطة وبشكل غير مسبوق.

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

رابعاً:كفاءة وفعالية المنظمة (الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية):

تعني الفعالية أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وهي ترتبط بالقيادة، والكفاءة ترتبط بالإدارة، ولذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، ولذلك فعندما يكون هناك كفاءة فإن الرؤية والأهداف لا

تجد من يحققها بصورة رئيسية، وفي حال عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة، فإن الأعمال تنجز ولكن دون وضوح الأهداف[26].

ويختلف مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة، إذ إن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج، أي نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة من خلال سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها، كما أن مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية شريطة أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة. أما الفعالية فهي مقياس بعيد المدى بينما الكفاءة مقياس قصير المدى. فمفهوم الكفاءة يقترن بمفهوم الفعالية، ولكن الكفاءة تشير إلى بعد اقتصادي عن طريق تحقيق الأهداف من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على المنظمة تحقيق أهدافها بواسطة مواردها الموجودة[27].

يستخدم مصطلح الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه (الأداء) كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة. فمن منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ المنظمة أهدافها أحياناً، وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة. حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي، فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة، ولو أن هناك من يرى بعكس المصطلحين – الكفاءة والفعالية – من حيث المدلول[28].

وبالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفاً أما للكفاءة أو الفعالية؛ فمنهم من يرى أن: "مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه: " علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". ومنهم من يرى بأنه يمثل: " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها" أو "النتائج المتحصل عليها".

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه: " العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة. ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء فعرف بأنه: " القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام

الاقتصادي، وكذلك هناك من يرى أن "أداء مركز مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها"[29].

وبالإضافة إلى ما سبق فإن هناك من المؤلفين من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث يرى Angelier أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية. ويؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن " قدرة المنظمة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية"[30].

مما سبق يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول، ويمكن التعبير عنه معايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

النتائج والمناقشة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة لتحديد اتجاه الاستجابة لكل فقرة من فقراتها:

جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية

ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات العاملين على أسئلة مقاومة التغيير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. لا أشارك في البرامج التطويرية للمنظمة.	1.49	0.78	29.8	-36.01	331	.000	دال
2. لست مبادراً في المنظمة.	1.63	0.74	32.6	-34.44	331	.000	دال
3. أقاوم السياسات الجديدة المقترحة.	2.44	0.69	48.8	-15.10	331	.000	دال
4. لا ألتحق بالبرامج التطويرية في الشركة.	1.71	0.73	34.2	-32.87	331	.000	دال
5. أتمسك باللوائح والاجراءات.	3.04	0.65	60.8	1.14	331	.000	دال
6. أعارض القوانين الجديدة التي لا تخدمني.	3.91	0.43	78.2	39.36	331	.000	دال
7. أبحث عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج.	3.98	0.47	79.6	38.78	331	.000	دال
8.أعارض في الاجتماعات المقترحات الخاصة بالتطوير.	1.72	0.71	34.4	-33.53	331	.000	دال
9. أنظر لمشاريع التطوير من منظور مصلحتي الشخصية.	1.68	0.73	33.6	-33.63	331	.000	دال
10. لا أتعاون مع الآخرين في عملي.	1.59	0.81	31.8	-32.38	331	.000	دال
11. أفضل العمل الروتيني البحت.	4.07	0.41	81.4	48.54	331	.000	دال
12. أعارض التغيرات المفاجئة في شكل ومضمون العمل.	2.68	0.75	53.6	-7.94	331	.000	دال
13. لا أتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها	1.51	0.79	30.2	-35.08	331	.000	دال

الإدارة.							
14. ألتزم ببرنامج العمل اليومي كما هو.	3.18	0.65	63.6	5.15	331	.000	دال
15. أنتظر نهاية الدوام بحماس.	3.13	0.68	62.6	3.56	331	.000	دال
16. العمل الصحيح هو الذي اعتدت عليه.	4.11	0.48	82.2	43.01	331	.000	دال
17. وقت العمل لا يعني لي شيئاً.	3.86	0.53	77.2	30.18	331	.000	دال
18. لا يهمني ما يجري في المؤسسات المنافسة.	4.46	0.39	89.2	69.63	331	.000	دال
19. الروتين مريح للجميع.	3.89	0.42	77.8	39.41	331	.000	دال
20. لا أحب المغامرة.	4.12	0.38	82.4	54.82	331	.000	دال
21. أحب العمل الفردي وليس الجماعي.	3.87	0.45	77.4	35.96	331	.000	دال
22. أنجز أعمالي ببطء.	3.94	0.43	78.8	40.66	331	.000	دال
23. أرفض البرامج التطويرية الطوعية.	3.79	0.49	75.8	29.99	331	.000	دال
24. لا أبذل في عملي الجهد الأقصى.	3.68	0.51	73.6	24.80	331	.000	دال
25. أنفذ العمل الذي اعتدت عليه.	3.95	0.42	79	42.07	331	.000	دال
26. لا يهمني الهدر لأني لا أدفع ثمنه.	3.79	0.55	75.8	26.72	331	.000	دال
27. لم أطرح أفكار جديدة للشركة منذ زمن بعيد.	3.83	0.51	76.6	30.27	331	.000	دال
28 لا أفضل تغيير بيئة العمل.	3.91	0.49	78.2	34.54	331	.000	دال
29. لا دور للفرد في عمل المؤسسة.	4.03	0.42	80.6	45.61	331	.000	دال
30. لا أفضل تغيير تخصصي.	4.18	0.41	83.6	53.53	331	.000	دال
31. أمارس عملي منذ وجودي في المؤسسة دون تغيير.	4.17	0.42	83.4	51.81	331	.000	دال
32. لا أمارس تدوير العمل في المؤسسة.	3.23	0.61	64.6	7.01	331	.000	دال
المتوسط الموزون	3.27	0.56	65.36	8.89	331	.000	دال

يبين الجدول رقم (1) أن المتوسطات الحسابية للأسئلة (1، 2، 4، 8، 9، 10، 13) تنخفض عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (1–1.80)، وتقابل شدة الإجابة غير موافق بشدة. وهذا يدل على أن أفراد العينة من العاملين يشاركون في البرامج التطويرية للمنظمة، وهم مبادرون ويلتحقون في البرامج التطويرية في المنظمة، ولا يعارضون في الاجتماعات المقترحات الخاصة بالتطوير، ولا ينظرون لمشاريع التطوير من منظور مصلحتهم الشخصية، وهم يتعاونون مع الآخرين في عملهم، ويتفاعلون مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة. ونلاحظ أيضاً أن المتوسطات الحسابية للسؤالين (3، 12) تنخفض عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (1.81–2.60)، وتقابل شدة الإجابة غير موافق، وهذا يدل على أن أفراد العينة من العاملين لا يقاومون السياسات الجديدة المقترحة، ولا يعارضون التغيرات المفاجئة في شكل ومضمون العمل. ونلاحظ أيضاً أن المتوسطات الحسابية للأسئلة (5، 14، 15، 32) ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (2.61–3.40)، وتقابل شدة الإجابة محايد، وهذا يدل على أن أفراد العينة من العاملين محايدون فيما يتعلق بتمسكهم باللوائح والإجراءات، والتزامهم ببرنامج العمل اليومي كما هو، وانتظارهم نهاية الدوام بحماس، وممارستهم تدوير العمل في المؤسسة.

كما نلاحظ أيضاً أن المتوسطات الحسابية للأسئلة (6، 7، 11، 16، 17، 19، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31) ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (3.41–

4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق، وهذا يدل على أن أفراد العينة من العاملين يعارضون القوانين الجديدة التي لا تخدمهم، وهم يبحثون عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج، وهم يفضلون العمل الروتيني البحت، واعتادوا على العمل الصحيح، كما أن وقت العمل لا يعني لهم شيئاً، ويرون أن الروتين مريح للجميع، ويحبون العمل الفردي وليس الجماعي، وينجزون أعمالهم ببطء، ويرفضون البرامج التطويرية التطوعية، ولا يبذلون الجهد الأقصى في عملهم، وينفذون العمل الذي اعتادوا عليه، ولم يطرحوا أفكار جديدة للشركة منذ زمن بعيد، ولا يفضلون تغيير بيئة العمل، ولا دور لهم في عمل المؤسسة، ولا يفضلون تغيير تخصصاتهم، وهم يمارسون عملهم منذ وجودهم في المؤسسة دون تغيير.

ونلاحظ أيضاً أن المتوسط الحسابي للسؤالين (18، 20) ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (4.21–5)، وتقابل شدة الإجابة موافق بشدة، وهذا يدل على أن أفراد العينة من العاملين لا يهمهم ما يجري في المؤسسات المنافسة، كما أنهم لا يحبون المغامرة.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع الفقرات (3.27) وهي ترتفع عن متوسط المقياس، وبفرق معنوي وتقع ضمن المجال (2.61–3.40)، وتقابل شدة الإجابة محايد على مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية (65.36%)، ويمكن القول بأن العاملون يقاومون التغيير، ويظهر ذلك من خلال معارضتهم القوانين الجديدة التي لا تخدمهم، وبحثهم عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج، وتفضيلهم العمل الروتيني البحت، كما أن وقت العمل لا يعني لهم شيئاً، ويحبون الروتين ويعتبرونه مريح للجميع، ويحبون العمل الفردي وليس الجماعي، وينجزون أعمالهم ببطء، ويرفضون البرامج التطويرية التطوعية، ولا يبذلون الجهد الأقصى في عملهم، وينفذون العمل الذي اعتادوا عليه، وعدم طرحهم أفكار جديدة للشركة منذ زمن بعيد، ولا يفضلون تغيير بيئة العمل، ولا دور لهم في عمل المؤسسة، ولا يفضلون تغيير تخصصاتهم، وهم يمارسون عملهم منذ وجودهم في المؤسسة دون تغيير، ولا يهمهم ما يجري في المؤسسات المنافسة.

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية

ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات العاملين على أسئلة كفاءة أداء المنظمة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
33. يتم أداء الأعمال في المؤسسة بكفاءة عالية.	1.53	0.77	30.6	-35.51	345	.000	دال
34. يتم أداء الأعمال في المؤسسة بفاعلية.	1.63	0.69	32.6	-36.93	345	.000	دال
35. يتم أداء الأعمال في المؤسسة بالسرعة المطلوبة.	1.58	0.75	31.6	-35.22	345	.000	دال
36. يتم في المؤسسة الاستفادة من القدرات المتاحة.	3.11	0.61	62.2	3.35	345	.000	دال
37. يتم في المؤسسة الاستفادة من الامكانات المتاحة.	3.19	0.59	63.8	5.99	345	.000	دال
38. لا يوجد هدر في المؤسسة.	1.71	0.71	34.2	-33.79	345	.000	دال

39. لا يوجد ضياع وقت في المؤسسة.	1.68	0.73	33.6	-33.63	345	.000	دال
40. يتم الاستفادة المثلى من وقت العمل في المنظمة.	1.64	0.74	32.8	-34.18	345	.000	دال
41. تبذل في المؤسسة الجهود الكافية لا نجاز المهام.	2.43	0.64	48.6	-16.57	345	.000	دال
42. ينظر إلى العميل أولاً في أداء المنظمة.	2.58	0.61	51.6	-12.81	345	.000	دال
43. يتم مماسة الأفكار الجديدة بغض النظر عن النتائج المتوقعة.	3.79	0.51	75.8	28.81	345	.000	دال
44. يتم ممارسة (القياس المقارن) في أداء المنظمة.	1.54	0.79	30.8	-34.37	345	.000	دال
45. يتم في المنظمة التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.	2.47	0.68	49.4	-14.50	345	.000	دال
46. يتم في المنظمة ممارسة عمليات التحسين المستمر.	2.56	0.65	51.2	-12.59	345	.000	دال
47. يتم في المنظمة البحث باستمرار عن الفرص الجديدة.	2.49	0.69	49.8	-13.75	345	.000	دال
48. يتم في المنظمة قياس الأداء دورياً.	2.29	0.73	45.8	-18.09	345	.000	دال
49. يتم في المنظمة إعادة النظر بمعايير الأداء يدوياً.	2.37	0.75	47.4	-15.62	345	.000	دال
50. يتم في المنظمة تحديد الفجوة دورياً بين المخطط والفعلي.	1.48	0.81	29.6	-34.90	345	.000	دال
51. يتم في المنظمة تحديد أسباب الفجوة ومعالجتها.	1.45	0.83	29	-34.73	345	.000	دال
52. يتم في المنظمة وضع ومتابعة جداول الأداء شهرياً.	1.46	0.79	29.2	-36.26	345	.000	دال
المتوسط الموزون	2.15	0.70	42.98	-22.5	345	.000	دال

يبين الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية للأسئلة (33، 34، 35، 38، 39، 40، 44، 50، 51، 52) تنخفض عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (1-1.80)، وتقابل شدة الإجابة غير موافق بشدة. وهذا يدل على أن أفراد العينة من العاملين يرون بأنه لا يتم أداء الأعمال في المؤسسة بكفاءة عالية وفاعلية، وأنه لا يتم أداء الأعمال في المؤسسة بالسرعة المطلوبة، وأنه يوجد هدر وضياع للوقت في المؤسسة، كما أنه لا يتم الاستفادة المثلى من وقت العمل، ولا يتم ممارسة القياس المقارن في أداء المنظمة، وأنه لا يتم تحديد الفجوة دورياً بين المخطط والفعلي، ولا يتم تحديد أسباب الفجوة ومعالجتها، كذلك لا يتم وضع ومتابعة جداول الأداء شهرياً.

ونلاحظ أيضاً أن المتوسطات الحسابية للأسئلة (41، 42، 45، 46، 47، 48، 49) تنخفض عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (1.80-2.60)، وتقابل شدة الإجابة غير موافق. وهذا يدل على أن أفراد العينة من العاملين يرون بأنه لا تبذل الجهود الكافية لإنجاز المهام في المؤسسة، ولا ينظر إلى العميل

أولاً في أداء المنظمة، كما لا يتم التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، ولا يتم إعادة النظر بمعايير الأداء دورياً، ولا يتم ممارسة عمليات التحسين المستمر.

ونلاحظ أيضاً أن المتوسط الحسابي للسؤالين (36، 37) ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (2.61–3.40)، وتقابل شدة الإجابة محايد. وهذا يدل على أن أفراد العينة من العاملين محايدون فيما يتعلق بالاستفادة من القدرات والإمكانات المتاحة في المؤسسة.

ونلاحظ أيضاً أن المتوسط الحسابي للسؤال (43) ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة موافق. وهذا يدل على أن أفراد العينة من العاملين يرون بأنه تتم في المؤسسة ممارسة الأفكار الجديدة بغض النظر عن النتائج المتوقعة.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع الفقرات (2.15) وهي تنخفض عن متوسط المقياس، وبفرق معنوي وتقع ضمن المجال (1.81–2.60)، وتقابل شدة الإجابة غير موافق على مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية (42.98%)، ويمكن القول بأن العاملون يرون بأن هناك ضعف شديد في كفاءة أداء المنظمة، ويظهر ذلك من خلال عدم أداء الأعمال في المؤسسة بكفاءة عالية وكفاءة وبالسرعة المطلوبة، ووجود هدر وضياع للوقت في المؤسسة، وعدم الاستفادة المثلى من وقت العمل، وعدم ممارسة القياس المقارن في أداء المنظمة، وعدم التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، وعدم بذل الجهود الكافية لإنجاز المهام، وعدم ممارسة عمليات التحسين المستمر، وعدم البحث باستمرار عن الفرص الجديدة، وعدم قياس الأداء دورياً وعدم إعادة النظر بمعايير الأداء يدوياً، وعدم تحديد الفجوة دورياً بين المخطط والفعلي، ولا يتم تحديد أسباب الفجوة ومعالجتها، وعدم وضع ومتابعة جداول الأداء شهرياً.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة.

جدول (3) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805a	.648	.645	.30334
The independent variable is:مقاومة العاملين للتغيير				

جدول (4) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمةANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.369	1	9.369	37.778	.000a
	Residual	81.687	329	.248		
	Total	91.056	330			
The independent variable is: مقاومة العاملين للتغيير						

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.805–) بين مقاومة العاملين للتغيير، وكفاءة أداء المنظمة، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بينهما، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفضت كفاءة أداء المنظمة، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (64.8%) من التباين الحاصل في كفاءة أداء المنظمة تتعلق بمقاومة العاملين للتغيير، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير

التابع. كما نلاحظ من الجدول رقم (4) ثبات صلاحية النموذج استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (37.778) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 344) والبالغة (3.84).

جدول (5) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة
بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمةCoefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.076	.199		.381	.703
	مقاومة العاملين للتغيير	1.103-	.048	.805-	22.929-	.000
The dependent variable is ln:كفاءة أداء المنظمة						

كما نلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل Beta تساوي (-0.805)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، ونقر بوجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين مقاومة العاملين للتغيير، وكفاءة أداء المنظمة.

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (6) نتائج اختبار T. test للفرق بين متوسطات أفراد العينة في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الجنس
Independent Samples Test

جنس العامل	عدد الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t)	(df)	Sig.	النتيجة
ذكر	189	3.34	0.55	1.294	329	.113	لا توجد فروق
أنثى	142	3.26	0.59				

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الذكور بلغت (3.34)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (3.26)، كما بلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة لـ ت = 1.294)، وهي أصغر من القيمة المحسوبة (1.96) عند درجات حرية تساوي (329)، كما أن قيمة احتمال الدلالة تساوي (0.113) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الجنس.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير العمر.

تمّ تقسيم فئات العمر إلى أربع فئات (20–29 سنة، 30–39 سنة، 40–49 سنة، 50 سنة فأكثر). ولاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (7) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق
بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.

التباين بين المجموعات	1.412	3	.471	1.220	.108
التباين داخل المجموعات	126.321	327	.386		
Total	127.733	330			

يبين الجدول رقم (7) أنّ قيمة مؤشر الاختبار $F = 1.220$ وهي أقل من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (3، 327)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.108 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة، أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير العمر.

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير الخبرة.

تمّ تقسيم فئات الخبرة إلى أربع فئات (5 سنوات فأقل، 6–10 سنوات، 11–15 سنة، أكثر من 15 سنة). ولاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يلي:

جدول رقم (8) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين
متوسطات إجابات أفراد العينة في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	0.936	3	.312	1.095	.146
التباين داخل المجموعات	93.241	327	.285		
Total	94.177	330			

يبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة مؤشر الاختبار $F = 1.095$ وهي أقل من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (3، 327)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.146 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة، أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الخبرة.

اختبار الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تمّ تقسيم فئات الخبرة إلى أربع فئات (ثانوية فما دون، معهد متوسط، إجازة جامعية، ماجستير أو دكتوراه). إلا أن فئة معهد متوسط لم يسجل فيها أي تكرار. لذلك تمّ الاقتصار على ثلاثة فئات للمتغير العلمي. ولاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق
بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	1.255	2	.627	1.544	.098
التباين داخل المجموعات	133.241	328	.406		
Total	134.496	330			

يبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة مؤشر الاختبار $F = 1.544$ وهي أقل من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (2، 328)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.098 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي

نقبل الفرضية الخامسة، أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- يقاوم العاملون في مديريات مجلس مدينة اللاذقية التغيير، ويظهر ذلك من خلال معارضتهم القوانين الجديدة التي لا تخدمهم، وبحثهم عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج، وتفضيلهم العمل الروتيني البحت، كما أن وقت العمل لا يعني لهم شيئاً، ويحبون الروتين ويعتبرونه مريحاً للجميع، ويحبون العمل الفردي وليس الجماعي، وينجزون أعمالهم ببطء، ويرفضون البرامج التطويرية التطوعية، ولا يبذلون الجهد الأقصى في عملهم، وينفذون العمل الذي اعتادوا عليه، وعدم طرحهم أفكار جديدة منذ زمن بعيد، ولا يفضلون تغيير بيئة العمل، ولا دور لهم في عمل المؤسسة، ولا يفضلون تغيير تخصصاتهم، وهم يمارسون عملهم منذ وجودهم في المؤسسة دون تغيير، ولا يهمهم ما يجري في المؤسسات المنافسة.

2- يرى العاملون في مجلس مدينة اللاذقية بأن هناك ضعفاً في كفاءة أداء منظمتهم، ويظهر ذلك من خلال عدم أداء الأعمال في المؤسسة بكفاءة عالية وكفاءة وبالسرعة المطلوبة، ووجود هدر وضياع للوقت في المؤسسة، وعدم الاستفادة المثلى من وقت العمل، وعدم ممارسة القياس المقارن في أداء المنظمة، وعدم التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، وعدم بذل الجهود الكافية لإنجاز المهام، وعدم ممارسة عمليات التحسين المستمر، وعدم البحث باستمرار عن الفرص الجديدة، وعدم قياس الأداء دورياً وعدم إعادة النظر بمعايير الأداء يدوياً، وعدم تحديد الفجوة دورياً بين المخطط والفعلي، ولا يتم تحديد أسباب الفجوة ومعالجتها، وعدم وضع ومتابعة جداول الأداء شهرياً.

3- هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفضت كفاءة أداء المنظمة، حيث إن (64.8%) من التباين الحاصل في كفاءة أداء المنظمة يفسره مقاومة العاملين للتغيير.

4- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً للخصائص الشخصية (الجنس، الخبرة، العمر، المؤهل العلمي).

ب- التوصيات:

1- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة المدروسة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيمياً، هيكلياً، أو تكنولوجياً، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولاً الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

2- ينبغي على المنظمة المدروسة أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تكرس مركزية السلطات، بدلاً من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.

3- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه، وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه، والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

4- على إدارة المنظمة المدروسة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلاً من أسلوب التهديد والوعيد.

5- زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة المدروسة بتطوير العلاقات التنظيمية، وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدى رأيه في العمل دون قيود، ومنحة الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.

المراجع:

1- حريم، حسين، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، 28.

2- الشماع، خليل محمد حسن؛ حمود، كاظم خضير، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، 38.

3- القصيمي، محمد مصطفى، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير: دراسة حالة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (89)، العدد (30)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008، 3.

4- ملحم، يحيى سليم؛ الابراهيم، محمد شاكر، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، عمان، الأردن، 2008.

5- حجاج، خليل، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ورقة عمل، جامعة غزة، غزة، فلسطين، 2009.

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

7- محمد، نور خليل عبد الرحمن، أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين آراء العاملين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

8-Weather, William, "Strategic change and leader. Follower alignment", Organizational Dynamics, Vol. 32, No.1, 2003.

9- Lines, Rune, "Influence of participation id strategic change resistance, organizational commitment and change goal achievement", Journal of Change Management, Vol. 4, No.3, 2004.

10- Carol, O, "Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment", dissertation abstract, the University of Oklahoma, USA, 2006.

11- Chuang, Yuh-Shy, Individual resistance of employees against organizational change, Ching Yun University, 2010.

12- Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah Appiah, Resistance to Organizatioal Chang: A Case study of Oti Yeboah Complex Limited CSCanada International Business and Management, 4 (1), 2012.

13- حريم، حسين محمود، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، 384.

14- السالم، مؤيد سعيد، تنظيم المؤسسات: دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، اربد، 2002، 66.

15- الزيادات، خليفة موسى علي، العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 1999، 34.

16- الحربي، عبد الله بن مداري عبد الله، مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2005، 9.

17- العامري، صالح مهدي حسن؛ الغالبي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، 431.

18- روبنسون، دانا جاينس؛ روبنسن، جبسي، إدارة تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمن توفيق، إصدارات بمبك، القاهرة، مصر، 2008، 194.

19- العميان، محمد سلمان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، 355.

20- Senge, P., The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Currency and Doubleday, New York, 2006,57.

21- عبد الوهاب، علي،خطوة على طريق النجاح، دار النشر والتوزيع الإسلامية،بورسعيد،مصر، 2000 213،

22- Foler, R. and Skarlicki, D. Unfairness and Resistance to Change: Hardship As Mistreatment, Journal of Organizational Change Management, 9, 1999, 35-50.

23- Coetsse, L. From Resistance to Commitment. Public Administration Quarterly, (Summer), 1999, 204-222.

24- القريوتي، محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، <350.2000

25- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، رام الله، فلسطين، 2003، 355.

26- الخناق، سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، 35.

27- حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، 215.

28- درة، عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003، 15.

29- مزهودة، عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، 86-88.

30- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، 138.