مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين "دراسة مسحية على المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية"
اسم الكاتب: د. أديب برهوم، د. فداء الشيخ حسن، رشا سعيد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4979
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:12 +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 (39) العدد (3) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (3) 2017

The impact of resistance to change on the performance of employees "A Survey study in the Ministry of Higher Education Hospitals in Syria"

Dr. Adeeb Barhoom*
Dr. Fedaa Alshiekh Hassan**
Rasha Saeed***

(Received 13 / 2 / 2017. Accepted 1 / 6 / 2017)

□ ABSTRACT □

This study aimed to identify the impact of the resistance to change (organizational , economic, social dimension) on the performance of employees in the Ministry of Higher Education Hospitals in Syria.

Primary information were collected through a questionnaire was distributed to a simple random sample of research community, the data was analyzed by the SPSS statistical program. After the study and analysis the research reached to some of the important results:

1- There is a correlation relationship between the dimensions of the resistance to change (organizational , economic, social) and the performance of employees.

2- There is a significant impact of the organizational dimension, economic dimension and social dimension on the performance of employees.

Key words: Resistance to Change, Organizational Dimension, The Economic Dimension, The Social Dimension, Performance of Employees.

*Associate Professor- Department of Business Management- Faculty of Economics- Tartous University- Tartous- Syria.
**Assistant Professor- Department of Business Management- Faculty of Economics- Tartous University- Tartous- Syria.
***Postgraduate Student- Department of Business Management- Faculty of Economics- Tartous University- Tartous- Syria.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (3) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (3) 2017

أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين
"دراسة مسحية على المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية"

الدكتور أديب برهوم *
الدكتورة فداء الشيخ حسن **
رشا سعيد ***

(تاريخ الإيداع 13 / 2 / 2017. قُبِل للنشر في 1 / 6 / 2017)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد مقاومة التغيير (البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) على أداء العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية.

تم جمع المعلومات الأولية للبحث من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، وتم تحليل هذه البيانات من خلال برنامج الـ SPSS الإحصائي. وبعد الدراسة والتحليل كان من أهم نتائج هذا البحث:

1- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد مقاومة التغيير وأداء العاملين.

2- وجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مقاومة التغيير، البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، أداء العاملين.

* **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة طرطوس– طرطوس– سورية.**
** **مدرّسة – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة طرطوس– طرطوس– سورية.**
*** **طالبة دكتوراه – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة طرطوس– طرطوس– سورية.**

مقدمة:

يعد التغيير التنظيمي في الوقت الراهن، أمراً أساسياً وحتمياً في مختلف المنظمات التي تسعى نحو النجاح والتميز، أو على الأقل نحو البقاء والاستمرار. وإن المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية كسائر المؤسسات الأخرى في المجتمع السوري، تعيش في بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية غير مستقرة تضعها أمام تحديات كبيرة ومتنوعة، ولابد من وجود إدارة تتسم بالكفاءة والفاعلية تستطيع العمل في ظلها، ويمكنها من مواجهة هذه التحديات. فالمقاومة كانت ولا زالت هي الحد الفاصل بين نجاح التغيير للوصول إلى حالة التوازن بين التغيير، واستجابة العاملين له أو فشله، مما اقتضى عدم إهمالها والتعامل معها بجدية، ولذلك أضحى لزاماً على المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية التي تسعى نحو التجديد والتطوير أن تدرك أكثر من أي وقت مضى أن أداء العاملين لا يمكن أن يصبح ذو كفاءة وفعالية دون انخراط العاملين في هذه المشافي وضرورة مشاركاتهم في عملية التغيير، وهذا الاهتمام يجب أن يأخذ في الاعتبار بروز مقاومة لبرامج التغيير التي قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى تقويض وإحباط برامج التغيير الهادفة، وأن هذه المقاومة تتطلب إدارة لا تجاهل وإنكار، حيث تقوم هذه الإدارة بالوقوف على الأسباب الحقيقية والجذرية للمقاومة ومن ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه الأسباب، فضلاً عن استكشاف التكامل بينها وبين مستويات المقاومة على أساس أن التكامل والتناغم السليم بين الاستراتيجيات من جهة، وأسباب المقاومة من جهة أخرى، لا يساهم في تقليل حدة المقاومة وآثارها السلبية فحسب، بل يجعل من المقاومة أداة إيجابية في تقويم عملية التغيير، وربما نقدها نقداً إيجابياً بناءً، بما يساعد على تحسين أداء العاملين في هذه المشافي. وبالتالي جاء هذا البحث للتعرف على أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين، والتخفيف منها وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها في شهري تموز وآب عام (2016) في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية، واللقاءات الشخصية التي تم إجراؤها مع بعض العاملين فيها لوحظ: عدم توافر الدعم والتأييد من قبل العاملين لضمان استمرارية عملية التغيير، وضعف مشاركتهم بعملية التخطيط والتنفيذ لإنجاح برنامج التغيير، وعدم توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه، وكذلك ضعف العلاقة بين المدير والعامل، وضعف مستوى الأداء. وقد تكون هذه بعض أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وانطلاقاً من ذلك يمكن القول أن مقاومة التغيير في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية أصبحت ظاهرة لها انعكاسات سلبية على أداء هذه المشافي، وتتطلب تحليل علمي لمسببات هذه الظاهرة للوقوف على طرق وأساليب علاجها. لذلك يمكن طرح مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي: هل هناك تأثير معنوي لأبعاد مقاومة التغيير (البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) على أداء العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن الأهمية النظرية للبحث في أنه يتناول موضوع مقاومة التغيير الذي يعتبر من أهم المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، ومن خلال هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات تعود بالفائدة على المسؤولين في المشافي محل الدراسة. وتكمن الأهمية العملية للبحث في أنه يتناول المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية التي تعتبر من المشافي الهامة في سورية، والتي تقدم أفضل الخدمات الصحية للمرضى، كما تتمثل الأهمية

العملية في إمكانية استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع في المشافي محل الدراسة. ويهدف البحث إلى:

– توضيح مفهوم مقاومة التغيير وأداء العاملين.

– التعرف على واقع التغيير في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية.

– معرفة أثر مقاومة التغيير (البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

– التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في التغلب على مقاومة العاملين للتغيير أو الحد منها.

متغيرات البحث:

– المتغير المستقل: أبعاد مقاومة التغيير وهي:

البعد التنظيمي: يتمثل في مقاومة العاملين للتغيير بسبب جهلهم لأسباب التغيير وفرضه عليهم دون علمهم، وعدم مشاركتهم في التخطيط له، وضعف الاتصالات بينهم وبين قادة التغيير، وعدم وضوح السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ التغيير وعدم وضوح أهدافه ونتائجه، والنفقات الكبيرة التي تتطلبها عملية التغيير، وكذلك خلق حالة عدم الاستقرار الوظيفي نتيجة التغيير وتغير سلطة مراكز اتخاذ القرارات (اليوسفي ودرويش، 2014).

البعد الاقتصادي: يتمثل في مقاومة العاملين للتغيير بسبب فقدانهم بعض المزايا المادية بسبب نقلهم من مكان عملهم واحتمال تركهم لوظائفهم، وتأخير ترفيعهم المرتبط بعلاوة (اليوسفي ودرويش، 2014).

البعد الاجتماعي: يتمثل في مقاومة العاملين للتغيير بسبب خلق مناخ جديد غير مناسب للعمل وخلل في طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة وبناء علاقات اجتماعية جديدة بين العاملين (اليوسفي ودرويش، 2014). المتغير التابع: يتمثل في أداء العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية.

فرضيات البحث:

انطلاقاً من التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد مقاومة التغيير (البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) على أداء العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للبعد التنظيمي لمقاومة التغيير على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

– الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للبعد الاقتصادي لمقاومة التغيير على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

– الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للبعد الاجتماعي لمقاومة التغيير على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ثم التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وتم تقسيم البحث إلى قسمين: تضمن القسم الأول الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات والإنترنت وغيرها من مصادر

المعلومات التي تناولت موضوع البحث، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم استبيان تضمن الجوانب الرئيسية لمحتوى البحث، وقد تم إخضاع الاستبيان لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيته، وعرض على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تم اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل الثبات (81.2)، ويوضح الجدول التالي قيمة ألفا كرونباخ الكلية (0.812)، كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة تتراوح بين (0.678 – 0.856)، وبالتالي يمكن القول بأن معامل الثبات لأداة الدراسة يعتبر مقبول لأغراضها.

جدول رقم (1): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد المفردات	معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
البعد التنظيمي	7	0.716
البعد الاقتصادي	5	0.856
البعد الاجتماعي	5	0.693
أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي	17	0.678
أداء العاملين	8	0.854
الدرجة الكلية		0.812

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

واعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، حيث أن متوسط هذا المقياس هو (3) والذي سيتم الاعتماد عليه في تحليل خصائص متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار المتعدد "الذي يدرس العلاقة بين متغير تابع وأكثر من متغير مستقل" (أمين، 2008، ص103).

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية والتي هي ((مشفى (المواساة، الأسد الجامعي، الأطفال، مركز جراحة القلب، الأمراض الجلدية، دار التوليد، جراحة الفم والفكين) في محافظة دمشق، ومشفى البيروني في محافظة ريف دمشق، ومشفى (حلب الجامعي، دار التوليد، مركز جراحة القلب) في محافظة حلب، مشفى (تشرين التعليمي) في محافظة اللاذقية)) والذين يقارب عددهم (24000) عاملاً حسب التقرير الإحصائي للمشافي خلال النصف الثاني من العام (2016)، ولتحديد حجم العينة أورد Saunders, et. al, (2004) جدولاً يبينون فيه حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة الأصلي. وبما أن مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية، وبالتالي فإن حجم العينة المطلوب وفقاً للجدول رقم (2) هو (383) مفردة، وتم توزيع الاستبيان على عينة البحث التي تم اختيارها بإتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد تم استرداد (374) استبيان صالح للتحليل أي بنسبة (97.65%).

جدول رقم (2): حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة الأصلي

حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة عند هامش خطأ 5%	حجم العينة عند هامش خطأ 2%
50	44	49
100	79	96
150	108	141
200	132	185
250	151	226
300	168	267
400	196	434
500	217	514
750	254	571
1 000	278	706
2 000	322	1091
5 000	357	1622
10 000	370	1936
100 000	383	2345
1 000000	384	2395
10 000000	384	2400

المصدر: (Saunders, M. et al 2004)

حدود البحث:

1- الحدود المكانية: المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية.

2- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2016 .

3- الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على متغير أبعاد مقاومة التغيير (التنظيمي، الاقتصادي، الاجتماعي) كمتغير مستقل، ومتغير أداء العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية كمتغير تابع.

الدراسات السابقة:

1- **دراسة (مشربش، 2010)**، بعنوان: "استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وأثرها على أداء العاملين في الشركات الأردنية: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية وشركة مياهنا 2008-2004": هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على أداء العاملين في الشركات دراسة حالة (شركة الاتصالات الأردنية وشركة مياهنا) ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركتين وزعت الاستبانة على عينة بلغت (225) مفردة، شملت موظفي الشركات في المركز والفروع، تم استعادت (212) استبانة أي ما نسبته (95%) من عدد الاستبيانات الموزعة، خضع للتحليل الإحصائي (196) استبانة، أي ما نسبته (87%) من عدد الاستبيانات المستلمة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها تلعب محركات مقاومة التغيير دوراً مهماً في سوء أداء العاملين في الشركات الأردنية، تلعب أشكال

مقاومة التغيير دوراً سلبياً في أداء العاملين في الشركتين، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الشركات الأردنية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) في تصورات أفراد العينة تجاه أداء العاملين تبعاً للجنس والعمر وسنوات الخبرة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) في تصورات أفراد العينة تجاه أداء العاملين تبعاً للمؤهل العلمي.

2- **دراسة (Boohene & Williams, 2012)**، بعنوان: "مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة حالة في Oti Yeboah Complex Limited": ينظر إلى مقاومة التغيير التنظيمي باعتبارها واحدة من العوائق التي تحول دون التوسع التنظيمي والنمو نظراً لانعكاساتها السلبية. لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير التنظيمي في (Oti Yeboah Complex Limited). واعتمد المنهج الوصفي (المسح) لجمع المعلومات باستخدام الاستبيانات التي وزعت على عينة طبقية، واستخدم البحث علاقة الارتباط، تحليل الانحدار واختبار (T) لتحليل البيانات. وأشارت النتائج إلى مشاركة أقل للعاملين في صنع القرار وانعدام الثقة في الإدارة والتي ساهمت إلى حد كبير في مقاومة العاملين في الشركة محل الدراسة. وبالإضافة إلى ذلك، ساهمت عوامل مثل عدم وجود الحافز، وسوء قنوات التواصل أيضاً أدى إلى المقاومة. وتشير الدراسة إلى أن الإدارة يجب أن تشجع مشاركة العاملين في صنع القرار، وبناء الثقة، وقبول النقد البناء، والتواصل الشفاف الواضح الذي يوضح الحاجة إلى تغيير العاملين.

3- **دراسة (محمد، 2013)**، بعنوان: "أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين أداء العاملين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين": هدفت هذه الدراسة إلى بيان أشكال مقاومة المعلمين للتغيير، كما هدفت إلى توضيح أثر مقاومة التغيير على 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 من أهمها: أن 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 ذو دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء التنافسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في مملكة البحرين.

4- **دراسة (اليوسفي ودرويش، 2014)**، بعنوان: "أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة أداء المنظمة المتمثلة بمجلس مدينة اللاذقية والمديريات التابعة له. ودارسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مديريات مجلس اللاذقية والبالغ عددهم (3160) عامل، وبلغ حجم العينة من العاملين (343) تم توزيع الاستمارات عليهم. وكان من أهم النتائج: 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. 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. عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس، الخبرة، العمر، المؤهل العلمي.

5- **دراسة (Aleksic, Zivkovic, & Boskovic, 2015)**، بعنوان: "مقاومة التغيير التنظيمي: تجربة من القطاع العام": يهدف هذا البحث إلى قياس مستوى مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية في القطاع العام في إقليم (Kragujevac) الذي يعتبر من أكبر المدن في صيربيا، من أجل استخلاص استنتاج حول ما إذا كان مستوى المقاومة يشكل خطراً على التنفيذ الناجح للتغيير أم لا. وقد لوحظت الاختلافات بين المقاومة من عدة فئات من العاملين، وهذا يتوقف على العمر والتعليم والارتياح مع الدخل الشهري الشخصي. وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديد أهم أسباب مقاومة التغيير داخل العينة، مثل: عدم إشراك العاملين في عملية التغيير والتخطيط، وإدانة العامل حول عدم وجود المكافآت الكافية لإنجاز التغيير ومستويات عالية من التوتر في العمل. وتشير النتائج إلى أن مستوى مقاومة التغيير في القطاع العام ضمن حدود معتدلة، وهو ما يعني أن هذه المسألة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام في تخطيط وإدارة التغيير التنظيمي، ولكن، من ناحية أخرى، فإن الوضع لا يمكن أن يوصف بأنه خطر للغاية لعملية تنفيذ التغيير.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1-تتشابه دراسة مشربش (2010) مع الدراسة الحالية في كونها تناولت الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة، واختلفت معها من حيث مجتمع الدراسة الذي تناول موظفي شركة الاتصالات الأردنية وشركة مياهنا، في حين كان مجتمع الدراسة الحالية هو جميع العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية، كما اختلفت معها من حيث أن دراسة مشربش تناولت أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على أداء العاملين، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين.

2-تتشابه دراسة Boohene & Williams (2012) مع الدراسة الحالية في كونها تناولت الاستبيان، وسعت للتعرف على العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير التنظيمي، وأيضاً اعتمدت هذه الدراسة على الارتباط وتحليل الانحدار ولكنها تختلف مع الدراسة الحالية في أنها استخدمت إضافة لذلك اختبار (T)، واختلفت معها أيضاً في كونها اعتمدت على المنهج الوصفي (المسح) بينما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي ثم التحليلي، كما أن هذه الدراسة اعتمدت على العينة الطبقية بينما اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية البسيطة، وطبقت هذه الدراسة في (Oti Yeboah Complex Limited)، بينما طبقت الدراسة الحالية في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية.

3-تتشابه دراسة محمد (2013) مع الدراسة الحالية في كونها بنفس العنوان وتختلف عنها في مجال التطبيق، كما تتشابه الدراستين في اعتمادهما على الاستبيان، كما نلاحظ أن هذه الدراسة تناولت أشكال مقاومة المعلمين للتغيير بينما تناولت الدراسة الحالية أبعاد مقاومة التغيير (التنظيمي، الاقتصادي، الاجتماعي).

4-تتشابه دراسة اليوسفي ودرويش (2014) مع الدراسة الحالية في كونها اعتمدت على الاستبيان والمنهج الوصفي التحليلي، بينما تختلف هذه الدراسة في كونها تدرس كفاءة أداء المنظمة بينما تتناول الدراسة الحالية دراسة أداء العاملين، كما تختلف الدراستين في مجال التطبيق، وأيضاً تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها تناولت دارسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

5-تتشابه دراسة Aleksic, Zivkovic, & Boskovic (2015) مع الدراسة الحالية في كونها تناولت أسباب مقاومة التغيير ولكنها تختلف في مجال التطبيق الذي هو القطاع العام في إقليم (Kragujevac)، بينما طبقت الدراسة الحالية في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية.

الإطار النظري للبحث:

1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

يرى Bennis & Thomas (2002) أن التغيير ينفذ رداً على بعض الأحداث الخارجية و/أو المشاكل التشغيلية والإدارية الداخلية الخطيرة، حيث أن رد الفعل على التغيير هو مقاومة العاملين للتغيير الذي يحدث في السياسات التنظيمية. حيث يبدأ هذا التغيير بسبب ضغوط من قوى خارجية، ويتم إجراء التغييرات رداً على الموقف غير المخطط له في الطبيعة. تقوم الإدارة بعمل التغييرات اللازمة للتعامل مع المشاكل بطريقة سريعة وروتينية لأنه لم يكن هناك وقت لتحليل الوضع وإعداد الخطة مدروسة (Thomas, 2014). وإن الإنسان بطبيعته عدو ما يجهل، لهذا فهو يقاوم أي تغيير ولذلك فهو بحاجة إلى زمن لتهيئته لهذه العملية، ويرغب بالمشاركة فيها (اليوسفي ودرويش، 2014). كما تعتبر مقاومة العاملين للتغيير أحد أهم الأسباب الرئيسية لفشل جهود التغيير، ومما يزيد من أهمية المقاومة ارتفاع معدل فشل التغيير (Jones, et al., 2008). وبالتالي فإن مقاومة العاملين للتغيير هو أمر حتمي، والإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة التغيير خوفاً من أن يسبب التغيير له الإرباك والإزعاج الداخلي في نفس الفرد (حريم، 2006)، كما أن مقاومة التغيير هي ظاهرة عامة تحتاج إلى الاهتمام بأسبابها والعمل على معالجتها. كما عرف Folger & Skarlicki (1999) مقاومة التغيير بأنها سلوك العاملين الذي يسعى إلى تحدي، أو تعطيل الافتراضات السائدة والخطابات وعلاقات القوة، كما عرفها Herscovitch (2003) بأنه قيام العاملين بتجنب التغيير، وعرفت أيضاً بأنها موقف (عاطفي وسلوكي ومعرفي) سلبي للعاملين من التغيير، أي ردود فعل غير مواتية ومعارضة للعاملين تجاه التغيير، أو هو القوة التي تمنع أو تحول دون التغيير (Boohene & Williams, 2012). **وبالتالي يمكن تعريف مقاومة العاملين بأنها ردود فعل العاملين السلبية تجاه التغيير التنظيمي والتي تعمل على منع تنفيذه.** وتم قياس هذه المقاومة في هذا البحث من خلال ثلاثة أبعاد هي: التنظيمي، الاقتصادي، الاجتماعي.

2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

أشار Proctor & Doukakis (2003) إلى أن ضعف التواصل أو الانقطاع في الاتصال يكون من أهم العوامل التي تؤدي إلى خلق المشاعر السلبية بين العاملين في المنظمة وهو يعتبر من أهم الأسباب وراء مقاومة التغيير (Fong, et al., 2011). كما أنه غالباً ما يعود سبب مقاومة التغيير من قبل العاملين هو خوفهم من فقدان وضعهم وامتيازاتهم الحالية في المنظمة، ومن ناحية أخرى فإن المستفيدين من خدمات المنظمة من الممكن أن يقاوموا التغيير حتى لا تتأثر هذه الخدمات بشكل سلبي نتيجة عملية التغيير في المنظمة (العطيات، 2006). وهناك أيضاً بعض من الأسباب المهمة التي توضح لماذا الأفراد والمنظمات تقاوم التغيير وهي كما يلي (Quintero, 2004): عدم مشاركة الأفراد في التغيير التنظيمي. وخشية الأفراد من المجهول حيث أن معظم الأفراد في حاجة إلى درجة معينة من الاستقرار أو الأمن، والابتعاد عن التغيير المجهول الذي يسبب القلق، وأشار Beckhard & Pritchard (1992) إلى أنه يتم تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير من خلال التدريب والتعليم لمساعدة العاملين على اكتساب المهارات الجديدة المطلوبة. وتجاهل المديرين أو فشلهم في فهم المراحل النفسية للأفراد. كما أضاف Paton & Mc Calman (2001) الأسباب التالية لمقاومة التغيير وهي (سعيفان، 2009): الخوف من إعادة توزيع السلطة بين المدراء نتيجة لإعادة هيكلة المنظمة، الخوف من المقدرة على توفير المهارات الجديدة، واللازمة للتغيير وخاصة التكنولوجية، الخوف من حدوث النزاعات والاختلافات بين أفراد المنظمة الواحدة.

3- كيفية التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي:

يرى كل من Hong & Kim (2002)، Ahmed, et al (2006) أن مقاومة التغيير يمكن تخفيضها من خلال مشاركة العاملين في إحداث التغيير، ووجود اتصالات منتظمة ومفتوحة، ومكافأة العاملين وتقدير جهودهم وتعزيز مهاراتهم وتطويرها. وقد تسبب مقاومة العاملين للتغيير إلى فقدان الوظائف والأجر والراحة (Ringim & Bello, 2013). ويعتقد Heifetz (1997) أن القائد الفعال هو الذي يستطيع إدارة المقاومة وتنفيذ تغييرات ناجحة، والاعتراف بها، ومعالجتها والتغلب على المقاومة هو دائماً عملية طويلة وليست سهلة. وأن الأفراد يقاومون التغييرات وخصوصاً التغييرات الجذرية والتي تحتاج لقائد قوي لحل المشاكل (Abbas & Asghar, 2010). إذاً ليس هناك طريقة عالمية آمنة للتغلب على فشل التغيير، ولكن هناك عدة خيارات متاحة للتخفيف من هذه المقاومة وهي (Wagner & Hollenbeck, 2010):

1- التعليم والاتصالات: يمكن نشر المعلومات حول ضرورة ومبررات التغيير المحتملين من خلال المناقشات بين العاملين، واجتماعات المجموعة، والمذكرات أو التقارير المكتوبة.

2- مشاركة الأفراد: ينبغي أن يشارك الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تصميمه وتنفيذه. وينبغي أن يوضع العاملين في لجان خاصة أو فرق عمل للمشاركة في صنع القرار. ويشير Jimmieson (2003) إلى أن مشاركة العاملين في التغيير تؤدي إلى زيادة الكفاءة الذاتية، وزيادة السلوكيات الإيجابية لمواجهة التغيير وزيادة الرضا الوظيفي (Rodda, 2007)، وذكر Manville & Oberg (2003) أن المشاركة هي وسيلة يتم من خلالها منح العاملين صوتاً للتعبير عن أنفسهم، حيث أنه يجب على الإدارة إتاحة الفرصة للعاملين لكسب بعض السيطرة على القرارات الهامة وتعزيز ملكية خطط للتغيير. ويرى McNabb & Sepic (1995) أن عدم المشاركة كان سبباً رئيسياً للنتائج المخيبة للآمال مع التغيير التنظيمي، لذلك يجب احترام آراء العاملين بشأنه (Boohene & Williams, 2012).

3- التسهيل والدعم: ينبغي توفير حاجة إلى الدعم العاطفي والتدريب في مواضيع تتعلق بالسلوك التنظيمي من خلال اجتماعات تعليمية وجلسات استشارية للعاملين المتضررين من التغيير.

4- التفاوض: المساومة مع العاملين المقاومين للتغيير يمكن أن توفر لهم حوافز لتغيير عقولهم.

5- الإقناع الخفي: يمكن في بعض الأحيان أن تنفذ جهود سرية على أساس انتقائي لإقناع الناس لدعم التغييرات المطلوبة، ويمكن أن يكون وسيلة سريعة وغير مكلفة لإذابة المقاومة.

6- الإكراه الصريح والضمني: يجوز استخدام القوة والتهديد والتي تعتبر من العقوبات السلبية لتغيير عقول الأفراد تجاه المقاومة، الإكراه يميل إلى أن يكون المفضل عند ضرورة السرعة لإقناع الأفراد بالتغيير.

4- أداء العاملين:

اهتم العلماء بشكل كبير على مدى (15 إلى 20) سنة الماضية بموضوع الأداء، ويتفق الباحثون (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Roe, 1999) أن الأداء يعتبر مفهوم متعدد الأبعاد، وبشكل أساسي يمكن أن تميز بين الجانب العملي (السلوكي) وجانب نتائج الأداء، ويشير الجانب السلوكي لما يفعله العاملون أثناء العمل (Campbell, 1990) ويشمل الأداء سلوك معين (على سبيل المثال، الأحاديث عن المبيعات مع العملاء والإحصاءات التعليمية لطلاب المرحلة الجامعية وبرمجة الكمبيوتر، وتجميع أجزاء المنتج). ومفهوم الأداء يصف سلوك العامل الموجه نحو تحقيق هدف معين (Campbell et al., 1993) ويشير جانب نتائج الأداء بدوره إلى نتيجة سلوك الفرد مثل عقود أو أرقام بيع، معرفة أعداد الطلاب في الإجراءات

الإحصائية، أو تجميع العديد من المنتجات. ويرتبط الجانب السلوكي ونتائج الأداء، ومع ذلك لا يوجد تداخل كامل بينهما (Sonnentag et. al, 2010). واقترح (Motowidlo, 2003; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997) عدة افتراضات حول الأداء الوظيفي التي تؤدي إلى هذا التعريف، بما في ذلك فكرة أن أداء العاملين هو السلوكي، العرضي، التقييمي، ومتعدد الأبعاد. ويجب توضيح الفرق بين السلوك والأداء، السلوك هو ما يفعله الناس، والأداء هو القيمة التنظيمية المتوقعة لما يفعله الناس (Thomas et. al, 2006). وحظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الباحثين والممارسين وذلك بسبب أهميته بالنسبة لنتائج المنظمة وتحقيق أهدافها (صالحة، 2015). ومن وجهة نظر Putterill & Rohrer (1995) يركز أداء العاملين مباشرة على إنتاجية العامل من خلال تقييم عدد من الوحدات ذات الجودة المقبولة التي ينتجها العامل في بيئة التصنيع، وخلال فترة زمنية محددة (Adjei, 2012). وأداء العامل هو كل شيء يعبّر عن أداء العامل في الشركة أو المؤسسة، فإنه يشمل جميع الجوانب المباشرة أو غير المباشرة التي تؤثر وتتصل بعمل العاملين (Elnaga & Imran, 2013). ولقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد لأداء العاملين، وفيما يلي عرض لأهمها: هو السلوكيات المنفصلة التي يقوم بها العامل مع مرور الوقت (Thomas et. al, 2006)، وعرفه Coole (2003) بأنه جميع السلوكيات المهمة التي يقوم بها العامل واللازمة لأداء العمل بنجاح (Dwaikat & Nazzal, 2010)، كما عرفه Motowidlo, Borman, & Schmidt (1997) و Coole (2003) بأنه الأداء الذي يحدد باعتباره قيمة مجمعة للمنظمة مكونة من الحلقات السلوكية المنفصلة حين يؤدي الفرد عمله على مدى فترة قياسية من الزمن (Dwaikat & Nazzal, 2010). **ومما سبق يمكن تعريف أداء العاملين بأنه محصلة السلوك الإنساني التي يجب على الفرد القيام بها كل في موقعه الوظيفي، وذلك في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة خلال فترة زمنية محددة وبأقل التكاليف.**

وتعتبر المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية بمثابة الهيكل العظمي لجسد القطاع الصحي وذلك كونها ذات خصوصية إنتاجية مميزة في مجال الخدمة تتمثل في سبل التعامل مع أغلى ما يملك الإنسان وهي الصحة، وأداء العاملين في هذه المشافي يعتمد على هذا العنصر البشري وتعمل على تحقيق رضاه من أجل تحسين أدائه. وتسعى هذه المشافي للبقاء والاستمرار والنمو، وهي تشهد تغيرات سريعة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، حيث يجب عليها التعامل بمرونة والاستجابة لهذه التغييرات حتى تستطيع الاستمرار والنمو وتحسين الأداء.

5- أهمية أداء العاملين:

أشار سليمان (1987) أن الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة مهما كانت (صناعية، تجارية، خدمية، عامة، خاصة) باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها (غزاوي، 2012). كما بين Motowidlo, Borman, & Schmit (1997) و Johnson (2003) أن أداء العاملين هو موضوع يحمل لكل من الباحثين والمدراء أهمية كبيرة لدراسة السلوكيات للمنظمة ومعرفة أرباح المنظمة وفعاليتها، والبقاء على قيد الحياة. ويرى Wall et al.(2004) أن أداء العاملين هو واحد من أكثر المؤشرات البارزة في تقييم الأداء التنظيمي. والأداء الجيد لا بد أن يترك آثار جيدة وحصيلة جيدة عن المؤسسة، ووصف Schermerhorn (1989) أداء العاملين كماً وكيفاً من قبل الأفراد أو الجماعات التي حققت الأهداف بعد استيفاء المهمة (Almutairi, 2015). ويؤكد Tyler & PsyAsia

(2007) أن أداء العاملين يتعلق بالمعرفة والمهارات المطلوبة لتمكين الأداء الفردي الكفء (Dwaikat & Nazzal, 2010). ويعتقد Chien (2004) أن أداء العاملين هو أمر حيوي لنجاح كل منظمة وزيادة ربحيتها (Ahmed, et. al, 2013). ويعتقد جابر (2010) أن المنظمة التي تعمل على تحسين أداء الأفراد العاملين بصورة مستمرة ومخطط لها، تتمكن من مواجهة التغييرات السريعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة التي تتطلب أفراداً يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات تمكنهم من الإبداع والابتكار من أجل أن تحتل المنظمة مكانة عالية تمكنها من التنافس، وتقديم الخدمات بما يرضي العملاء من خدماتها (غزاوي، 2012).

6- قياس أداء العاملين:

قياس الأداء بطبيعته هو موضوع متنوع، ودرسه الباحثين في مجالات وظيفية متنوعة مثل المحاسبة، إدارة العمليات، التسويق، المالية، الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع، الهندسة الصناعية، السياسة العامة، النظرية التنظيمية، والإحصائيات (Neely, 2007)، (Neely, 2002). وعلى حد تعبير .Neely et al (1995) فإن قياس الأداء هو موضوع كثير النقاش، كما حدد مجموعة من المقاييس المستخدمة لقياس كفاءة وفعالية الإجراءات، بصورة ملحوظة في السنوات العشرين الماضية. وعرفه .Bourne et al (2003) و .Sousa et al (2006) بأنه عملية قياس كفاءة وفعالية العمل. ويعتقد هلال (1999) أن عملية قياس الأداء تستخدم لتحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها. وذكر Rose (1995) أن قياس الأداء هو لغة التقدم للمنظمة، فهو يشير إلى أين تتجه المنظمة، والوظائف التي تستخدم كدليل على ما إذا كانت المنظمة هي في طريقها لتحقيق أهدافها. أنه أيضا أداة سلوكية قوية، لأنه يتصل بالعامل والسلوك الذي يقوم به لتحقيق هدف المنظمة (Taticchi, 2010). كما عرفه الدوري (2010) بأنها نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد) (صيام، 2010). **وبالتالي تعرف الباحثة عملية قياس الأداء بأنها العملية التي يمكن من خلالها قياس كفاءة وفعالية العمل الذي يقوم به العاملون من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء الموضوعة والتعرف على الانحرافات من أجل معالجتها لتحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.** ويعتقد Cardy (2004) أن النتائج هي العناصر الرئيسية لتقييم الأداء الوظيفي وهي الأهم لصاحب العمل من الأنشطة التي تؤدي إلى تلك النتائج (Berghe, 2011). أما السلوك هو الذي يمكن ملاحظته، وهي إجراءات قابلة للقياس للشخص (Burkholder, et. al, 2007)، ولكن يصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقييم عامل السلوك بالاستناد إلى العناصر التالية (عبيد، 2009): القيادة: رغبة الموظف في توجيه الآخرين ورغبتهم في تقبل توجيهاته، التخطيط: المقدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل مناسب، التنظيم: قدرة الموظف على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال، تحديد الأولويات: أي معالجة ما هو مهم قبل الأقل أهمية، التفويض: رغبة الموظف في تفويض السلطة وقدرته عليها، الرقابة: رغبة الموظف في الرقابة وقدرته عليها، حل المشكلات: المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل، اتخاذ القرارات: قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك، الاتصالات الشفوية: المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار، الاتصالات الكتابية: رغبة الموظف في الاتصال الكتابي وقدرته على ذلك، إجراءات السلامة: اهتمام الموظف بسلامة زملائه في العمل وقدرته على استعمال معدات السلامة، شؤون النظافة: دور الموظف في نظافة مكان العمل وتنظيمه، الدقة في المواعيد: التزام الموظف بوقت البدء والانتهاء من العمل، الحضور: عدد الأيام التي غاب أو تغيب فيها الموظف،

والإجازات التي حصل عليها. أما الشخصية فتشير إلى الصفات الكامنة للعوامل البشرية، وخصائصها، وقدراتها (Burkholder, et. al, 2007)، وبالرغم من أنها عامل أساسي في التقييم، فإنه من الصعب تقييم عناصرها، بسبب غموض العبارات التي تصفها، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي، كذلك ليس هناك اتفاق على عناصر الشخصية التي تسهم في الأداء (عبيد، 2009). **وفي هذا البحث تم تحديد معايير معينة لتقييم وقياس الأداء أهمها الجدية والانضباط والالتزام الكامل بالعمل والعلاقات واتخاذ القرارات.**

النتائج والمناقشة:

1- تحليل خصائص المتغير المستقل (أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي):

يظهر الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لمتغير أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل)، حيث تتناول الفقرات (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) متغير البعد التنظيمي، أما الفقرات (8, 9, 10, 11, 12) فتتناول متغير البعد الاقتصادي، بينما تتناول الفقرات (13, 14, 15, 16, 17) متغير البعد الاجتماعي. ويبين الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي:

جدول رقم (3): الإحصاءات الوصفية لمتغير أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل)

رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير البعد التنظيمي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)			3.7692	0.37624
1	جهل العاملين لأسباب التغيير	374	3.8636	0.72127
2	ضعف الاتصالات بين العاملين وقادة التغيير	374	3.7888	0.82246
3	فرض التغيير على العاملين دون علمهم	374	3.6872	0.67192
4	عدم مشاركة العاملين في تخطيط عملية التغيير	374	3.4866	0.75998
5	احتمال التغيير في المراكز الوظيفية	374	4.3316	0.69253
6	معارضة العاملين للقوانين الجديدة التي لا تخدمهم	374	4.1925	0.83832
7	خوف العاملين من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة	374	4.2727	0.90008
رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير البعد الاقتصادي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)			3.9415	0.37804
8	يؤدي التغيير إلى احتمال تركك لوظيفتك	374	3.4332	0.80852
9	يؤدي التغيير إلى فقدانك بعض المزايا المادية بسبب نقلك من مكانك	374	4.1364	0.65093
10	يؤدي التغيير إلى تأخر ترفيعك المرتبط بعلاوة	374	3.6257	0.94853
11	خوف العاملين من فقدان المنصب الوظيفي	374	4.5027	0.74585
12	خوف العاملين من تخفيض مستوى الدخل	374	3.9144	0.68547
رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير البعد الاجتماعي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)			3.6431	0.63196

13	يتطلب التغيير المقترح بناء علاقات إجتماعية جديدة	374	4.2861	0.64336
14	يؤدي التغيير إلى خلل في طبيعة العلاقات الإجتماعية القائمة	374	3.6497	1.14979
15	يؤدي التغيير إلى خلق مناخ جديد غير مناسب للعمل	374	3.4920	1.04519
16	قد يفقد التغيير العاملين بعض الامتيازات التي يتمتعوا بها	374	4.2540	0.74111
17	يقاوم العاملون التغيير بسبب تغيير عاداتهم وطرق عملهم اليومية	374	4.2032	0.75489
أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي مجتمعة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)			3.7828	0.37489

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

بالنظر إلى الجدول رقم (3) نلاحظ أن الفقرات (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) المتعلقة بالبعد التنظيمي متوسطها الحسابي تراوح من (3.4866 إلى 4.3316) وهذا يشير إلى أن العاملين كانت إجاباتهم تميل إلى درجة الموافق على الفقرات الموجودة بالاستبيان السابق الذكر، كما بلغ المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لمتغير البعد التنظيمي (3.7692) وبانحراف معياري قدره (0.37624)، وتشير هذه القيمة (3.7692) إلى أن العاملون موافقون على متغير البعد التنظيمي ككل. أي أنهم موافقون على جهلهم بأسباب التغيير التنظيمي وأنه يفرض عليهم دون علمهم ودون مشاركتهم، كما أنهم موافقون على ضعف الاتصالات بينهم وبين قادة التغيير وأن التغيير يمكن أن يؤدي إلى تغيير في المراكز الوظيفية وإضافة مسؤوليات جديدة، كما أنه يؤدي إلى معارضة العاملين للقوانين الجديدة التي يفرضها التغيير والتي لا تخدمهم، أي يدل ذلك على مقاومة العاملين للتغيير من جانب البعد التنظيمي. كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.37624) وهي أكبر من الصفر بشكل كبير أي هناك انحراف واضح لقيم المشاهدات (آراء الأفراد) عن متوسط آراء أفراد العينة. أما بالنسبة لتقييم العاملين لمتغير البعد الاقتصادي فنلاحظ من الجدول أن الفقرات 12) (8, 9, 10, 11, تراوح متوسطها الحسابي من (3.4332 إلى 4.5027) وهذا يشير إلى أن أغلبية العاملين موافقون على عبارات الاستبيان السابق الذكر، كما بلغ المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لمتغير البعد الاقتصادي (3.9415) وبانحراف معياري قدره (0.37804)، وتشير هذه القيمة (3.9415) إلى أن العاملون موافقون على متغير البعد الاقتصادي ككل. أي أنهم موافقون على أن التغيير يؤدي إلى ترك الوظيفة وفقدان المنصب الوظيفي وتخفيض مستوى الدخل، كما أنه يؤدي إلى فقدان بعض المزايا المادية وتأخير الترفيع. أي يدل ذلك على مقاومة العاملين للتغيير من جانب البعد الاقتصادي. مع الإشارة إلى عدم إجماع واتفاق أفراد عينة الدراسة حول الموافقة حيث كانت قيمة الانحراف أكبر من الصفر بشكل كبير أي هناك انحراف واضح لقيم المشاهدات عن متوسط آراء أفراد العينة. أما بالنسبة لتقييم العاملين لمتغير البعد الاجتماعي، نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرات (13, 14, 15, 16, 17) يتراوح من (4.2861 إلى 3.4920) وهذا يشير إلى أن العاملين يميلون إلى الموافقة بالنسبة لفقرات الاستبيان السابق الذكر. كما بلغ المتوسط الحسابي لتقييم العاملين لمتغير البعد الاجتماعي (3.6431) وبانحراف معياري قدره (0.63196)، وتشير هذه القيمة (3.6431) إلى أن العاملون موافقون على متغير البعد الاجتماعي ككل. أي أنهم موافقون على أن التغيير الجديد يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة يؤدي إلى خلل في العلاقات الاجتماعية القائمة وخلق مناخ عمل جديد غير مناسب للعمل، كما أنه يؤدي مقاومة العاملين نتيجة تغيير طرق عملهم المعتادة ويفقدهم بعض الامتيازات التي يتمتعوا بها. أي يدل ذلك على مقاومة العاملين للتغيير من جانب البعد الاجتماعي. كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري (0.63196) وهي تدل على وجود انحراف واضح لقيم المشاهدات عن متوسط آراء أفراد العينة وذلك لأن قيمته أكبر من الصفر بشكل كبير. كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي مجتمعة

(3.7828) وبانحراف معياري قدره (0.37489)، وتشير هذه القيمة (3.7828) إلى أن العاملون موافقون على متغير أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي ككل وهذا يدل على مقاومة العاملين للتغيير. ومن قيم الأوساط الحسابية لهذه الأبعاد يلاحظ أن البعد الاقتصادي قد احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المشافي محل الدراسة، يليه البعد التنظيمي، وأخيراً البعد الاجتماعي على التوالي. وأما المتوسط العام لمجمل أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي مجتمعة والمتعلقة بأداء العاملين فقد بلغ (3.7828) وهي عند (موافق)، وبانحراف معياري (0.37489) وهي أكبر من الصفر بشكل كبير وهذا يدل على وجود انحراف واضح لقيم المشاهدات عن متوسط آراء أفراد العينة.

2- تحليل خصائص المتغير التابع (أداء العاملين):

يظهر الجدول رقم (4) خصائص أداء العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية (المتغير التابع)، حيث تتناول الفقرات من (18) حتى (25) متغير أداء العاملين.

جدول رقم (4): تحليل خصائص المتغير التابع (أداء العاملين)

رقم الفقرة	الفقرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متغير أداء العاملين (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)			3.4865	0.37653
18	يبذل العاملون قصارى جهدهم لإنجاز الأعمال الموكولة إليهم في الوقت المحدد	374	3.2139	0.95879
19	يلتزم العاملون بقواعد العمل وإجراءاته	374	3.2540	0.97539
20	يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلفين بها	374	2.9011	0.97053
21	يقدم العاملين الاقتراحات والآراء لتحسين طرق العمل ورفع مستوى الأداء	374	3.4305	0.92868
22	يحتفظ العاملون بعلاقات طيبة مع الزملاء في العمل	374	3.4171	0.91007
23	يحتفظ العاملون بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل	374	3.4091	0.92102
24	العامل غير المنضبط في عمله يتعرض للمسائلة الأخلاقية والقانونية أو لكليهما معاً	374	3.1791	1.06239
25	يتم في المشفى إعادة النظر بمعايير الأداء بشكل مستمر	374	2.9305	0.96340

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

يبين الجدول رقم (4) أن العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية قاموا بتقييم متغير أداء العاملين، حيث نلاحظ أن الفقرات (17, 18, 20, 21, 23) متوسطها الحسابي تراوح من (2.9011 إلى 3.4305) وهذا يدل إلى أن العاملين محايدين تجاه فقرات الاستبيان السابق الذكر. كما بلغ المتوسط الحسابي لتقييم العاملين في المشافي محل الدراسة لمتغير أداء العاملين (3.4865) وبانحراف معياري قدره (0.37653)، وتشير هذه القيمة (3.4865) إلى أن العاملون محايدون تجاه متغير أداء العاملين ككل. أي أنهم محايدون على أنهم يمتلكون القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلفين بها ويقدمون اقتراحات تحسن الأداء ويؤدون الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد ويلتزمون بقواعد العمل ويحتفظون بعلاقات طيبة مع زملائهم ورؤسائهم في العمل، كما أنهم محايدون على أن العامل

غير المنضبط في عمله يتعرض للمحاسبة وأن المشفى يعيد النظر باستمرار بمعايير الأداء. ونلاحظ أيضاً أن قيمة الانحراف المعياري (0.69865) وهي أكبر من الصفر بشكل كبير وهذا يدل على وجود انحراف واضح لقيم المشاهدات عن متوسط آراء أفراد العينة.

3- اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: ((لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي (البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) على أداء العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية)).

جدول رقم (5): ملخص اختبار أنوفا وفقاً لطريقة إنتر (Enter)

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	اختبار دوربن واتسون
1	0.811a	0.657	0.649	0.22310	1.298
a. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

جدول رقم (6): نتائج اختبار تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تحليل التباين ANOVA a						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	12.017	3	4.006	80.477	0.000b
	البواقي	6.272	126	0.050		
	الإجمالي	18.289	129			
a. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي						
b. Dependent Variable: أداء العاملين						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

نلاحظ من الجدولين (5)، (6) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المشافي التابعة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.811) وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها علاقة قوية.

- يلاحظ من خلال معامل التحديد (الدالة التفسيرية) أن أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي تشرح أو تفسر (65.7%) من التغير (التباين) الموجود في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين)، والمتبقي (34.3%) يُفَسَّر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة.

- بلغت قيمة (F) المحسوبة (80.477) ودرجات حرية (3 و 126)، وبلغت قيمة اختبار دوربن واتسون DW= (1.298)≅ 2 وهذا يدل على أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية وفق (Davidson & MacKinnon, 1999)، وكما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (5%) وهي مستوى المعنوية

المعتمدة في هذا البحث، وهذا يدل على معنوية النموذج. كما يدل أيضاً على وجود تأثير معنوي أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

خلاصة الفرضية الرئيسية: نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي "البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي" على أداء العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير معنوي لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي "البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي" على أداء العاملين في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية).

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (7): نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين

المعاملاتa					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى المعنوية
		قيمة B	الخطأ المعياري	بيتا	
1	(Constant)	4.062	0.248		16.392	0.000
	البعد التنظيمي	0.327	0.047	0.550	6.932	0.000
	البعد الاقتصادي	0.675	0.057	0.677	11.937	0.000
	البعد الاجتماعي	0.236	0.082	0.236	2.878	0.005
a. Dependent Variable: أداء العاملين					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

– **الفرضية الفرعية الأولى:** ((لا يوجد تأثير معنوي للبعد التنظيمي لمقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة)): نلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيمة درجة التأثير B للبعد التنظيمي بلغت (0.327) أي أن التغير بوحدة واحدة في البعد التنظيمي يؤدي إلى التغير في أداء العاملين بقيمة (0.327)، كما أكدت قيمة مستوى المعنوية (0.000) معنوية التأثير حيث أنها أقل من (5%) وهي النسبة المعتمدة في هذا البحث. وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

خلاصة الفرضية الفرعية الأولى: نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير معنوي للبعد التنظيمي لمقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير معنوي للبعد التنظيمي لمقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة).

– **الفرضية الفرعية الثانية:** ((لا يوجد تأثير معنوي للبعد الاقتصادي لمقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة)): نلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيمة درجة التأثير B للبعد الاقتصادي (0.675) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في البعد الاقتصادي يؤدي إلى التغير في أداء العاملين بقيمة (0.675)، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0.000) معنوية التأثير حيث أنها أقل من (5%)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للبعد الاقتصادي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

خلاصة الفرضية الفرعية الثانية: نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير معنوي للبعد الاقتصادي لمقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير معنوي للبعد الاقتصادي لمقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة).

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** ((لا يوجد تأثير معنوي للبعد الاجتماعي لمقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة)): نلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيمة درجة التأثير B للبعد الاجتماعي بلغت (0.236) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في البعد الاجتماعي يؤدي إلى التغير في أداء العاملين بقيمة (0.236)، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0.005) معنوية التأثير حيث أنها أصغر من (5%).

خلاصة الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد تأثير معنوي للبعد الاجتماعي لمقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير معنوي للبعد الاجتماعي لمقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة).

ويمكن ترتيب أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي من حيث درجة تأثيرها على أداء العاملين حيث جاء البعد الاقتصادي أكثر الأبعاد تأثيراً في أداء العاملين، يليه على التوالي البعد التنظيمي، ثم البعد الاجتماعي. ومن الجدول رقم (7) نستطيع تشكيل معادلة انحدار Y على X1، X2، X3 كمايلي:

$$Y = 4.062 + 0.675\ X1 + 0.327\ X2 + 0.236\ X3$$

حيث: Y: أداء العاملين، X_1: البعد الاقتصادي، X_2 : البعد التنظيمي، X_3 : البعد الاجتماعي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- هناك مستويات جيدة لجميع أبعاد مقاومة التغيير في المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي في سورية من وجهة نظر العاملين الذين يعملون في هذه المشافي.

2-لدى العاملين وجهات نظر محايدة تجاه الأداء في المشافي محل الدراسة، وهذا يدل على وجود حالة عدم رضا عن هذا الأداء.

3-وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد مقاومة التغيير (البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) وأداء العاملين في المشافي محل الدراسة. أي أنه كلما ازدادت مقاومة التغيير التنظيمي ساهمت بشكل أكبر في رفع مستوى أداء العاملين.

4-وجود تأثير معنوي لأبعاد مقاومة التغيير على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

5-وجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة، وتدل هذه النتيجة على مقاومة العاملين للتغيير من جانب البعد التنظيمي من خلال تفضيلهم العمل الروتيني البحت ويعتبرونه مريحاً للجميع ولا يبذلون الجهد الأقصى في عملهم ولا يفضلون تغيير بيئة العمل ولا تغيير تخصصاتهم، ومعارضتهم القوانين الجديدة التي لا تخدمهم، وبحثهم عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج، وعدم وجود اتصالات مع قادة التغيير، وعدم إدراكهم للأسباب الحقيقة للتغيير، وعدم مشاركتهم في عملية التغيير، كما أن التغيير برأيهم مكلف، بالإضافة إلى عدم وضوح الهدف من عملية التغيير، وهذا بدوره يؤثر على أداء العاملين وغالباً ما يؤدي إلى انخفاضه.

6-وجود تأثير معنوي للبعد الاقتصادي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة، وتدل هذه النتيجة على مقاومة العاملين للتغيير من جانب البعد الاقتصادي، لأنهم يخافون من فقدان المكافآت وبعض الامتيازات التي يتمتعون

بها، وكذلك خوفهم من فقدان عملهم أو النقل إلى مكان عمل آخر، وهذا يعد منطقياً حيث إن الأجر والمكافآت من الأمور المهمة جداً في حياة الإنسان، فبوساطة الأجر يشتري الإنسان حاجته الأساسية الضرورية مثل المأكل، والمشرب، وغير ذلك، وكل هذا يؤثر على التزام العاملين بقواعد العمل وقدرتهم على اتخاذ القرار في المهام المكلفين بها.

7-وجود تأثير معنوي للبعد الاجتماعي على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة، وتدل هذه النتيجة على مقاومة العاملين للتغيير من جانب البعد الاجتماعي، لأنهم يرون أن التغيير المقترح يؤدي إلى تغيير طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم، وهذا يتطلب بناء علاقات اجتماعية جديدة، مما قد يؤدي إلى خلق مناخ جديد في المشافي يؤثر بشكل مباشر على العاملين سواء من خلال تأثيره على علاقتهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل أو من خلال قيام المشفى بإعادة النظر بمعايير الأداء باستمرار.

8-كان البعد الاقتصادي أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء العاملين في المشافي محل الدراسة، يليه على التوالي البعد التنظيمي، ثم البعد الاجتماعي.

ب- التوصيات:

1-زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل الأسباب المؤدية لمقاومة العاملين في المشافي محل الدراسة للتغيير التنظيمي وضرورة معرفة واختيار الاستراتيجيات المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الظاهرة والتخفيف من حدة هذه المقاومة بما يساعد على تحسين أدائهم.

2-ضرورة تحسين أداء العاملين (الطبيب، الممرض، الإداري، الفني...) من خلال الأخذ بمقترحاتهم في العمل وتوفير كافة وسائل الراحة لهم وتحفيزهم، وتعزيز اتصالهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل وزيادة التزامهم بالقواعد الناظمة للعمل ومحاسبتهم عند الوقوع في الخطأ.

3-التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في المشافي محل الدراسة في التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها وتفعيل دورها عن طريق عقد الاجتماعات معهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتفعيل وسائل التواصل بينهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات، والتقليل من المسافة التي تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وجعلهم جزءاً من هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه، والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير.

4-زيادة الاهتمام بموضوع المكافآت بحيث تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملين في المشافي محل الدراسة، ومكافأة المطبقين لخطط التغيير، ومحاولة الربط بين عملية التغيير وتحقيق مصلحة العاملين بحيث يطمئنون بأن التغيير لن يضر بمصلحتهم وامتيازاتهم، وتشجيعهم للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم وأمنهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

5-ضرورة تدريب العاملين في المشافي محل الدراسة على المحافظة على علاقاتهم الاجتماعية وبناء علاقات اجتماعية جديدة وضرورة التكيف مع المناخ الجديد الذي ينتج عن التغيير.

6-في ضوء هذا البحث وما خلص إليه من نتائج تتم التوصية بإجراء دراسات أخرى مماثلة منها: أثر مقاومة التغيير على الرضا الوظيفي للعاملين، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في المشافي العامة، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير، استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وأثرها على أداء العاملين، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أمين، أسامة، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008، 103.
2. حريم، حسين محمود، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، 34.
3. سعيفان، تغريد؛ الطيط، أحمد (2009، تشرين الثاني). تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع. جامعة الزرقاء الخاصة، 13-14.
4. صالحة، عبد العزيز، درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، 2015، رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين، 41.
5. صيام، آمال، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، 2010، رسالة ماجستير منشورة. كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر، فلسطين، 54.
6. عبيد، عوني، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، 2009، رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين، 50-51.
7. العطيات، محمد، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، مجلد (1)، ط (1)، 2006، 244.
8. غزاوي، راوية، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، 2012، رسالة ماجستير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 35-36.
9. محمد، نور، أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مقارنة بين أداء العاملين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين، 2013، رسالة ماجستير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 1-124.
10. مشربش، نادية، استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وأثرها على أداء العاملين في الشركات الأردنية: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية وشركة مياهنا 2008-2004، 2010، رسالة دكتوراه منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 1-13.
11. اليوسفي، أحمد؛ درويش، رامز، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث، المجلد 36، العدد (5)، 2014، 171-193.

المراجع الأجنبية:

1. ABBAS, W.; ASGHAR, I. The role of leadership in organizational change: Relating the Successful Organizational change to Visionary and Innovative Leadership, Master's Thesis in Industrial Engineering and Management, university of GAVLE, Faculty of engineering and sustainable development, St. Gallen: Switzerland, 2010. 23.
2. ADJEI, D. The Impact Of Job Rotation On Employees' Performance A Case Study: Utrak Financial Services Limited, Master in Business Administration, Kwame Nkrumah University of Science & Technology, Bsc Human Resource Management, Kumasi, Ashanti; Ghana, 2012. 25.
3. AHMED, Z.; REHMAN, Z.; ASAD, A.; HUSSAIN, N.; BILAL, A. The impact of organizational change on the employee's performance in banking sector of Pakistan. Ethiopian International Journal of Multidisciplinary Research. VOL. 1, N°. 1, 2012, 3.
4. ALEKSIC, V.; ZIVKOVIC, S.; BOSKOVIC, A. Organizational Change Resistance: Experience From Public Sector. Journal of Economic and Social Development.VOL.2, N°.1, 2016, 109-124.
5. ALMUTAIRI, D. The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. International Journal of Business and Management. VOL. 11, N°. 1, 2016, 232.
6. BERGHE, J. Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place, ARCADA, Degree Thesis International Business, 2011, 24-26.

7. BOOHENE, R.; WILLIAMS, A. Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited. International Business and Management.VOL.4, N°.1, 2012, 135-145.

8. BURKHOLDER, N.; GOLAS, S.; SHAPIRO, J. Ultimate Performance Measuring Human Resources at Work, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey: USA, 2007, 208-209.

9. DAVIDSON, R.; MACKINNON, J. Econometric theory and methods, Foxit Software Company, 1999, 7.

10. DWAIKAT, M.; NAZZAL, M. The Effect Of Job Satisfaction On The Performance Of Nursing Educators Among Nursing Faculties In West Bank, Master Degree In Nursing Administration, The An-Najah National University, Faculty of Nursing, Nablus: Palestinian, 2010. 7-11.

11. ELNAGA, A.; IMRAN, A. The Effect of Training on Employee Performance. European Journal of Business and Management. VOL. 5, N°. 4, 2013, 140. <http://www.iiste.org/>.

12. FONG, L.; TING, L.; HUI, N.; YING, S.; SOO EE, T. The Impacts of Organizational Change Towards Employees' Performance in Banking Industry. A research project submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Bacherlor OF Business Administration,Univeriti Tunku Abdul Rahman, Faculty of Business and Finance Department of Business. Kampar, Perak: Malaysia, 2011.30.

13. JONES, L.; BORDIA, P.; GALLOIS, C.; CALLAN, V. Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. Leadership & Organization Development Journal, VOL. 29, N°. 4, 2008, 295. < http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm>.

14. Neely, A. Business performance measurement Theory and practice, Cambridge University Press, Cambridge, New York, USA, 2002, 74.

15. Neely, A. Business Performance Measurement Unifying theories and integrating practice, 2nd.ed, Cambridge University Press, Cambridge, New York, USA, 2007, 7.

16. RINGIM, K.; BELLO, S. Radical Transformation of Small and Medium Financial Institutions: The effect of Change Management factors on Organization Performance. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. VOL. 3, N°. 12, 2013, 312.

17. RODDA, J. A multi-level examination of employee reactions to organizational change, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Depaul University, Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences, Chicago: Illinois, 2007. 13.

18. SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research methods for business students, 2ed, 2004, 156.

19. SONNENTAG, S.; VOLMER, J.; SPYCHALA, A. Job Performance, sage handbook of organizational behavior, N°. 1, 2010, 428-429.

20. TATICCHI, P. Business Performance Measurement and Management New Contexts, Themes and Challenges, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010, 3. <http://www.springer.com/>.

21. THOMAS, O. Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE). VOL. 1, N°. 11, 2014, 173.

22. THOMAS, G.; REIO, J.; CATHY, A . An Exploration of the Impact of Employee Job Satisfaction, Affect, Job Performance, and Organizational Financial Performance: A Review of the Literature. 2006, 357.

23. QUINTERO, J. Organizational Change: Formulating, Implementing, and Sustaining a Fundamental Organizational Change in South American Central Banks Pilot Study Colombia, Doktors der Wirtschaftswissenschaften, Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen: Switzerland, 2004. 88.

24. WANGER, J.; HOLLENBECK, J. Organizational Behavior Securing Competitive Advantage, Taylor & Francis, New York, 2010, 291-292.