

مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الشاحنات والحافلات بالروبية -SNVI-

يونس سلام، أ.د. خلفان رشيد

مخبر مجتمع تربية عمل، جامعة تيزي وزو

- ملخص: بلخص هذا المقال دراسة أجريت حول مقاومة التغيير التنظيمي عند عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الشاحنات والحافلات، تهدف إلى التعرف على ماذا توجد فروق في مقاومة التغيير التنظيمي تبعا للجنس والسن علي عينة قوامها (60) عاملا بواقع (40) عاملا و(20) عاملة تم اختيارهم عشوائيا من مستويات مختلفة من هرمية سلطة المؤسسة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي بين العمال تعزى للجنس والسن.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي .

-Résumé : Cet article résume une étude sur la résistance au changement organisationnel chez les travailleurs de la Société Nationale des Vehicules Industriels (SNVI). Elle tente de mettre en évidence les différences dans la résistance au changement en fonction du genre et de l'âge chez un échantillon de (60) travailleurs dont (40) hommes et (20) femmes de niveau hiérarchique différent choisis de manière aléatoire. Les résultats obtenus soulignent l'inexistence de différences significatives dans la résistance au changement selon le genre et l'âge.

Mots clés : Résistance au changement organisationnel. Changement organisationnel.

-Abstract: The purpose of this study is to know the resistance to organizational change of "SNVI"workers by taking into account the

sex variable and age. The total sample of workers who took part in the study was made of (60) workers among whom (40) males and (20) females from different layers of enterprise. The study shows that there are not statistically significant differences in resistance to organizational change by sex variable. And there are not statistically significant differences in resistance to organizational change by age variable as well.

Keywords: *Organizational change, Resist to organizational change*

- **مقدمة:** التغيير شيء يحدث في حياتنا باستمرار وهو سنة من سنن الحياة، ويتجلى هذا التغيير في صور عديدة مثل تغير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، وكذا التقدم التكنولوجي الذي يلعب دورا هاما وفعالا في تنمية وتطوير المؤسسات في الوقت الراهن.

فالتغيير أصبح حقيقة لا مفر منها، لأن العالم يتغير باستمرار وكذلك المنظمات بدورها تتغير وتتطور من أجل الازدهار والنمو بقطاع العمل وترقيته بل أصبح من الضروري إجراء التغيير وهذا لمواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، وما هو حاصل في عالم الشغل، فاهتمام المسؤولين لم يعد فقط على الإنتاج بل تعدها إلى عدة جوانب تهدف إلى تحسين ظروف العمل، وبالتالي تحقيق التوافق ما بين أهداف المنظمة وأهداف العمال، وهو ما يستدعي إجراء عملية التغيير التي قد تكون بالقبول أو تتولد عنها مقاومة، وهو ما قد يؤثر على المنظمة، وبالتالي يشكل تهديد لها ولبقاءها.

- **إشكالية الدراسة:** يعتبر التغيير التنظيمي عنصرا هاما من عناصر نجاح المنظمات وهذا نظرا لما له من أهمية في ميدان العمل وبالتالي يعد ضرورة حتمية الهدف منها مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال العمل وكذا التطورات والتغييرات التكنولوجية الحديثة،

وهو ما يفرض على القائمين في قطاع العمل القيام ببعض التغييرات التي يمكن من خلالها التحسين من نوعية وأداء العمال، وكذا تحقيق الأهداف المسطرة بغرض إرضاء العامل والمنظمة معا، ويعرفه العميان (2005) بأنه عملية إحداث تغيير في السلوك التنظيمي، وتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل والخلافات السائدة في المنظمة وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية أداء عمل الجماعات ويتم ذلك بالاستعانة بخبير أو مستشار التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بأفكاره الجديدة.

وللتغيير دور هام وفعال وهو ما أكده العديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع التغيير التنظيمي ومنهم دراسة ملحم وإبراهيم (2008، ص216) والتي من أهم نتائجها ضرورة التوصل إلى تكييف المنظمات مع البيئة الديناميكية المتباينة واستغلال الوسائل المتاحة بهدف توفير أفضل الوسائل والظروف التي تساعد في الرفع من مستوى الأداء واستغلال الكفاءات والقدرات التي يتميز بها الأفراد العاملون، وكذا اختيار إستراتيجية مناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة التي قد تكون سببا في تدهور الوضع البنائي للمنظمة، وبالتالي تولد الخلافات والمشاكل بين العمال وهو ما يشكل تهديدا للمنظمة واستمرارها.

كما توصلت دراسة "سليمان" (2009) وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، في حين لم تظهر أي علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه للعاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، وأظهرت نتائج التحليل تباين موظفي جامعة الموصل بالعراق في دوافعهم لمقاومة التغيير تبعا لتغيير نوع الدافع. في

حين، توصلت دراسة الفائز (2008) إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية، كما بين الباحث 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 برهنت أيضا أنه لنجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير التنظيمي يجب عليهم إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجته، واحتواء الفئة المعيقة وكبحها وإيجاد المناخ المناسب والمساعد على تفهم وتقبل التغيير.

وهذا ما يظهر مقاومة من قبل بعض العمال كنتيجة لهذا التغيير، وتعرف المقاومة حسب السكارنه (2009، ص319) بأنها استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن "المبول إلى الاستقرار" لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد. ومن الدراسات الجزئية التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي نجد دراسة ضياف (2005) حول السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي والتي من أهم نتائجها أن أهم نمط للإشراف السائد في المؤسسة هو نمط الإشراف العام. وأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي في حالتي الإشراف العام والتفصيلي وقلة مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للنمط الإشرافي.

وكذلك دراسة الداوي (2010) التي تناولت في هذه الدراسة قضية تشغل المنظمات وهي التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنها حددت مفهوم التغيير التنظيمي، وأهم مراحل وأخيرا تم توضيح أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التقليل أو التخفيف من حدة المقاومة.

وهو ما يدفعنا لتقديم هذه الدراسة كمحاولة لفهم وتفسير هذه الظاهرة التي أصبحت تنخر المؤسسات وتهدد بقاءها. ومن خلال ما تم توضيحه سابقا ظهرت مشكلة دراستنا الحالية وذلك بالحديث عن مقاومة التغيير التنظيمي حيث جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- هل توجد فروق لدى الجنسين بين عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الحافلات "SNVI" في مقاومة التغيير التنظيمي؟
- هل توجد فروق حسب السن بين عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الحافلات "SNVI" في مقاومة التغيير التنظيمي؟
- **فرضيات الدراسة:**

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين لدى عمال مؤسسة "SNVI" في مقاومة التغيير التنظيمي.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السن بين عمال مؤسسة "SNVI" في مقاومة التغيير التنظيمي.

- **أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة الفروق بين الذكور والإناث من عمال مؤسسة "SNVI" في مقاومة التغيير التنظيمي. وكذا الفروق بين عمال مؤسسة "SNVI" في مقاومة التغيير التنظيمي وفقا لمتغير السن.

- **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا في غاية الأهمية ألا وهو موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته في المنظمة الجزائرية، وتتمثل فيما يلي:
- تناول الدراسة لموضوع هام "التغيير التنظيمي" والذي ينظر إليه على أنه المفتاح الأساسي لنجاح وتطور المنظمات.
- تتمثل الأهمية في التعرف على مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة الجزائرية.
- كما تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة إلى مجال البحث في موضوع مقاومة التغيير التنظيمي في البيئة الجزائرية.
- **تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:**
- 1- مقاومة التغيير التنظيمي:**
- ✓ **التغيير التنظيمي:** عرفه عثمان (2000، ص9) بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.
- ✓ **التغيير التنظيمي:** أشار العميان (2008) بأن التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.
- أما التغيير التنظيمي إجرائيا فهو:** هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي "الداخلي والخارجي" بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
- ويعبر عن التغيير التنظيمي بالدرجة التي يحصل عليها العمال الذين تم تطبيق استبيان الدراسة عليهم.

✓ **المقاومة:** عرفت بوحود (2015، ص 106) المقاومة على أنها تعبر عن الاستجابة للتغيير، أي رد الفعل العاطفي والسلوكي اتجاه ما يعتبره الفرد أو مجموعة من الأفراد خطرا يهدد أسلوب العمل الحالي في المنظمة. يمكن القول كذلك حسب السويدان (2001، ص33). بأن مقاومة التغيير التنظيمي مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، أي أنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم من فقدان ما هو مألوف ومعتاد.

أما تعريفها إجرائيا فهو رد فعل يصدر عن الفرد العامل كنتيجة حتمية للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل. وتتنحصر أسباب هذه المقاومة وأساليب التقليل منها من خلال الاستبيان الذي يطبق على عينة الدراسة في الخوف من تغيير وثيرة العمل وزيادة الأعباء المهنية وتعني الرفض والمعارضة وعدم التقبل، ويعبر عنها من خلال الدرجة التي يحصل عليها العمال بعد تطبيق الاستبيان المستخدم في الدراسة.

– إجراءات الدراسة الميدانية:

– **منهج الدراسة:** يتعلق موضوع الدراسة بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الشاحنات والحافلات، فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً.

– **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الحافلات بالروبية "SNVI" بمختلف فئاتها، إذ لم يتم تخصيص فئة معينة بل شملت الدراسة كل طبقات المنظمة "إطارات، متحكمين ومنفذين". أما عينة الدراسة فتمثلت في (100) عامل وعاملة وتم

اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وبعد ذلك تم تطبيق استبيان مقاومة التغيير التنظيمي أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع (60) استمارة بواقع (40) عامل، و(20) عاملة من مجتمع الدراسة.

- خصائص عينة الدراسة:

✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

البيانات	الجنس	
	التكرار	%
الذكور	40	80.00%
الإناث	20	20.00%
المجموع	60	100

يتبين من خلال الجدول رقم (01) أن نسب العمال والعاملات في عينة الدراسة متفاوتة، حيث بلغت نسبة الذكور فيها (80%)، أما نسبة الإناث فقدرت بـ(20%)، حيث يرجع هذا التفاوت بين أفراد عينة الدراسة (ذكور- إناث) إلى تفاوت الطبقات في المجتمع الأصلي للدراسة. ويمكن تفسير هذا التفاوت في نسبة العمال والعاملات في مجتمع الدراسة إلى طبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية متخصصة في مجال تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات، وهو ما توضحه نسبة التفاوت في العينة نظراً لأن طبيعة النشاطات والأعمال في هذه المؤسسة تتطلب الرجال أكثر من النساء.

✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
5.00%	03	[18-25]
33.33%	20	[26-33]
61.67%	37	[34- فما فوق]
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس تختلف من فئة لأخرى حيث نجد أن فئة العمال الذين يتراوح سنهم ما بين (18-25) تقدر ب 5.00% ويعتبر عددهم قليل جدا بالمقارنة مع الفئات الأخرى وهذا يعود إلى عدم انتهاج سياسة التوظيف في السنوات الأخيرة من قبل المؤسسة وبالتالي عدم فتح مناصب عمل خاصة للشباب ذوي الكفاءات والشهادات العليا، في حين الفئة التي تتراوح ما بين (26-33) سنة تقدر بـ 33.33% تعتبر نسبة متوسطة بالمقارنة مع الفئة الأخرى. وهذا راجع لكون المؤسسة كانت تتبع سياسة التوظيف في السنوات الماضية وفي السنوات الأخيرة تراجعت نسبة التوظيف نوعا ما، أما الفئة الأخيرة والتي تتراوح ما بين (34 فما فوق ...) فتقدر بـ 61.67% وهي أعلى نسبة في المؤسسة، وهو ما يدل على أن أغلبية الموظفين كبار في السن وهو ما يؤكد بأنهم توظفوا من بداية عمل المؤسسة وهو ما يدل على استقرارهم مهنياً.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، والذي أعد من قبل الباحث خليل الحجاج سنة (2009).

ويحتوي المقياس على (37) عبارة، وتم وضع خمسة اختيارات أو احتمالات بناء على سلم ليكرت الخماسي، وعلى الشخص المفحوص اختيار الاحتمال الذي يناسبه وهي كالتالي: "موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة"، وتعطى درجات هذه الاحتمالات على النحو التالي: (5.4.3.2.1) وبناء عليه، فإن مجموع درجات المقياس تتراوح من (37) درجة كحد أدنى و(185) درجة كحد أعلى، وقد قسم هذا المقياس إلى بعدين هما :

1- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: وهو محاولة معرفة الأسباب والظروف التي تؤدي إلى مقاومة العمال لعملية التغيير داخل المنظمة، ويتكون من 21 عبارة.

2- الأساليب الإدارية لمعالجة مقاومة التغيير التنظيمي: ويقصد بها الطرق والوسائل المستعملة من قبل المقبلين على عملية التغيير لتفادي الرفض والمقاومة، مع مراعاة ظروف عمل والأحوال الشخصية للعمال، ويتكون من 16 عبارة.

- الخصائص السيكومترية للمقياس:

➤ صدق المقياس: تم الاعتماد في حساب الصدق على:

1. صدق المحكمين: لغرض التأكد من صدق محتوى استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، قام الباحث بعرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (10) أستاذ وأستاذة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، وجامعة محمد بوضياف بمسيلة، وجامعة ألكلي محند أولحاج بالبويرة، وكذا جامعة أبو القاسم سعد الله بالجزائر-2، بهدف التحقق من:

- مدى سلامة ووضوح فقرات الاستبيان.
 - مدى مناسبة العبارات للبعد الذي تقيسه.
 - مدى ملائمة الاستبيان للبيئة الجزائرية ولعينة الدراسة (عمال المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الحافلات والشاحنات).
- وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم التي أبدوها فيما يخص الأداة المستعملة في الدراسة، تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية. وتم تعديل العبارات التالية:

- البعد الأول: (2.5.11.19).

- البعد الثاني: (21.25.27.32).

2. حساب صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (51) عامل وعاملة، وذلك لتأكد من ارتباط كل عبارات الاستبيان، وانتماء كل عبارة للبعد الذي تمثله، بالإضافة إلى ارتباط كل بعد إلى الدرجة الكلية للاستبيان. وبعد حساب ارتباط العبارات تم اعتماد معيارين للإبقاء على العبارة في الاستبيان، وبناء على ذلك يجب أن تحقق عبارة المعيارين المعتمدين معاً ولا يكفي توفر أحدهما دون الآخر. وهذان المعياران هما:

- يجب أن تتمتع العبارة بدلالة إحصائية في ارتباطها مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك مع الدرجة الكلية للاستبيان، ولا يكفي تمتعها بدلالة إحصائية على أحدهما دون الآخر.

- يجب ألا يقل ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للاستبيان عن 0,25. وعليه تم استبعاد العبارة رقم (8) والعبارة رقم (14) في بعد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان بطريقتين، الأولى تتمثل في ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبيان، والدرجة الكلية للاستبيان، وكانت جميع القيم دالة إحصائياً، وطريقة التجزئة النصفية وذلك من خلال معادلة سيبرمان براون وجتمان وذلك لكل بعد من أبعاد الاستبيان بالإضافة إلى الاستبيان ككل. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): قيم معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد استبيان مقاومة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية.

طريقة التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان
جتمان	سيبرمان - براون		
0.63	0.64	0.82	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
0.78	0.78	0.79	الأساليب الإدارية لمعالجة مقاومة التغيير التنظيمي
0.55	0.55	0.84	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.82) في البعد الأول، و(0.79) في البعد الثاني، أما معامل ألفا كرونباخ لدرجة الكلية للاستبيان فبلغت (0.84)، وجميعها دالة عند مستوى 0,01، أما معاملات الثبات لسيبرمان- براون وجتمان لأبعاد الاستبيان تراوحت ما بين (0.63، 0.78)،

في حين بلغت الدرجة الكلية للاستبيان (0.55) و (0.55) وهي قيم دالة عند مستوى 0.01، وهذا مايدل على ثبات الاستبيان وبالتالي الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

➤ **تصحيح الاستبيان:** تم حذف البند رقم (8) والبند رقم (14) لعدم تمتعها بالدلالة مع البعد المنتمية إليه، وكذا مع الدرجة الكلية للاستبيان، وبذلك أصبح يتكون من (35) عبارة. وبذلك تتراوح درجات الأفراد على الاستبيان بين (35) درجة كحد أدنى و(175) درجة كحد أقصى لمجموع (مفردة)، وتشير الدرجة المرتفعة على الاستبيان إلى تمتع الفرد بمقاومة التغيير التنظيمي.

- **الإجراءات الإحصائية:** لحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الأداة المستخدمة، تم الاعتماد على أسلوب الإحصاء الوصفي. ولحساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مقاومة التغيير التنظيمي، تم الاعتماد على الإحصاء الاستدلالي، وذلك باستخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق.

- عرض نتائج الدراسة:

1- **عرض نتائج الدراسة حسب متغير الجنس:** والتي مفادها وجود الفروق بين الجنسين لدى عينة الدراسة في مقاومتهم للتغيير التنظيمي ولكي نتحقق منها تم استخدام اختبار (ت) لدلالة عن الفروق.

جدول رقم (04): الفروق حسب الجنس في مقاومة عمال مؤسسة

"SNVI" للتغيير التنظيمي

الدلالة المعمدة	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	البيانات المتغيرات
0,05	0.20	-1.270	17.47	85.17	40	الذكور
			14.12	90.90	20	الإناث

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين عمال وعاملات عينة الدراسة في مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك من خلال قيمة "ت" التي بلغت (-1.270)، والدالة عند مستوى (0.20)، والتي جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة.

2- عرض النتائج حسب متغير السن: والتي مفادها وجود فروق حسب السن لدى عينة الدراسة في مقاومتهم للتغيير التنظيمي، ولكي نتأكد من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدلالة عن الفروق:

جدول رقم (05): الفروق حسب السن لدى عمال مؤسسة "SNVI" في

مقاومة التغيير التنظيمي

الدلالة المحسوبة	قيمة "ف"	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع الدرجات	مصدر التباين
0.160	1.892	502.472	2	1004.944	بين المجموعات
		265.573	58	15137.640	داخل المجموعات
			60	16142.583	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (05)، أن قيمة (ف) التي بلغت (1.892) بمستوى الدلالة (0,160)، جاءت أكبر من مستوى الدلالة

المعتمدة (0,05)، وهذا يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير السن.

- مناقشة نتائج الدراسة: بعد عرض نتائج الدراسة حسب متغير الجنس في الجدول رقم (4) التي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين لدى عينة الدراسة في مقاومتهم للتغيير التنظيمي". توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في مقاومة التغيير التنظيمي لدى العمال تبعاً لمتغير الجنس، في المؤسسة التي تم إجراء الدراسة بها "SNVI" وهو ما يتوافق مع العديد من الآراء التي رأيت بأن لمتغير الجنس لا يمكن أن يؤثر في مقاومة التغيير، باعتبار أن هذا العنصر لا يمكن له أن يكون سبباً في مقاومة التغيير التنظيمي لأن هذه الأخيرة لديها دوافع وأسباب تجعل العمال يقفون ضد عملية التغيير ومثلاً تغير في طريقة العمل قد يؤدي بالعمال إلى الرفض خاصة ذوي أصحاب الخبرة نظراً لتعودهم على طريقة عمل وظروف عمل معينة فتغييرها يتطلب بعض الوقت والتكاليف لذا نجد أن معظم العمال يحبذون البقاء في ما هم عليه نظراً لتعودهم على نفس بيئة العمل، وهو ما تم ملاحظته من خلال الجولات الاستطلاعية وبعض المقابلات مع العمال الذين لم يقدموا لنا أي توضيحات بخصوص الرفض أو عدم التقبل لعملية التغيير من كلا الجنسين.

ومن خلال ما تم ملاحظته أرى أنه لا بد من وضع سياسة أو إجراءات نوع من الثقافة في المنظمة أو ما يعني بالثقافة التنظيمية والتي تهدف شرح أهم خطط عملية التغيير التنظيمي والتي تهدف إلى تيسير وتسهيل عملية التغيير والتطوير وجعلها أكثر مرونة لتواكب مختلف التغييرات الحاصلة في

عالم الشغل خاصة في ظل التغييرات التكنولوجية الحديثة، وبالتالي فما على المنظمات إلا أن تتماشى مع هذه التغييرات والتطورات الحاصلة في الشغل. ومن أهم دراسات التي تتوافق مع ما توصلنا إليه من نتائج دراسة أحمد اليوسفي (2014)، وتوصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا للخصائص الشخصية (الجنس، السن).

يتبين من خلال الجدول رقم (05) الخاص بنتائج الدراسة حسب متغير السن والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب السن لدى عينة الدراسة في مقاومتهم للتغيير التنظيمي"، عدم وجود فروق ذات دلالة في مقاومة التغيير التنظيمي لدى العمال تبعا لمتغير السن، وهو ما تظهره نتائج هذه الدراسة المطبقة في مؤسسة "SNVI" والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في مقاومة التغيير التنظيمي، وقد يعود هذا إلى أن عنصر السن له دور هام في مقاومة التغيير التنظيمي، وبناء على تحليل جدول الفئات الخاصة بالسن تبين منه أن معظم عمال هذه المؤسسة ذوي أقدمية كبيرة وأن أغلبهم بدأ العمل فيها منذ افتتاحها تقريبا وهو ما يحدث نوعا من الوفاء والالتزام والولاء لهذه المنظمة، كذلك سن العمال يلعب دورا هاما في عدم مقاومتهم للتغييرات التي تحدث في المنظمة إذ نجد أن معظم العمال يحبذون نوعا من الاستقرار والاستمرار في الوظيفة باعتبارها مساعدة لهم وتتماشى مع قدراتهم ومؤهلاتهم.

وهو ما يتوافق مع العديد من الآراء التي وصلتنا من خلال الاحتكاك بالطبقة العمالية في مؤسسة "SNVI" والتي أكدت بأن متغير السن لا يمكن أن يؤثر في مقاومة التغيير التنظيمي خاصة فيما يتعلق بعامل الخبرة لأن

العامل كلما ازدادت خبرته في العمل كلما تعرف أكثر المنظمة وفضل البقاء فيما هو عليه وهو ما يساعده في الالتزام والوفاء والولاء لمنظّمته. من أهم النتائج المتوصل إليها أن لمقاومة التغيير التنظيمي دور كبير في تحسين أداء وجودة العمل في المنظمات وإلى وجود مقاومة من قبل العمال للتغيير التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في مقاومة التغيير التنظيمي تبعا لمتغير الجنس وإلى عدم وجود فروق في مقاومة التغيير التنظيمي تبعا لمتغير السن.

- خاتمة: يتضح من خلال نتائج الدراسة أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية لا مفر منها إذ لا بد من إحداث تعديلات وتطوير أساليب العمل لكي تتماشى مع متطلبات العصر وهذه التعديلات قد تقابل بالقبول والتطبيق من جهة، ومن جهة أخرى قد ترفض أو تكون هناك مقاومة لهذا التغيير الذي يحدث في المؤسسة والذي له تأثير كبير ودور فعال في المنظمة من خلال زيادة أو انخفاض في الأداء المقدم من قبل العمال، وبالتالي الزيادة أو الركود في الإنتاج، فدراستنا هذه أكدت على عدم وجود مقاومة من قبل العمال لعملية التغيير التنظيمي خاصة فيما يتعلق بمتغيري "السن" و"الجنس" في مقاومة العمال للتغيير التنظيمي.

- قائمة المراجع:

- 1- الداوي، اوشناتحة، ع.(2010). مدخل في التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة. ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - البليدة، الجزائر.

- 2- صالح بن سليمان، ف. (2008). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته -دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في السعودية-. أطروحة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 3- السكارنه، ب، خ.(2009). التطوير التنظيمي والإداري. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 4- السويدان، ط. (2001). منهجية التغيير في المنظمات. الطبعة الأولى. بيروت: دار ابن حزم.
- 5- العميان، م، س. (2005).- السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال-. الطبعة الثالثة. عمان. الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- العميان، م، س. (2008). السلوك الإداري في منظمات الأعمال. الطبعة الرابعة.الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7- اليوسفي، أ ودرويش، ر، ع. (2014). أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة لدى العاملين في سوريا. مجلة جامعة تشرين وللبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36 (5)، 171-193.
- 8- بوحروود، ف.(2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال -النظرية والتطبيق-. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 9- ضيايف، ز. (2005). السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي. رسالة الدكتوراه في علم النفس. جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 10- عثمان، ف. (2009). إدارة التغيير في القرن 21. الطبعة الأولى. مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- 11- ملحم، ي والإبراهيمي، م. (2008). استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد 1-4، 216-243.