

مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالرويبة "SNVI"

يونس سلام^{1,*}، رشيد خلفان²

¹، جامعة مولود معمري- تيزي وزو (الجزائر)

Identify the level of resistance to organizational change in SNVI workers in rouiba

Younes Sellam^{1,*}, Rachid Khelfane²

Sellamyounes.1@gmail.com

^{1,2}Univesity of Tizi ouzou -Algeria

تاريخ الاستلام: 2019/02/16؛ تاريخ القبول: 2019/07/25؛ تاريخ النشر: 2020/10/31

Abstract:The purpose of this study was to identify the level of resistance to organizational change in SNVI workers. The study sample consisted of 404 workers for the year 2017, Data collection was based on the measure of resistance to change prepared by the researcher.

The results of the study showed that there is an average level of resistance to organizational change among the workers of the institution SNVI.

Keywords. organizational change; resistance to organizational change; SNVI workers.

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات "SNVI" بالرويبة . وتكونت عينة الدراسة من 404 عامل وعاملة لسنة 2017، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية وفق المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث استبيان من إعدادة حول مقاومة التغيير التنظيمي، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

الكلمات الدالة: التغيير التنظيمي؛ مقاومة التغيير

التنظيمي؛ عمال مؤسسة "SNVI".

1. مقدمة

تواجه المنظمات جملة من التحديات في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والتكنولوجية الخ، ولهذا وجب عليها أن تتماشى وتساير هذه التغييرات بهدف تحقيق الاستمرارية والبقاء، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها لخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة والتغييرات التي تحدث في محيط و بيئة العمل.

فالتغيير التنظيمي ظاهرة صحية للمنظمات فهو يهدف إلى زيادة الأداء والفعالية في العمل ويعتبر كنتيجة لتغيرات محيطية وداخلية للمؤسسة، فالتغيرات الخارجية تتمثل في المنافسة، التكنولوجيا الحديثة التغيرات السياسية والقانونية وكذا الاقتصادية والاجتماعية كما توجد كذلك تغيرات في القيم الاجتماعية وغيرها. أما التغييرات الداخلية للمؤسسة فتتمثل في تغييرات في الآلات وأدوات العمل تغييرات في أساليب وطرق العمل، تغييرات في الأفراد وتغييرات في السلطة والمسؤوليات وغيرها .

وقد يكون التغيير التنظيمي في المؤسسة بشكل جزئي أو كلي فقد يمس أفراد العمل وأدواته أو المنظمة بشكل خاص على حساب مكوناتها وأفرادها، وقد يكون التغيير التنظيمي بشكل كلي أي يمس المنظمة بما فيها ومكوناتها .

يعد التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية عملية معقدة وصعبة بحكم التركيبة التي تتميز بها بعض المنظمات وبحكم وجود قوى تقاوم وتتصدى لهذا التغيير، ولذا نجد أنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار كل ما يتعلق بهذه العملية والتي يجب من المسؤولين القائمين على عملية التغيير التنظيمي تقاديبها أو محاولة الإنقاص منها، وتعتبر مقاومة التغيير التنظيمي سمة تتميز بها معظم المؤسسات لأن معظم الأفراد العاملين في أي تنظيم إذ شعر بالارتياح في العمل وتوفرت لديه كل مقومات النجاح والظروف المواتية للعمل رفعت لديه مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مما يساعده في الاستمرار بعمله والعكس صحيح.

2.1. إشكالية الدراسة يتميز عصرنا بتزايد عدد وحجم المنظمات التي توفر الخدمات الضرورية للأفراد معتمدة على العنصر البشري المدرب والمؤهل، ولتحقيق الأهداف يجب عليها مواكبة التطور الحاصل في عالم الشغل ومن بين هذه التغيرات نجد المنافسة التكنولوجية والاقتصادية.

يعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المنظمة اليوم لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة بل أصبحت تواجه محيطاً متغيراً يحمل في طياته العديد من المتطلبات التي لم تعهدها من قبل، ولذا فإن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى سعي المؤسسة إلى إدارة هذا التغيير وحسن التعامل مع هذا الأخير في الوقت الراهن .

تشهد المنظمة في الوقت الحالي منافسة شديدة خاصة مع التحرر الاقتصادي والانضمام لمنظمة التجارة العالمية مما أجبر العديد من المؤسسات إلى القيام بعدة تغييرات وإصلاحات تهدف إلى تحسين و زيادة الأداء نوعا وكما وفي مقابل هذه التغييرات والإصلاحات التي تقوم بها المؤسسة عادة ما نجدها تقابل بالرفض أو عدم القبول أحيانا من طرف أعضاء المنظمة وهو ما يعرف بمقاومة التغيير التنظيمي .

فالتغيير التنظيمي "Changement organisationnel" أصبح ظاهرة في المنظمات وهو عبارة عن إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط به (ماهر، 2000). ولقد عرفَ عشوي (1992) التغييرَ التَّظيمي بأنه "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها، وعادة ما يُفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة، وهو خطوة من خطوات التغيير، ويهدف إلى إنجاز المهام؛ عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزء إلى الكل، والانتقال بالأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة، بمنهجية أحسن وفاعلية أفضل؛ لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة".

كما يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمة، ومؤشرا من مؤشرات التنظيم الجيد لها، ذلك أن مثل هذه الظاهرة نجدها في التنظيمات ذات النظم المفتوحة، وما دامت المنظمة نظاما مفتوحا فنظمها الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغير الظروف الخارجية، وكنتيجة كذلك لتغير النظم الداخلية الأخرى؛ فعلى سبيل المثال تحسن الظروف الاقتصادية في إحدى الدول قد يترتب عنه تغيير جذري في سوق المنظمة وفي ظهور فرص تسويقية جديدة، لذا يجب على المنظمة أن تتأقلم مع هذه الظروف الجديدة، وبالتالي إحداث تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي وكذا تعيين مدراء جدد، وإذا لم يتم إحداث هذه التغييرات بشكل سليم فإنه قد يؤدي بالمنظمة للفشل، لذا تعتبر معالجة التغيير التنظيمي من أهم المهام التي تقع على عاتق الإدارة (ضياء، 2005).

تسعى المنظمات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، لكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات والصعوبات التي تفرض عليها إجراء بعض التغييرات المختلفة سواء في أنماطها أم في هياكلها أم حتى في أنشطتها، لذلك يتعين على المنظمات لضمان استمرارها وبقائها أن تسعى دائما لفهم المحيط والتغييرات الحاصلة فيه، ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه.

هذا ما أكدته عدة دراسات تناولت موضوع التغيير التنظيمي ومن بينها: دراسة "حنان عثمان محمد" (2008) التي توصلت إلى أنه لا بد من وضع استراتيجيات مناسبة للقيام بعملية التغيير نظرا لما قد يمكن أن يحصل للمنظمة، كما بينت أن للإدارة دورا كبيرا في عملية التغيير التنظيمي (عن: محمد، 2008).

يعد التغيير التنظيمي ظاهرة مستمرة في المنظمات الحديثة نظرا لأهميته في تطور واستمرار المنظمات، لكنه في المقابل يقابل بنوع من الرفض أو عدم التقبل أو ما يمكن تسميته مجموعة من المعوقات، ومن أهمها مقاومة

التغيير سواء كان ظاهرياً أم خفياً، قوياً أم ضعيفاً، ويمكن لهذه المقاومة أن تتسبب في إفشال عملية التغيير، لذلك يجب على المسؤولين التعامل معها بجدية وذكاء نظراً لما يترتب عليها من خلافات و مشاكل بين العمال وبين المسؤولين .

تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها "شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغيير، وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي" (عشوي، 1992).

أما "العميان" فيرى أن المقاومة هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المطلوبة، والركون للمحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلاً إيجابياً عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية و مردودها على المنظمة كبيراً بالمقارنة مع التكاليف (العميان، 2005).

ومقاومة التغيير التنظيمي تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، حيث أن لكل مؤسسة مبادئها وقواعدها الأساسية التي تسيّر بها وهذا ما يؤدي إلى اختلاف في مستوى هذه المقاومة بين العمال داخل المؤسسات.

و نظراً لأهمية موضوع مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، جاءت أهمية هذه الدراسة لمعرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة SNVI. حيث هدفت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي:

- ما مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة SNVI؟. و في ضوء تساؤل الدراسة صيغت الفرضية التالية:

- يوجد مستوى مرتفع من مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI".

3.1 أهمية و هدف الدراسة تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول مؤسسة من المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر والتي تُعدّ مصدراً من مصادر الاقتصاد الوطني. و معرفة المستوى الذي يتركه التغيير التنظيمي على العمال وكذا على المنظمة و تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة SNVI.

4.1 مفاهيم الدراسة و تعريفاتها الإجرائية.

1.4.1 التغيير التنظيمي. التحديد الاصطلاحي هو التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل (العميان، 2008). كما عرفه (Jones) بأنه "هو العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب في الوصول إليها وذلك لزيادة الفعالية والكفاءة (Jones, 1999)

أما إجرائيا .فهو التغيير الجوهرى المخطط له من قبل الإدارة الذى يتناول كافة هياكل التنظيم والتي تحدث كنتيجة حتمية للتطورات الحاصلة فى مجال العمل والمنظمات و يقاس فى الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال تطبيق مقياس مقاومة التغيير التنظيمي على عمال مؤسسة "SNVI".

2.4.1. مقاومة التغيير التنظيمي.

التحديد الاصطلاحي .تعد المقاومة تعبيراً ضمناً أو ظاهرياً لردود الفعل الراضة للتغيير وهي السلوك الذي يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم والتي تظهر في الفرد الراض لعملية التغيير وقد تكون جماعية أو فردية، والتي تشمل عمليات منافية وراضة لعملية التغيير (العيان، 2005).

- **التحديد الإجرائي** .مقاومة التغيير التنظيمي هي عدم تجاوب العمال مع ما قد يحدث في البيئة الخارجية من تغييرات تساهم في تغيير الوضع القائم في المنظمة مما يتطلب إجراء تغييرات في المنظمة و هو ما يولد نوعاً من الخوف والقلق من المصير المجهول كنتيجة لهذا التغيير ويقاس في الدراسة من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل بعد تطبيق مقياس مقاومة التغيير التنظيمي على عمال مؤسسة "SNVI".

5.1. الدراسات السابقة.

دراسة الفانز (2008): بعنوان الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته.

ومن أهم ما أراد الباحث التوصل إليه هو التعرف على دور القيادات العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، ومحاولة التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعرف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير وحسن التعامل مع مقاومته ومحاولة التقليل أو الحد منها. ومن أهم نتائج الدراسة نجد أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية.

- كما توصل الباحث إلى أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة العديد من الجوانب التنظيمية لتتلاءم وتتناسب مع التغييرات الحديثة، وأن تأخذ هذه الاستراتيجيات بعين الاعتبار وجود الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية .

- كما توصلت أيضاً إلى أنه لنجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير التنظيمي يجب إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجاته، واحتواء الفئة المعيقة و كبحها وإيجاد المناخ المناسب والمساعد على تفهم وتقبل التغيير .

دراسة ضياف (2005): بعنوان السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي بالجزائر. كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر نمط السلوك الإشرافي على المتبع داخل المنظمة محل الدراسة على مقاومة

التغيير التنظيمي ومحاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة الوطنية وما مدى تأثيره على المنظمة من خلال التقليل أو الزيادة لمقاومة التغيير التنظيمي، معرفة أهم الأنماط الإشرافية التي تقلل من مقاومة التغيير التنظيمي. واعتمد الباحث في دراسته على الاستمارة والمقابلة وكذلك استعمل المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن أهم النمط للإشراف السائد في المؤسسة هو نمط الإشراف العام .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي في حالتي الإشراف العام والتفصيلي .
- توصلت إلى قلة مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للنمط الإشرافي العام .

2. طريقة وأدوات الدراسة.

1.2. منهج الدراسة. تعتبر عملية جمع البيانات لأغراض التقييم و البحث العلمي من المراحل الهامة التي تحتاج إلى عناية خاصة من قبل الباحث، و يؤكد الباحثون على أهمية اختيار المنهج المناسب، ذلك أن قيمة البحث ونتائجه ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث. والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة الحالية. و الذي يهتم بوصف الظاهرة وكذا تحليلها.

2.2. مجتمع الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية S.N.V.I (2017) ، واللذين بلغ عددهم (2024)، منهم (1487) عامل، و(537) عاملة موزعين على ثلاثة فئات مهنية (العمال لإطارات-عمال التحكم عمال التنفيذ).

3.2. عينة الدراسة. يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، فيقوم بتحديد مجتمع بحثه حسب الموضوع أو الدراسة أو المشكلة التي يختارها، وفي هذه الدراسة تم اختيار الباحث عينة تقدر ب20% من المجتمع الكلي بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية. وتكونت عينة الدراسة من (404) عامل، منها (297) عامل و(107) عاملة في مؤسسة S.N.V.I.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن أغلبية أفراد العينة المقدره نسبتهم ب73.52% تمثل فئة العمال والبالغ عددهم (297) عامل، بينما تمثل نسبة 26.48% فئة العاملات والبالغ عددهم (107) عاملة.

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
73.52%	297	عمال
26.48%	107	عاملات
100%	404	المجموع

4.2. وسائل القياس. للبحث العلمي وسائل عديدة يلجأ إليها الباحث عند قيامه بالبحث، ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبيان مقاومة التغيير التنظيمي.

1.4.2. وصف الاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي. يحتوي الاستبيان على (25) عبارة، وهو مقياس مصمم من قبل الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته وكما استعمل الباحث بعض الاستبيانات والمقاييس التي لها نفس العلاقة بموضوع الدراسة ومن أهمها استبيان خليل الحجاج وشروق أحمد سالم أبو الغم وضياف زين الدين ولقد تم وضع ثلاث اختيارات أو احتمالات، وعلى الشخص المفحوص اختيار الاحتمال الذي يناسبه وهي كالتالي: "موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة" وتتقط هذه الاحتمالات على النحو التالي: (1.2.3) وبناء عليه فإن مجموع درجات الاستبيان تتراوح من (25) درجة كحد أدنى و (75) درجة كحد أعلى، وقد قسم هذا الاستبيان إلى أبعاد هي:

البعد الأول: عملية التغيير التنظيمي وهي عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي " الداخلي و الخارجي " بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، ويتكون من 8 عبارات وهيمن (1 إلى 8).

البعد الثاني: أسباب مقاومة الموظفين للتغيير ويقصد به مجموعة من العراقيل والتعطيلات التي تسبب أو تؤدي الى فشل التغييرات المزمع إجراؤها في المنظمة (9 17).

البعد الثالث: أساليب إدارية في التعامل مع مقاومة التغيير وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تحاول من خلالها الهيئة الإدارية التعامل مع الطرف التي تقف عائقاً في وجه عملية التغيير التنظيمي و هذا محاولة منها التخفيف أو التقليل منها بما يعود بالفائدة على المنظمة و العمال على حد سواء (8 ± 25).

2.4.2 الخصائص السيكمترية في البيئة الجزائرية.

أ.الصدق الظاهري. تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (10) أستاذ وأستاذة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بنيزي وزو، وجامعة محمد بوضياف بمسيلة، وجامعة أكلي محند ولحاج بالبويرة وكذا جامعة أبو القاسم سعد الله بالجزائر، ونتيجة لتطبيق معادلة كوبر سميث حول آراء المحكمين وملاحظاتهم، تم إعادة صياغة وتعديل بعض العبارات من الناحية اللغوية.

ب. صدق الاتساق الداخلي. تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (50) عامل وعاملة، قصد التأكد من ارتباط كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبيان. وبعد حساب ارتباط العبارات تم اعتماد معيارين للإبقاء على العبارة في الاستبيان، وبناء على ذلك يجب أن تحقق العبارة المعيارين المعتمدين معاً ولا يكفي توفر أحدهما دون الآخر. وهذان المعياران هما:

± يجب أن تتمتع العبارة بدلالة إحصائية في ارتباطها مع الدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي ، ولا يكفي تمتعها بدلالة إحصائية على أحدهما دون الآخر.

2 يجب ألا يقل ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي عن (0.25). وبعد تطبيق المعيارين السابقين على جميع عبارات الاستبيان تم استبعاد العبارة رقم (08) والعبارة رقم (14) لعدم توفرها على المعيارين السابقين في عدم انتمائها مع الدرجة الكلية للاستبيان، في حين جاءت كل العبارات دالة مع البعد الذي تنتمي إليه عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01).

ج. **صدق المقارنة الطرفية.** تم حساب صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) عن طريق ترتيب أفراد العينة الاستطلاعية الخمسين ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة الكلية التي حققها كل منهم في إجابته على الدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي، ثم تم اختيار أعلى (27%) من الدرجات وعددهم (7) أفراد، وأدنى (27%) من الدرجات وعددهم أيضاً (7) أفراد، وتم إجراء المقارنة بين درجات المجموعتين، وذلك باستخدام اختبار (ت)، وجاءت القيم كلها دالة إحصائية في أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له، مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي.

د. **ثبات الاستبيان.** تم حساب ثبات الاستبيان بطريقتين، الأولى تتمثل في ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبيان، والثانية طريقة التجزئة النصفية وذلك من خلال معادلة سبيرمان براون وجتمان للاستبيان، والجدول (02) يوضح ذلك:

جدول رقم (2): قيم معاملات الثبات لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي.

طريقة التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ	استبيان مقاومة التغيير التنظيمي
جتمان	سبيرمان براون		
0.77	0.69	0.80	

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معامل ثبات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ بلغت (0,80)، وبطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون (0.69) وجتمان بلغت (0.77) وهي قيم دالة إحصائية، مما يجعل الاستبيان مناسباً لأغراض هذه الدراسة.

3.4.2. تصحيح الاستبيان.

تم حذف البند رقم (08) والبند رقم (14) لعدم تمتعها بالدلالة مع الدرجة الكلية للاستبيان، وبذلك أصبح المقياس يتكون من (23) عبارة.

وبذلك تتراوح درجات الأفراد على الاستبيان بين (23) درجة كحد أدنى و(69) درجة كحد أقصى لمجموع (مفردة)، وتشير الدرجة المرتفعة على الاستبيان إلى تمتع الفرد بمقاومة التغيير التنظيمي.

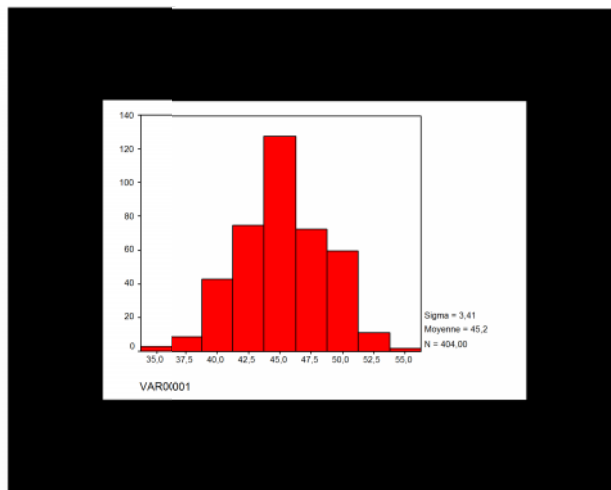
4.4.2 الإجراءات التطبيقية. لحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الأداة المستخدمة، ولحساب مستوى مقاومة التغيير التنظيمي تم الاعتماد على أسلوب الإحصاء الوصفي. ولحساب صدق الأداة وثباتها، تم الاعتماد على الإحصاء الاستدلالي، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار (ت).

3. عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:

1.3. بهدف معرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI"، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر قيمة وأصغر قيمة والدرجة الكلية لأفراد عينة الدراسة على استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، كما هو موضح في الجدول 03

جدول رقم(3): مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI".

الدرجة الكلية	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
18264.00	36.00	56.00	3.41	45.20	مقاومة التغيير التنظيمي



شكل رقم (1): مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI".

من خلال الجدول رقم (3) والرسم البياني (1) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI" ككل قد بلغت (45.20) بدرجة كلية وصلت إلى (18264.00) درجة، وقيمة كبرى بلغت (56.00) درجة وقيمة صغرى وصلت (36.00) درجة، وبما أن استبيان مقاومة التغيير التنظيمي يحتوي على (25) بند يحتوي على البدائل (3 2 1) بدرجة دنيا بقيمة (25)، ودرجة عليا بقيمة (75)، تم تقسيمه إلى المجالات التالية:

من (25 إلى 41) مستوى من مقاومة التغيير التنظيمي، ومن (42 إلى 58) مستوى متوسط من مقاومة التغيير التنظيمي، ومن (59 إلى 75) مستوى مرتفع من مقاومة التغيير التنظيمي، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت (45.20) فهي تقع ضمن المجال (42 58) وهذا ما يدل على أن مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI" هو مستوى متوسط، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الأولى.

2.3. مناقشة نتائج الدراسة. لمعرفة مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI" ومن خلال الجدول رقم (3) والشكل البياني تبين لنا أن المتوسط الحسابي لمستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة "SNVI" ككل قد بلغت (45.20) بدرجة كلية وصلت إلى (18264.00) درجة، وقيمة كبرى بلغت (56.00) درجة وقيمة صغرى وصلت (36.00) درجة، وبما أن استبيان مقاومة التغيير التنظيمي يحتوي على (25) بند يحتوي على البدائل (3 2 1) بدرجة دنيا بقيمة (25)، ودرجة عليا بقيمة (75).

وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تقدر ب(45.20) فإن مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة متوسط لأن القيمة السابقة محصورة بين المجال (42 58) وبالتالي فهو متوسط وهنا عدم تحقق الفرضية القائلة بأن هناك مستوى مرتفع لمقاومة التغيير التنظيمي .

ومن خلال إجابات الأفراد العاملين تبين لنا بأن وجود مقاومة للتغيير التنظيمي بدرجة متوسطة وهو ما يعني رفض فرضية الدراسة أي أن مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب الحافلات والشاحنات بالروبية "SNVI" كانت متوسطة و تتفق نتائج دراستنا مع دراسة شروق أبو الغنم (2013) والتي توصلت الى وجود مستوى متوسط من مقاومة التغيير التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية .

وبالعودة إلى التحليل الميداني في نظر الباحث الذي وجد بأن وجود مقاومة اتجاه عمليات التغيير التنظيمي يعود لعدم اقتناع أراء العاملين بهذه التغييرات التي من الممكن أن تكون سببا في ترك منصب العمل أو عدم رضاهم عن الطريقة التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات فيما يخص التغيير التنظيمي.

كما يمكن أن تعود مقاومة التغيير التنظيمي من طرف عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية "SNVI" الى عدم فهم الجيد لعملية التغيير وبالتالي عدم معرفة ايجابيات وسلبيات هذه العملية أو عدم شرح وتوضيح أهمية وأهداف التغيير التنظيمي كما تعود مقاومة التغيير التنظيمي الى الخوف من فقدان

المناصب والانخفاض في الأجور و المنح والامتيازات الشيء الذي يجعل العامل يتحدى ويقف في وجه المشرفين أو القائمين على عملية التغيير داخل المؤسسة .
وللتقليل من هذه الظاهرة التي تهدد المؤسسات على اختلاف أنواعها لابد من اتخاذ بعض الاجراءات و الطرق التي تساهم في التخفيف منها والتي نذكر منها مثلا التقرب من الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات و توضيح أهمية ودور وأهداف هذه العملية .

الخلاصة.

بعد عرض نتائج فرضية الدراسة وتفسيرها توصلنا إلى عدم تحقق فرضية الدراسة، حيث تم التوصل إلى وجود مستوى متوسط من مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال وعاملات مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات بالروبية "SNVI" وهو ما فسرتة النتائج المتوصل إليها، وعليه يجب على المشرفين القائمين على عملية التغيير بالمؤسسة مراعاة العديد من الإجراءات والقواعد التي تساهم وتساعد في تطبيق مختلف التغييرات دون حدوث مشاكل أو خلافات بين مختلف أفراد المؤسسة .

المراجع:

- ماهر، أحمد. (2005). *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عشوي، مصطفى. (1992). *أسس علم النفس التنظيمي*. الجزائر: دار النشر المؤسسة الوطنية للكتاب.
- عمسيب، حنان عثمان محمد (2007). *استراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة أم درمان، السودان.
- الفائز، صالح بن سلمان (2008). *الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف .
- العميان، محمود (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط 3. الأردن. دار وائل للنشر.
- العميان، محمود سليمان (2008). *السلوك الإداري في منظمات الأعمال*. ط 4. الأردن. دار وائل للنشر .
- ضيايف، زين الدين (2005). *السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمطاحن الحروش*. رسالة دكتوراه. جامعة قسنطينة . الجزائر .
- Jones, G.(1999) . *Organizational Theory*. Addison- Wesley publishing coman.