

## تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين

### دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك: قاعدة الإمدادات بالأنابيب تقرت الجزائر

*The variation of motivated resistance to change from the perspective of socio-professional affiliation of workers. An empirical study of Sonatrach: supplies piping Base, Touggourt Algeria.*

عبد الغني بن حامد

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي ايليزي

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز التباين في دوافع مقاومة العاملين للتغيير، وذلك تبعا للفئة السوسيو مهنية التي ينتمون إليها، فيمكن أن تختلف دوافع الإطارات في مقاومة التغيير، مما يتحكم في ردود أفعالهم، عنه لدى أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ؛ لذلك ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة الميدانية التقييمية بمؤسسة سوناطراك، قسم الإنتاج، قاعدة الإمدادات بالأنابيب الغاز والبتروال بالمنطقة الصناعية بتقرت، لمعرفة درجة التأثير والعلاقة القائمة بين الفئة السوسيو مهنية التي ينتمي إليها العاملون ودوافعهم لمقاومة التغيير الذي تبنته المؤسسة في السنوات الأخيرة، وبخاصة التغيير الذي من سياسات واستراتيجيات تسيير الموارد البشرية. قمنا بإعداد استبيان خاص للحصول على بيانات الدراسة، التي عولجت بمجموعة من الأساليب الإحصائية، بالاستعانة ببرنامج المجموعات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.20، و قد أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك دوافع وأسباب تؤثر أكثر من غيرها في مقاومة التغيير، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية للفئات السوسيو مهنية التي ينتمي إليها العاملون على دوافع مقاومة التغيير. الكلمات المفتاحية: مقاومة التغيير، دوافع التغيير، الفئة السوسيو مهنية، هيكل المؤهلات.

#### Abstract:

This study aims to clarify the reasons for the variation in resistance to change among workers, depending on the socio-professional category to which they belong. For this purpose, we have decided to conduct this empirical study within Sonatrach, the supplies piping base in Touggourt, to evaluate the relationship between socio-professional status of workers and their motivations for their resistance to change adopted by the company in recent years, particularly which affected HRM policies.

We developed a survey to collect the study data. Processing the collected data was performed through several statistical methods using SPSS V.20 program.

The results of the study showed that there is a relationship and a statistically significant effect between the socio-professional categories of workers and the causes of resistance to change.

**Keywords:** resistance to change, motivations for change, socio-professional category, the structure of qualifications.

#### تمهيد:

تعمل المؤسسات في محيط يشوبه الكثير من التغيير الدائم والمستمر، نتاجا للتطور المتسارع الذي مس كل مناحي الحياة المعاصرة، فالمؤسسات مطالبة دائما بالسعي وباستمرار نحو التغيير في استراتيجيات وسياسات العمل، وفي إدخال التكنولوجيات الحديثة والتغيير في سلوكيات واتجاهات العاملين، وانتهاج أساليب وطرق جديدة، لأجل ضمان بقائها، وتعزيز قدراتها التنافسية، لكن من العادي أن لا تخلو عمليات التغيير التنظيمي من بعض ردود الأفعال الداخلية والمتمثلة عادة في مقاومة التغيير (Resistance to change) لدى

العاملين بالمؤسسة، لذلك من الضروري رصد الدوافع والأسباب الحقيقية لمقاومة العاملين للتغيير من أجل معرفة كيفية التقليل منه، ويمكن حصر تلك الدوافع في، الدوافع التنظيمية، الاجتماعية، الاقتصادية، الذاتية والوظيفية.

يختلف العاملون في طبيعة أعمالهم وأنشطتهم ووظائفهم، وذلك تبعاً لتكوينهم القاعدي، تدريبهم وكفاءتهم، ما يشكل هيكل المؤهلات بالمؤسسة (The structure of qualifications)، الذي ينقسم إلى فئات سوسيو مهنية (Socio professional categories) بحيث تختلف الصفات المشتركة لأفرادها من ناحيتي التكوين والكفاءة؛ ومن البديهي أيضاً أن يختلف تعاطي العاملون مع التغيير، لكن لا بد من معرفة الفئة السوسيو مهنية الأكثر مقاومة للتغيير، ومعرفة دوافعها الظاهرة والخفية لذلك، و مما سبق يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تتأثر دوافع مقاومة التغيير بالفئة السوسيو مهنية لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك، قاعدة الإمدادات بأنايب الغاز والبتترول بتقرت؟ ويمكن أن نرفع التساؤل الرئيسي للدراسة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأسباب والدوافع التي تؤثر بشكل أكبر من غيرها في مقاومة التغيير وما هي كيفية التقليل منها ؟
  - هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية للفئات السوسيو مهنية التي ينتمي إليها العاملون على دوافع مقاومة التغيير؟
  - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع مقاومة التغيير وهيكل المؤهلات في المؤسسة موضوع الدراسة ؟
- و على ضوء ما سبق قمنا بصياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- هناك دوافع وأسباب تؤثر أكثر من غيرها في مقاومة التغيير تبعاً للفئات السوسيو مهنية للعاملين.
- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للفئات السوسيو مهنية التي ينتمي إليها العاملون على دوافع مقاومة التغيير.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين دوافع مقاومة التغيير وهيكل المؤهلات في المؤسسة موضوع الدراسة.

للإجابة عن الإشكالية قسّمت الدراسة إلى جانبين، جانب نظري تناولنا فيه الأسس النظرية لمقاومة التغيير وهيكل المؤهلات بالمؤسسة، والجانب الميداني قمنا فيه بتحليل المعلومات المستقاة من الاستبيان، الذي صممناه خصيصاً لمعرفة دوافع مقاومة التغيير من طرف العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة، وذلك تبعاً للفئة السوسيو مهنية التي ينتمون إليها.

## أولاً- مقاومة التغيير، المفهوم، الدوافع والأسباب:

### 1- مفهوم مقاومة التغيير على ضوء الدراسات السابقة:

يشوب مفهوم مقاومة التغيير بعض الغموض، مرده للجدال الفلسفي حول اعتبار مقاومة التغيير سلوكاً طبيعياً، أم هو سلوكاً غير طبيعي يصدر من الأفراد تجاه أي تغيير يحدث في محيطهم، فبعض الدارسين يؤمن بحقيقة أن الأفراد لديهم غريزة طبيعية للتكيف مع البيئة الغير مستقرة، لذا فهم يعتبرون مقاومة التغيير سلوكاً غير طبيعي؛ أما البعض الآخر فيميل إلى اعتبار مقاومة التغيير سلوكاً طبيعياً وردة فعل ناتجة عن عملية التغيير. لذلك سوف نتعرض في دراستنا هذه لبعض التعريفات لمقاومة التغيير من أجل محاولة فك ذلك الغموض الذي يكتنف هذا المفهوم، إذ يعرف (B. David و H. Andrzej (2001) مقاومة التغيير بأنها "عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد"<sup>1</sup>، فمقاومة التغيير ناتجة في رأي الباحثين من التهديد الذي من المحتمل أن يؤثر على مصالح الأفراد، كالمركز الوظيفي أو درجة السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، ويعرفها كذلك (A.S. Chawla (1999) بأنها "أي اتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup>، حيث ذهب تعريف Chawla إلى أن مردّ كل السلوكيات الصادرة من الأفراد والتي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة رفضاً للتغيير، وهو تعميم غير مقبول في كل الحالات.

ويذهب ص. العامري وط. الغالي (2014) في تعريفهما لمقاومة التغيير بأنها تعني "وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة"<sup>3</sup>، ويتفق معهما م.ق. القوي (1994) الذي ذهب للقول أن "التغيير يعد من أصعب ما تقوم به الإدارة وذلك لكون العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان ذلك سيئا لهم وهذا يجعل بالنتيجة النهائية العاملين يقاومونه لكونه يهدد أنماط علاقات وأساليب قائمة تمس بمراكز عدد من العاملين ومصالحهم"<sup>4</sup>.

من وجهة نظر أخرى يرى (Lars Tummars 2011) أن المقاومة يمكن أن تتجسد في بعض الأحيان كي تفسر على أنها وسيلة لمواجهة الهجمات لحماية واحتكار مهنة معينة، فعندما يصطدم تغييرا جديدا مع الحقوق الحصرية لبعض المختصين في تلك المهنة، كأن يصرون على اختيار الأفراد الذين سيتحصلون على تدريب خاص، مما يجعل ذلك مبررا لمقاومة أي عملية تغيير يمكن أن تمس مهنتهم<sup>5</sup>.

ومما سبق يمكن أن نخلص إلى أن مقاومة التغيير ليس مصدرها فقط الأفراد بل حتى المجموعات في بعض الأحيان، ومما سبق يرى الباحث أن مقاومة التغيير سلوك طبيعي وردة فعل طبيعية ناتجة عن عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسة بشكل مخطط ومبرمج، أو عمليات التغيير التلقائي الذي يحدث بالمؤسسة دون تخطيط أو تدخل.

## 2- تحليل الأسباب والدوافع المؤدية لمقاومة التغيير:

تختلف وتعدد أسباب ودوافع مقاومة العاملين للتغيير بالمؤسسة، ويرجع ذلك أساسا لمدى تهيئة وإعداد العاملين للتغيير، وكذا إشراكهم في صنعه، حيث يختلف الباحثون في وجهات نظرهم حول تصنيفات دوافع وأسباب مقاومة التغيير، حيث يحصر ي. مسعداوي وك. رزيق (2004) الدوافع التي تدعو العاملين لمقاومة التغيير في النقاط التالية<sup>6</sup>:

- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة؛ وذلك لأن التغيير يتطلب تبديلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير؛ كما يسميه بعض الباحثين بالقلق الناجم عن التغيير<sup>7</sup>؛
- توقع الخسارة؛ فغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛ الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان؛
- التخوفات الاقتصادية؛ فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تعديلات في معدلات الدخل؛
- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتحميد مهارات كانت مكتسبة، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط. بل قد تكون جماعية وحينئذٍ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحوّلت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع؛ وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدى إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل.

ويصنف (D. Pemartin 1996) الدوافع والأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير في ثلاث فئات<sup>8</sup>:

- العوامل الفردية: وهي تتعلق بشخصية الفاعلين للقلق الذي يعيشونه لعدم الثقة التي ينموها، وللأسئلة التي يطرحونها، ولفقدان وعدم وضوح معايير التغيير ضمن المحيط الذي يعيشونه؛
- العوامل البنوية الظرفية: ومنها ظروف العمل، الوظيفة التنظيمية أي درجة البيروقراطية، وجو المؤسسة النفسي والاجتماعي، وكيفية إدخال التغيير؛

- العوامل الجماعية: المتعلقة بالثقافة مثل النظم، القيم، المعايير، نسق القيم أو مختلف الاستراتيجيات النقايبية... الخ.
  - كما قام م. الصيرفي (2008) بتحليل دقيق لمعرفة أسباب ودوافع مقاومة العاملين للتغيير، لكنه أغفل الدوافع التنظيمية التي تشير إلى ضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير. حيث أرجع دوافع مقاومة التغيير إلى ما يلي:<sup>9</sup>
  - دوافع اقتصادية: كثيرا من الأفراد يرون التغيير تهديدا لمركزهم الوظيفي، والتغيرات التكنولوجية بالذات لها هذا التأثير، إذ أنها تحل مكان كثير من العاملين. ويمكن أن تحدث مقاومة التغيير أيضا لأن العامل لا يعرف أو يفهم تأثير التغيير على وظيفته التي يقوم بها، فالغموض في هذه المواقف عادة يكون له تأثيرات سلبية؛
  - كما هو الحال مع كل مصادر المقاومة فإن العامل المهم هو الإدراك الموجود عند الفرد. يمكن أن لا يكون هناك تهديد حقيقي لضمان الوظيفة عندما يقترح التغيير الجديد، ولكن إذا أدرك الأفراد أن هناك تهديدا للوظيفة فسوف يتصرفون حسب الموقف. وهذا يمكن أن يكون محبطا للمديرين الذين يعرفون أن التغيير لا يشكل تهديدا اقتصاديا، مما يجبرهم على التعامل مع المشكلة كما يراها العاملون، وليس كما يرونها؛
  - دوافع اجتماعية: إن العلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك، ولنفس الأسباب، ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعة، فالكثير من التغييرات المقترحة من طرف الإدارة، تؤثر على سير العمل في الوحدة وتغير العلاقات الاجتماعية التي تكونت داخل المجموعة، إذ يتضح هنا تأثير المجموعة على الفرد داخلها<sup>10</sup> كما يفسر ذلك (Crozier و Friedberg 1977) ؛
  - دوافع تتعلق بالمركز الوظيفي: تؤثر التغييرات دائما على المركز الوظيفي داخل المؤسسة. فقد كونت المجموعة عبر الوقت نظاما داخلها ولذا فإن أي تغيير يمس هذا النظام داخل المجموعة سوف يقابل بالمقاومة، يمكن أن تكون التغييرات التكنولوجية أيضا سببا رئيسيا لمشكلات المركز الوظيفي داخل المجموعة لأنها يمكن أن تغير متطلبات وظيفة من المهارات ومستويات المسؤلية؛
  - دوافع ضمان وحماية: أحد الأمور التي نسعى إلى الوصول إليها في حياتنا الحصول على درجة ما من الضمان والاطمئنان في بيئتنا. قوة هذه الحاجة تختلف من فرد لآخر، إلا أن جميعنا لدينا حاجة لبعض الضمان، وهذا يتطلب منا وقائيا أن نقاوم التغييرات التي تخلق الشك؛
  - دوافع ذاتية: وهي المقاومة التي تحدث بسبب أمور ذاتية بداخل الفرد وكثيرا ما تتعلق وتقرب من مشكلة المكانة أو المركز، والنظر إلى المقاومة من هذا المنظور يعطينا تركيزا مختلفا للمشكلة.
- من خلال المقاربات التي ذكرناها حول الدوافع والأسباب التي تؤدي بالعاملين لمقاومة أي تغيير يمكن أن يحدث بمؤسستهم، نلاحظ أن معظم هذه الدوافع ترتبط ارتباطا وثيقا بالأمان الوظيفي، فكلما أحس العاملون بالأمان أكثر كلما تبددت مخاوفهم من العمليات التغييرية التي تحدثها مؤسستهم، ما يؤدي إلى ضعف مقاومتهم للتغيير وانحصار دوافع المقاومة مهما كان نوعها، ومرد ذلك السلوك إلى الاستقرار الذي يحس به العاملون جراء الأمان الوظيفي. حيث يمكن أن يختلف الإحساس بالاستقرار لدى العاملين، ويرجع ذلك إلى التوليفات الغير متماثلة التي تكونها الأشكال المختلفة للاستقرار المادي، النفسي، الوظيفي والاجتماعي للعاملين. فالمؤسسة مطالبة بمعرفة التوليفات المناسبة لكل العاملين من أجل التقليل من مقاومة التغيير وتبديد دوافعه لديهم.

### 3- هيكل المؤهلات بالمؤسسة:

توظف المؤسسات عاملين من مختلف مستويات الكفاءات الفردية والمهارات، تشكل هذه الاختلافات هيكل المؤهلات بالمؤسسة. تسعى المؤسسات دوما لتطوير هيكل المؤهلات لديها للرفع من مستوى الأداء لعاملاتها، ومن ذلك الحفاظ على تنافسيتها في مجال نشاطها.

يتخذ هيكل المؤهلات بالمؤسسة مفهوما قانونيا أو رسميا، الذي يتوافق مع التفرقة بين عدة مسميات وظيفية تشكل فيما بينها تسلسلا هرميا وظيفيا. فالعلاقة الهرمية (hierarchy relation) هي تعبير عن شرط الطاعة المطلوبة من كل عنصر في داخل التنظيم، التي تتضح في حالات العقاب جراء عدم الامتثال للأوامر والتعليمات، فالسلطة الهرمية هي همزة الوصل بين الذي أصدر الأمر ومنفذه، وهي علاقة ضمنية تربط الطرفين ببعضهما البعض<sup>11</sup>.

يرتبط المستوى الهرمي (hierarchy level) بالمؤهلات التي تشترط في بطاقة توصيف الوظائف أو الهيكل التنظيمي أو منصب معين، الذي يترجم بدوره إلى مسميات تختلف باختلاف نشاط المؤسسات، كعون تنفيذ، عون تحكم، مهندس، إطار، مدقق، مستشار، إطار سامي، رئيس مصلحة أو دائرة، مدير وإطار موجه... الخ<sup>12</sup>.

يتكون هيكل المؤهلات بالمؤسسة من فئات ذات خصائص اجتماعية ومهنية مشتركة، كالمهارات والكفاءات الفردية والمؤهلات العلمية. ولكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بالمؤسسة بنجاح فإنه ينبغي توافر لدى العاملين العديد من المهارات (Skills) والقدرات الأساسية ويعتبر تصنيف (R. Katz (1974)، لهذه المهارات من التصنيفات الرائدة بالرغم من تركيزه على وظيفة المدير أو المشرف وهي<sup>13</sup>:

المهارات الفنية: تعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفته بأساسيات هذا العمل، وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير أكثر من العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل، وهذه القدرة تساعد المدير على مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها، وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية.

المهارات الإنسانية: تعني مقدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وهذه القدرة ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع البشر.

المهارات الإدارية: تشير إلى قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة وتشمل هذه القدرة على التصور والإبداع واتخاذ القرارات الصائبة.

يمكن تعميم هذا التصنيف على كل العاملين بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم، فأعوان التنفيذ مطالبون بالإلمام بالمهارات الفنية المتعلقة بأعمالهم، ولا تعنيهم المهارات الأخرى لأنهم ليسوا بحاجة إليها في أداء أعمالهم، عكس أعوان التنفيذ والإطارات، الذين هم مطالبون بالإلمام بالمهارات الإنسانية والإدارية التي تساعدهم في التعامل مع العنصر البشري، إضافة إلى المهارات الفنية المتعلقة بأساسيات أعمالهم.

## ثانيا- المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:

### 1- المجتمع الإحصائي:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين التابعين لمؤسسة سوناطراك، قسم الإنتاج، قاعدة الإمداد بأنايب الغاز والبتروال والمتواجدة بالمنطقة الصناعية بتقوت؛ يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على خمسة مصالح، مصلحة الإدارة العامة، مصلحة العتاد، مصلحة التخزين والتموين، مصلحة النقل ومصلحة الأمن الصناعي، حيث يبلغ عدد العاملين بما 110 عامل دائم، يتوزعون حسب الفئات الاجتماعية المهنية (SPC) التالية:

- الإطارات (من الدرجة 21 فما فوق): يبلغ عددهم 18 إطار، يمثلون في المهندسين، والجامعيين، المتحصلين على الليسانس في مختلف التخصصات، ومن غير الجامعيين، الذين وصلوا لمناصب الإطارات بالترقية نظرا لخبرتهم وأقدميتهم؛
- أعوان التحكم (من الدرجة 15 إلى الدرجة 20): ويبلغ عددهم 52 عون، يتكونون من التقنيين والتقنيين السامين، ومن الحاصلين على شهادات الكفاءة المهنية في عدة تخصصات ومهن؛

- أعوان التنفيذ (من الدرجة 14 فما تحت): و يبلغ عددهم 40 عون، يتكونون من العمال العاديون، أو من العمال الذين يمتلكون مهارات فنية خاصة في بعض المهن.

## 2- عينة الدراسة:

اخترنا لهذه الدراسة عينة عشوائية طبقية، نسبتها 20 % من المجتمع الإحصائي، حيث قدر عدد المستجوبين 22 عامل، قسموا كما يأتي: 4 إطارات، 10 أعوان التحكم و 8 عون تنفيذ، وذلك نسبة إلى إجمالي كل فئة سوسيو مهنية من العدد الإجمالي للعاملين.

## 3- أداة الدراسة:

قمنا بإعداد استبيان، احتوى على معلومات ديموغرافية كالجنس، المستوى العلمي والفئة السوسيو مهنية، وعلى 16 عبارة، لمعرفة دوافع وأسباب مقاومة التغيير لدى العاملين، وذلك تبعاً لانتماهم الاجتماعي المهني يهيكل المؤهلات بالمؤسسة موضوع الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة في الموضوع، وقسم الاستبيان إلى خمسة محاور أساسية: الدوافع التنظيمية، الدوافع الاقتصادية، الدوافع الاجتماعية، الدوافع الوظيفية والدوافع الذاتية، وقبل إخراج الاستبيان في صورته النهائية، قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المحكمين (ثلاثة أساتذة)، الذين أعطوا بعض الملاحظات التي سمحت لنا بتعديل بعض عبارات الاستبيان وحذف البعض الآخر.

وقد استعملنا في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الثلاثي، مما جعل إجابات العاملين المستجوبين تنحصر بشكل دقيق في الإجابات التالية: موافق وتأخذ 3 درجات، محايد وتأخذ درجتين وغير موافق وتأخذ درجة واحدة، حيث وزعنا استمارات الاستبيان على 22 عامل، المعينون بالإجابة بشكل عشوائي في كل فئة سوسيو مهنية، حيث منحوا الوقت الكافي للإجابة، ثم قمنا باسترجاع كل الاستمارات. بعد فحص الاستمارات المسترجعة استبعدنا ثلاثة استمارات غير قابلة للمعالجة، بحيث تبقى لنا 19 استمارة قابلة للمعالجة، كما وزعنا الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من عشرة أفراد، في مدتين مختلفتين (أسبوع)، وذلك لقياس معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث وصلت درجة الثبات إلى 71 %، وهي درجة ثبات مقبولة، ومنه أصبح الاستبيان قابل للتوزيع النهائي.

## ثالثاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار صحة الفرضيات وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- معامل الثبات (Alpha Cronbach) للتعرف على درجة ثبات مقياس الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وقياس مدى تشتت أو تركز إجابات المستجوبين عن المتوسطات الحسابية للمحاور والعبارات.
- معامل الارتباط بيرسون (Le Coefficient de Corrélation Pearson): يعد معامل الارتباط بيرسون، من المقاييس العلمية الشائعة في قياس مدى قوة العلاقة بين متغيري الدراسة والدلالة الإحصائية لها، واختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة؛ حيث يستخدم تحليل الارتباط في تقدير درجة الارتباط الخطي (مدى وجود علاقة خطية) بين متغيرين، واتجاه هذه العلاقة، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (1+) و (1-)، وتعني الإشارة الموجبة لمعامل الارتباط وجود علاقة طردية بين المتغيرين المدروسين، أما الإشارة السالبة فتعني العلاقة العكسية بينهما، وعادة ما يستخدم في حالة المتغيرات الكمية، كما هو الحال في دراستنا هذه.
- اختبار T: لاختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة لمعامل بيرسون ولمعرفة معنوية الفروق بين المتوسطات.

- الانحدار الخطي البسيط (La Régression Linéaire): لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (الأصناف السوسيو مهنية) على المتغير التابع (دوافع مقاومة التغيير) وذلك من خلال استعمال معامل التحديد  $R^2$  الذي يبين القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار، ويتناول نموذج الانحدار الخطي البسيط العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع ( $Y$ ) والثاني مستقل ( $X$ ) ويأخذ نموذج الانحدار الخطي البسيط الشكل التالي:  $Y = AX + B$ ، وللحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم توفيقه للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل (التفسيري)، لا بد من توافر هذا النموذج على مجموعة من الشروط (وفق ما تقبله النظرية الاقتصادية)، وتمثل في الشروط النظرية، كمنطقية إشارة وقيمة معامل الانحدار (الميل الحدي) بأن تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، كما يجب أن تكون قيمة ثابت الانحدار موجبة، وقبول القدرة التفسيرية للنموذج، أي مدى قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وهي نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وتعزى إلى المتغيرات المستقلة. أما الشروط الرياضية فتتمثل في المعنوية الكلية لنموذج الانحدار وهي اختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغيرين باستخدام اختبار (ف)، والمعنوية الجزئية للنموذج، التي يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار لكل متغير من المتغيرات المستقلة على حده، بالإضافة إلى ثابت الانحدار وذلك باستخدام اختبار (ت)<sup>14</sup>.

#### رابعا- تحليل نتائج الاستبيان:

##### 1- تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة:

أدرجنا في الاستبيان الذي أعدناه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، وذلك للتعرف الدقيق على جنس المستجوبين، مستواهم الدراسي والصنف السوسيو مهني الذي ينتمون إليه، هذا الأخير الذي يعد أحد متغيرات دراستنا (أنظر الجدول رقم (1)).

الجدول رقم (1): المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

المتغيرات الديموغرافية	الجنس		الصنف السوسيو مهني				المستوى الدراسي		
	رجال	نساء	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
التكرار	15	4	6	9	4	2	4	6	7
النسبة	78,90%	21,10%	31,60%	47,40%	21,10%	10,50%	21,10%	31,60%	36,80%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

إذ بلغ عدد الرجال المستجوبين 15 رجلا بما نسبته 78,90% من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد النساء 4 نساء بما نسبته 21,10% من عينة الدراسة. نلاحظ أن عدد النساء المستجوبات منخفض بالمقارنة بالرجال، ويرجع ذلك لانخفاض نسبة النساء في المجتمع الإحصائي، حيث لا يمثلون سوى (10%) منه.

يعتبر المستوى الدراسي متغيرا ديموغرافيا مهما لأنه يعطينا صورة مبدئية عن هيكل المؤهلات بالمؤسسة موضوع الدراسة، حيث نلاحظ من خلال الشكل، أن المستجوبين الذين لهم مستوى دراسي ابتدائي عددهم 2 ويشكلون ما نسبته 10,50% من مجموع المستجوبين، بينما بلغ عدد المستجوبين الذين لديهم مستوى متوسط 4، بما نسبته 21,10%، والمستجوبين الذين لديهم مستوى دراسي ثانوي عددهم 6 بنسبة تقدر ب 31,60%، وعدد الجامعيين 7 بنسبة 36,80% من مجموع المستجوبين، نلاحظ كذلك أن الجامعيين هم الأكبر تكرارا بعينة الدراسة، وهو مؤشر يدل على أن المؤسسة موضوع الدراسة تعمل على تحديد هيكل المؤهلات لديها، وذلك عن طريق توظيف عاملين جدد لديهم مستوى جامعي.

يتكون هيكل مؤهلات المؤسسة موضوع الدراسة من ثلاث أصناف سوسيو مهنية، حيث احتوت عينة الدراسة على، صنف أعوان التنفيذ الذين يشكلون 6 أفراد بنسبة 31,60% من مجموع المستجوبين، صنف أعوان التحكم 9 أفراد بنسبة 47,40% وصنف الإطارات 4 إطارات بما نسبته 21,10% من عينة الدراسة، كما نلاحظ أن صنف أعوان التحكم يمثلون النسبة الأكبر 47,40% من عينة الدراسة، ويرجع ذلك لأنهم يشكلون تقريبا نصف المجتمع الإحصائي للدراسة.

## 2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على المحاور المتعلقة بدوافع مقاومة التغيير:

قمنا بتقسيم تحليل إجابات أفراد العينة وفق الأصناف السوسيو مهنية، لنستطيع تأكيد أو نفي الفرضية الأولى والمتعلقة بتحديد الدوافع والأسباب التي تؤدي أكثر من غيرها لمقاومة التغيير لدى كل فئة سوسيو مهنية على حدى.

### 2-1- تحليل إجابات أعوان التنفيذ وفق دوافع مقاومة التغيير التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الوظيفية والذاتية:

اتجهت إجابات أعوان التنفيذ على فقرات محور الدوافع التنظيمية لمقاومة العاملين للتغيير تبعا للجدول رقم (2)، إلى عدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 1.37 وبانحراف معياري قدره 0.37، فأعوان التنفيذ المستجوبون متفقون على أن المؤسسة لم تهيب الوسائل الجدول رقم (2): إجابات أعوان التنفيذ وفق الدوافع التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الوظيفية والذاتية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات			المحاور	
			موافق	محايد	غير موافق	العدد	النسبة
غير موافق	0,37	1,37	4	1	19	العدد	الدوافع التنظيمية
			%16,67	%4,17	%79,17	النسبة	
موافق	0,50	2,44	13	0	5	العدد	الدوافع الاقتصادية
			%72,22	%0,00	%27,78	النسبة	
موافق	0,68	2,27	10	3	5	العدد	الدوافع الاجتماعية
			%55,56	%16,67	%27,78	النسبة	
غير موافق	0,54	1,83	6	3	9	العدد	الدوافع الوظيفية
			%33,33	%16,67	%50,00	النسبة	
موافق	0,80	2,27	11	1	6	العدد	الدوافع الذاتية
			%61,11	%5,56	%33,33	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

المادية والبشرية لتطبيق التغيير، وأنه ليس هناك وضوح في أهداف عملية التغيير، وليس هناك وجود لأسلوب الاتصال الدائم ليطلع العاملون على عملية التغيير كما لو تقم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية التغيير، أما بمحور الدوافع الاقتصادية فقد اتجهت إجاباتهم إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.44 وانحراف معياري قدره 0.50، ما يفسر أن أعوان التنفيذ متفقون على أن التغيير يفقد الإحساس بالأمان الوظيفي ويؤدي التغيير إلى إمكانية نقلهم لوظيفة أخرى، كما يمكن أن يؤدي إلى فقدان جزء من الأجر الشهري. كما اتجهت إجابات أعوان التنفيذ حول محور الدوافع الاجتماعية إلى الميل للموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري قدره 0.68، مما يجعلهم متفقون على أن التغيير يؤثر في العلاقة بينهم وبين أفراد مجموعتهم، كما يؤثر في سلوكياتهم وتطلعاتهم للمستقبل كما يمكن أن يتطلب التغيير بناء علاقات مهنية واجتماعية جديدة.

بالنسبة لمحور الدوافع الوظيفية فقد اتجهت إجاباته تقريبا لعدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.83 وانحراف معياري قدره 0.54، وهناك اتفاق بين أعوان التنفيذ على أن التغيير لا يؤثر في مهاراتهم وكفاءاتهم الفردية ولا يؤدي إلى إنقاص مستوى سلطتهم



ومسؤوليتهم ولا يهدد مركزهم الوظيفي، كما اتجهت إجابات محور الدوافع الذاتية إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري قدره 0.80، فهم متفوقون تقريبا على أن التغيير يحقق تطلعاتهم للعدالة والشفافية، وان التغيير قد يفقددهم احترامهم لأنفسهم، كما قد يؤدي التغيير إلى نتائج سلبية تضر بمؤسستهم.

و نلاحظ أن ترتيب الدوافع التي تؤدي بأعوان التنفيذ المستجوبون لمقاومة التغيير كالتالي: الدوافع التنظيمية، الدوافع الاقتصادية، الدوافع الذاتية والدوافع الاجتماعية، بينما لا تؤثر الدوافع الوظيفية على مقاومتهم للتغيير، ويمكن أن يفسر ذلك ببعد أعوان التنفيذ على مراكز القرار بالمؤسسة موضوع الدراسة.

## 2-2- تحليل إجابات أعوان التحكم وفق دوافع مقاومة التغيير التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الوظيفية والذاتية:

بالنسبة لمحور الدوافع التنظيمية لمقاومة العاملين للتغيير فقد اتجهت الإجابات إلى عدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.91 وانحراف معياري قدره 0.41، أي أن أعوان التحكم المستجوبون متفوقون على أن المؤسسة لم تهيئ الوسائل المادية والبشرية لتطبيق التغيير، وأنه ليس هناك وضوح في أهداف عملية التغيير، وليس هناك وجود لأسلوب الاتصال الدائم ليطلع العاملون على عملية التغيير كما لو تقم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية التغيير.

الجدول رقم (3): إجابات أعوان التحكم وفق الدوافع التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الوظيفية والذاتية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات			المحاور	
			موافق	محايد	غير موافق	العدد	النسبة
غير موافق	0,41	1,91	14	5	17	العدد	الدوافع التنظيمية
			%38,89	%13,89	%47,22	النسبة	
غير موافق	0,70	1,81	9	4	14	العدد	الدوافع الاقتصادية
			%33,33	%14,81	%51,85	النسبة	
موافق	0,60	2,18	14	4	9	العدد	الدوافع الاجتماعية
			%51,85	%14,81	%33,33	النسبة	
غير موافق	0,46	1,59	7	4	17	العدد	الدوافع الوظيفية
			%25,00	%14,29	%60,71	النسبة	
غير موافق	0,72	1,55	6	3	18	العدد	الدوافع الذاتية
			%22,22	%11,11	%66,67	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

أما محور الدوافع الاقتصادية فقد اتجهت الإجابات إلى عدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.81 وانحراف معياري قدره 0.70، ما يفسر أن أعوان التحكم غير متفوقون مع أن التغيير يفقد الإحساس بالأمان الوظيفي ويؤدي التغيير إلى إمكانية نقلهم لوظيفة أخرى، كما يمكن أن يؤدي إلى فقدان جزء من الأجر الشهري.

اتجهت إجابات محور الدوافع الاجتماعية لدى أعوان التحكم إلى الميل للموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.18 وانحراف معياري قدره 0.60، مما يجعلهم متفوقون على أن التغيير يؤثر في العلاقة بينهم وبين أفراد مجموعتهم، كما يؤثر في سلوكياتهم وتطلعاتهم للمستقبل كما يمكن أن يتطلب التغيير بناء علاقات مهنية واجتماعية جديدة.

بالنسبة لمحور الدوافع الوظيفية فقد اتجهت إجاباته تقريبا لعدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.59 وانحراف معياري قدره 0.46، وهناك اتفاق بينهم على أن التغيير لا يؤثر في مهاراتهم وكفاءاتهم الفردية ولا يؤدي إلى إنقاص مستوى سلطتهم ومسؤوليتهم ولا يهدد مركزهم الوظيفي.

كما اتجهت إجابات محور الدوافع الذاتية إلى عدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.59 وانحراف معياري قدره 0.72، فهم غير متفقون على أن التغيير يحقق تطلعاتهم للعدالة والشفافية، وأن التغيير قد يفقدهم احترامهم لأنفسهم، كما قد يؤدي التغيير إلى نتائج سلبية تضر بمؤسستهم.

نلاحظ أن الدوافع الاجتماعية والدوافع التنظيمية، وحدهما تقريبا اللتان تؤديان بأعوان التحكم المستجوبون لمقاومة التغيير، بينما لا تؤثر الدوافع الاقتصادية، الدوافع الذاتية، والدوافع الوظيفية على مقاومتهم للتغيير، ويمكن أن يفسر ذلك باهتمام أعوان التحكم بالجانب الاجتماعي نظرا لأقدميتهم وخبرتهم في مجال عملهم. (أنظر الجدول رقم (3)).

### 2-3- تحليل إجابات الإطارات وفق دوافع مقاومة التغيير التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الوظيفية والذاتية:

بالنسبة لمحور الدوافع التنظيمية لمقاومة العاملين للتغيير فقد اتجهت الإجابات إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.12 وانحراف معياري قدره 0.47. أي أن الإطارات المستجوبون متفقون على أن المؤسسة هيأت الوسائل المادية والبشرية لتطبيق التغيير، وأنه هناك وضوح في أهداف عملية التغيير، وهناك وجود لأسلوب الاتصال الدائم ليطع العاملون على عملية التغيير كما قامت المؤسسة بإشراك العاملين في عملية التغيير. أما بمحور الدوافع الاقتصادية فقد اتجهت الإجابات إلى عدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.25 وانحراف معياري قدره 0.50. ما يفسر أن الإطارات غير متفقون مع أن التغيير يفقد الإحساس بالأمان الوظيفي ويؤدي إلى إمكانية نقلهم لوظيفة أخرى، كما يمكن أن يؤدي إلى فقدان جزء من أجرهم الشهري.

#### الجدول رقم (4): إجابات الإطارات وفق الدوافع التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الوظيفية والذاتية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات			المحاور	
			موافق	محايد	غير موافق	العدد	النسبة
موافق	0,47	2,12	9	0	7	العدد	الدوافع التنظيمية
			%56,25	%0,00	%43,75	النسبة	
غير موافق	0,50	1,25	1	1	10	العدد	الدوافع الاقتصادية
			%8,33	%8,33	%83,33	النسبة	
غير موافق	0,47	1,66	3	2	7	العدد	الدوافع الاجتماعية
			%25,00	%16,67	%58,33	النسبة	
غير موافق	0,43	1,50	2	2	8	العدد	الدوافع الوظيفية
			%16,67	%16,67	%66,67	النسبة	
غير موافق	0,50	1,41	2	1	9	العدد	الدوافع الذاتية
			%16,67	%8,33	%75,00	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

اتجهت إجابات محور الدوافع الاجتماعية لدى الإطارات إلى الميل لعدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.66 وانحراف معياري قدره 0.47، مما يجعلهم غير متفقون مع أن التغيير يؤثر في العلاقة بينهم وبين أفراد مجموعتهم، كما يؤثر في سلوكياتهم وتطلعاتهم للمستقبل كما يمكن أن يتطلب التغيير بناء علاقات مهنية واجتماعية جديدة.

بالنسبة لمحور الدوافع الوظيفية فقد اتجهت إجابات الإطارات لعدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 1.50 وانحراف معياري قدره 0.43، وهناك اتفاق بينهم على أن التغيير لا يؤثر في مهاراتهم وكفاءاتهم الفردية ولا يؤدي إلى إنقاص مستوى سلطتهم ومسؤوليتهم ولا يهدد مركزهم الوظيفي.

كما اتجهت إجابات الإطارات على محور الدوافع الذاتية إلى عدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري قدره 0.80، فهم غير متفقون مع أن التغيير يحقق تطلعاتهم للعدالة والشفافية، وأن التغيير قد يفقدهم احترامهم لأنفسهم، كما قد يؤدي التغيير إلى نتائج سلبية تضر بمؤسستهم.

نلاحظ أن الدوافع التنظيمية وحدها التي تؤدي بالإطارات المستجوبون لمقاومة التغيير وبحدة أقل بينما لا تؤثر باقي الدوافع في مقاومتهم للتغيير، ويفسر ذلك بتقبل الإطارات للتغيير، نظرا لمستوى تكوينهم وكفاءتهم في استعمال التكنولوجيات الحديثة من جهة، ولخبرتهم القليلة في مجال عملهم من جهة أخرى (أنظر الجدول رقم (4)).

الجدول رقم (5): الدوافع التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الوظيفية والذاتية، وتأثيراتها لدى الأصناف السوسيو مهنية للعاملين.

الصنف السوسيو مهني	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات
دوافع مقاومة التغيير الأكبر تأثيرا	الدوافع التنظيمية، الاقتصادية، الذاتية والاجتماعية	الدوافع الاجتماعية والتنظيمية	الدوافع التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

مما سبق يتضح أننا أثبتنا صحة الفرضية الأولى، حيث يختلف تأثير دوافع مقاومة التغيير من فئة لأخرى بالمؤسسة موضوع الدراسة، أنظر الجدول رقم (5)، ونلاحظ أيضا أنه كلما صعدا في هيكل المؤهلات للمؤسسة موضوع الدراسة كلما قلت حدة مقاومة التغيير.

### 3- تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد والارتباط:

لاختبار صحة الفرضية الثانية والتي تقول أنه هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين دوافع مقاومة التغيير وهيكل المؤهلات في المؤسسة موضوع الدراسة (خلال فترة الدراسة)، فمن خلال الجدول رقم (6) يتضح لنا أنه يوجد ارتباط طردي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين دوافع مقاومة التغيير وهيكل المؤهلات متمثلا في الأصناف السوسيو مهنية بالمؤسسة موضوع الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.481) وبدلالة معنوية أقل من 5% قدرها (0.037). ومنه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الثانية حول وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين دوافع مقاومة التغيير من طرف العاملين والانتماء السوسيو مهني بالمؤسسة موضوع الدراسة.

الجدول رقم (6): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة.

المتغير	R	R deux	B	F	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	المحسوبة	مستوى الدلالة
دوافع مقاومة التغيير	0.481	0.231	-0.225	5.112	-2.261	0.037

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.20).

بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS اعتمدنا على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في دوافع مقاومة التغيير والمتغير التابع المتمثل في الأصناف السوسيو مهنية بالمؤسسة موضوع الدراسة، لاختبار صحة الفرضية الثالثة التي تقول أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للفئات السوسيو مهنية التي ينتمي إليها العاملون على دوافع مقاومة التغيير.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6)، أنه هناك علاقة وذات دلالة إحصائية للفئات السوسيو مهنية التي ينتمي إليها العاملون على دوافع مقاومة التغيير (خلال فترة الدراسة)، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 5%، فقد بلغ مستوى الدلالة (0.037).

أما القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في قيمة معامل التحديد  $R^2$  التي بلغت (0.231)، وهذا يعني أن 23% من التغيرات التي حدثت في دوافع مقاومة التغيير من طرف العاملين خلال فترة الدراسة سببها الانتماء السوسيو مهني لهم، وهذا ما أكدته معامل الارتباط الذي بلغ 49% والذي يبين الارتباط الطردي بين المتغيرين. ومنه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الثالثة حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين دوافع مقاومة التغيير من طرف العاملين والانتماء السوسيو مهني بالمؤسسة موضوع الدراسة.

#### خلاصة:

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات والمعطيات المستقاة من أدوات الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة، استطعنا التوصل إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات، التي أظهرت أنه يختلف تأثير دوافع مقاومة التغيير من فئة سوسيو مهنية لأخرى، فنظرة الإطارات للتغيير تختلف عن نظرة أعوان التحكم أو التنفيذ، نتيجة لذلك فإن كل فئة تستعمل دوافع مختلفة عن الأخرى في مقاومة التغيير، و قد استنتجنا من الدراسة بأن الدوافع التنظيمية تؤدي بالإطارات لمقاومة التغيير أكثر من غيرها من الدوافع الأخرى، فيما تؤدي الدوافع الاجتماعية والتنظيمية بأعوان التحكم إلى مقاومة التغيير، كما تؤدي الدوافع الاجتماعية، الاقتصادية، الذاتية والتنظيمية بأعوان التنفيذ إلى مقاومة التغيير بالمؤسسة موضوع الدراسة، كما بينت الدراسة أنه هناك ارتباط طردي قوي وذو دلالة إحصائية للفئات السوسيو مهنية التي ينتمي إليها العاملون ودوافع مقاومة التغيير، اتضح أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع مقاومة التغيير وهيكل المؤهلات متمثلا في الأصناف السوسيو مهنية بالمؤسسة موضوع الدراسة.

و بناء على الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، سنقدم هذه التوصيات والاقتراحات من أجل أن تستفيد منها المؤسسة موضوع الدراسة في التقليل من حدة مقاومة التغيير من طرف العاملين بمختلف فئاتهم المهنية، حيث يجب إعطاء عملية التغيير بعدا استراتيجيا من خلال التخطيط لها للرفع من أداء العاملين، وتعميم ثقافة التغيير بكل أنشطة المؤسسة موضوع الدراسة والرفع من تنافسيتها، كما يجب أن تكون الأهداف المرجوة من عملية التغيير واضحة ومحددة مسبقا، وتوفر لها الوسائل المادية، البشرية والفنية لتطبيقها، مع ضمان تكوين الفريق القائم عليها.

يعد أيضا استعمال أساليب الاتصال الدائم للإدارة مع عاملها، لاطلاعهم على عملية التغيير وإمدادهم بمعلومات عنها ونتائج تطبيقها مرحلة بمرحلة عن طريق نشر وتوزيع التقارير والمذكرات الدورية، من الأساليب الفعالة في مقاومة التغيير والقضاء على دوافعه، كما يجب إقناع ممثلي العمال وتنظيماتهم النقابية بأهمية عمليات التغيير، ومناهضة إغفال الفئات السوسيو مهنية الدنيا وإشراكهم الفعلي في عملية التغيير.

#### الهوامش والمراجع المعتمدة:

<sup>1</sup> - خليل حجاج، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الخامس عشر، فلسطين، 2009، ص 369.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2014، ص 431.

<sup>4</sup> - محمد حيدر خضر سليمان، الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 9، العدد 4، جامعة الموصل، 2010، ص 85.

<sup>5</sup> - Lars Tummers, comment expliquer la disposition des professionnels publics à mettre en œuvre les nouvelles politiques : le système de l'aliénation des politiques, IISA, Revue Internationale des Sciences Administratives, 2011/3 Vol. 77, Belgique, p 580-581.

- <sup>6</sup> - يوسف مسعداوي وكمال رزيق، إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال، مداخلية في إطار، 2<sup>ème</sup> Forum national des entreprises « management du changement dans l'entreprise » du 30/11 au 01/12/2004, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie.
- <sup>7</sup> - Richard Soparnot, Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, ISEOR, Revue Recherches en Sciences de Gestion 2013/4 (N° 97), p 27.
- <sup>8</sup> - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص 28-29.
- <sup>9</sup> - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 96-98.
- <sup>10</sup> - Richard Soparnot, op-cit, p 28.
- <sup>11</sup> - Robert Holcman, Responsabilité, irresponsabilité, pouvoir. Réflexions sur la relation hiérarchique, Revue française de gestion 2009/6 (n° 196), p 68.
- <sup>12</sup> - Michel Ferrary, management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques, Dunod, Paris, 2014 p 235.
- <sup>13</sup> - Katz R.L., Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, Vol. 51, 1974.
- <sup>14</sup> - أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، القاهرة، 2008، ص 103-107.

