

مقاومة العاملين للتغيرات الهيكلية في منظمات الأعمال الخاصة

Résistance au changement structurel au sein des entreprises privée

*الطالبة: شوابي سارة

سنة رابعة دكتوراه طور ثالث

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير

جامعة مصطفى اسطنبولي –معسكر-

sara.chouabbi@gmail.com

*الطالبة: بغداد تركية

سنة ثانية دكتوراه طور ثالث

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة عبد الحميد بن باديس

Torkia1984@gmail.com

الملخص

تسعى الدراسة الحالية الى تسليط الضوء على عملية التغيير الهيكلي، التي تعتبر احد اهم مجالات التغيير التنظيمي الواسعة الانتشار ومدى مواجهة هذا الاخير للمقاومة من قبل العاملين وذلك لعدم تفهمهم المبدئي والخوف من المجهول أو الخوف من فقدان بعض الصلاحيات، حيث تعد المقاومة احدي الظواهر السلبية المهمة التي تسهم في فشل أي جهد لتحول المنظمة نحو الافضل عند صعوبة السيطرة عليها، ولهدف استثمار الاطر النظرية لهذا الموضوع ميدانيا تأتي هذه الدراسة لمعرفة علاقة التغيير الهيكلي بمقاومة العاملين وكذلك معرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على مقاومة العاملين.

الكلمات المفتاحية: التغيير الهيكلي، مقاومة العاملين ، منظمات القطاع الخاص.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en lumière le processus de changement structurel, qui est considéré comme l'un des facteurs clés du changement organisationnel et l'étendue de ce dernier face à la résistance au changement par les travailleurs, et ce, à cause du manque de compréhension initiale et la peur de l'inconnu ou la peur de la perte de certains pouvoirs. En effet, l'on compte la résistance comme l'un des phénomènes négatifs qui contribue à l'échec de tout effort visant à changer l'organisation pour le mieux. Suite à une revue de littérature sur la question, une étude empirique nous a permis de tester la relation entre le changement structurel et la résistance des travailleurs face à celui-ci, ainsi que l'impact des variables démographiques (sexe, âge, statut civil, niveau d'éducation, années d'expérience) sur la résistance.

Mots clés : changement structurel, résistance au changement,

مقدمة

تتسم تنظيمات العمل في العصر الحالي وفي ظل توجهات العولمة بخصائص جديدة يأتي في مقدمتها التغير السريع والمتلاحق في شتى الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، التكنولوجية والسياسية مما ينعكس أثرها على جميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، حيث خلقت تحديات للمنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والاليات التي تمكنها من مجابهتها بطرق مبدعة ومبتكرة، فكان التغير التنظيمي الألية التي اعتمدتها لتحسين أدائها ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فاعلية ونجاحا وملائمة للتغيرات المحتملة، وليس القصد من عملية التغير هنا ما يحدث تلقائيا من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة وانما ذلك العمل المخطط له سلفا على اسس علمية بما يتماشى مع الامكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمنظمات وبذلك لا يكون التغير المطلوب مجرد تقليد لمنظمة أخرى أو هدفا في حد ذاته ولكنه يبق وسيلة للوصول إلى الأفضل دائما، ويمكن أن يطرأ التغير على أي جانب من جوانب المنظمة، وتعتبر الهياكل التنظيمية أكثر المجالات تعرضا للتغير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات في هيكلها التنظيمي ومن العوامل التي تدفع المنظمة للتغير الهيكلي الابتكار والنمو وظهور المشاكل الهيكلية.

وتغير الهيكل التنظيمي ليس عملية سهلة بل تكتنفه صعوبات تتمثل اساسا في المقاومة التي يبديها العاملين غير مدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغير وعدم الامتثال للقرارات الجديدة حفاظا على الوضع القائم لذلك وجب على المعنيين بالتغير محاولة توضيح أسباب التغير وأهدافه للعاملين، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغير وليس التغير ذاته، لذلك لابد قبل البدء في تطبيق التغيرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغير، حتى

يمكن ضمان التعاون مع الادارة في تحقيق التغيرات المطلوبة أو على الأقل تقييد المقاومة.

حيث تبرز مشكلة الدراسة من مظاهر الواقع الحالي للمنظمات وبيئتها المتغيرة التي تملي عليها أن تعتمد التغير في مجالات شتى خاصة تغيير هيكلها التنظيمي الذي هو موضوع دراستنا وذلك من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها وكوسيلة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها التغيرات البيئية، كما وجب عليها التحكم والتقليل من مقاومة العاملين لهذه التغيرات للوصول الى تحقيق أهدافها المرجوة، ومن خلال ما تم ذكره يتسنى لنا أن نقوم بطرح إشكالية الدراسة كمايلي:

ما مدى مقاومة العاملين للتغيرات الهيكلية في منظمات القطاع الخاص؟

وللإجابة على اشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تواجه المنظمات في القطاع الخاص مقاومة عند تغيير الهيكل التنظيمي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تغيير الهيكل التنظيمي ومقاومة العاملين في المنظمات الخاصة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) على مقاومة العاملين للتغير في المنظمات الخاصة.

وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال التطور التكنولوجي الذي وصل إلى ذروته في أواخر القرن الماضي ودخل جميع مجالات الحياة وخصوصا المعارف السلوكية والانسانية، مما أدى إلى تطور هائل في مختلف الجوانب وأدى ذلك إلى زيادة سرعة الاداء والانتاج تلبية للطلب المتزايد على السلع والخدمات التي يقدمها القطاع الخاص ومن هنا جاءت وبرزت أهمية الدراسة في التطرق لموضوع حيوي يساعد

المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على نشاطاتها المختلفة من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الذي يسمح باستمرار الحياة للمنظمات وتحقيق لها أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية وجاءت هذه الدراسة لكي تفحص العلاقة بين التغيرات الهيكلية ومقاومة العاملين لها وكذلك درجة تأثير المتغيرات الديمغرافية على مقاومة العاملين.

الجانب النظري للدراسة

تظل عملية التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات التي تتسم بالحركية وسرعة التغيير في كافة المجالات، ولقد أدرك الكتاب والمختصون في مجال الإدارة عامة والسلوك التنظيمي خاصة، أهمية عملية التغيير ودوره الإيجابي في حياة المنظمات وتطورها وكثفوا جهودهم نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال تحديد مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية¹، إذ عرف (Porras & Robertson 1992) التغيير التنظيمي بأنه يشمل تطبيق استراتيجيات من العلوم السلوكية التي تهدف إلى تغيير العمل التنظيمي لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تعديل سلوك الأفراد²، ويتضمن التغيير التنظيمي "الانتقال من الحالة الراهنة للمنظمة إلى حالة جديدة أكثر كفاءة ويمكن

¹: Gerald, J, Skibbins, 1994, Organization elevation program for managing redicallenhance, American management associations, p :43.

²: Loyd Beall, Jacqueline M. Stavros, Mattlewl.cole, 2013, effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior, sa journal of indistrial psychology, vol39, N02, P:02.

للحالة الجديدة أن تشمل استراتيجية جديدة وكذلك تغييرات في ثقافة المنظمة وهيكلها وادخال تكنولوجيا جديدة"³.

"ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التغيير التنظيمي يتضمن إحداث تعديلات أو تحولات في أهداف وسياسات المنظمة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي كالهيكلة التنظيمي أو التقنية.... إلخ وذلك من أجل استهداف ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة له".

لذلك أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة القوية في ظل التغير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وذلك من خلال إجراء تغييرات في عدة مجالات، ومن أهم مجالاته التغيير الهيكلي⁴، الذي يعتبر من أهم أنواع التغيير الواسعة الانتشار وهو الذي يغير شكل المنظمة وعدد من المستويات الإدارية وطبيعة وعدد الوظائف، وقد سعت المنظمات في السنوات الأخيرة (خصوصاً المنظمات الخاصة) للبحث على المرونة في الهيكل التنظيمي، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه "الاطار الذي يشمل الأدوار والمسؤوليات وعلاقات الاتصال التي يتم تصميمها بشكل متعمد لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافه"⁵، ويتكون الهيكل التنظيمي من تموقع العمل وعلاقات العمال مع

³: Joseph E. Champoux, 2011, Organizational Behavior : integrating individuals, groups and organization, fourth edition, Routledge (New York and London), p:456.

⁴: Graeme Salaman and David Asch, 2003, Strategy and capability sustaining Organizational change, Blackwell publishing, Berlin, Germany, p:03

⁵: Kanneth Chukwijiok Agbin, 2013, the impact of organizational structure and leadership styles on innovation, IOSR journal of business and management, vol6, Issue 6, p:57.

بعضهم والمسؤوليات، والهيكل يوجه اختصاص العمل والتنسيق بين الإدارة العليا والمرؤوسين لتدفق الخطط والأهداف.⁶

ويسند هذا النوع من التغيير إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية وأنظمة اتخاذ القرار، ويشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية كمواقع السلطة والمسؤولية ويشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات⁷، وترتبط عملية التغيير الهيكلي بإعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية وتشمل أيضا استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى⁸، وينشأ التغيير الهيكلي نتيجة للنمو وقيادات جديدة أو للاستجابة لتغيرات داخلية أو خارجية وكذلك لمواجهة المنافسة القوية⁹

إن رد الفعل الطبيعي على أي تغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة فالإنسان بطبيعته يميل إلى المقاومة لما قد يسببه من ارباك وازعاج وقلق وخوف مما يتطلب من المديرين الحذر ومعالجة الأمر ليتسنى لهم تطبيق التغيير بنجاح وفعالية وعلى أية حال مهما تعددت التصورات التي تربك ما ألفوه وتعودوا عليه من تصرفات وأعمال وأنشطة، حيث عرف Zaltman and Duncan 1977 المقاومة " على أنها

⁶:Quang yen, Yezhuang tian, 2013, Organizational structure: influencing factors and impact, American journal of industrial Business management, 03, p:231.

⁷:Jean Brilman, 2000, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3^{ème} tirage, 2000, p :363.

⁸:Griffin, g, 1999, management, Boston Houghtion Mifflinco, p :392.

⁹:Justin Mgbечи gabriel, Clement Emeka obun, 2013, managing change in Nigerian Business organizations, Eropean journal of business and management, vol5, No 18, p:139.

السلوك الذي يعمل على الحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة التغيير القائم وبالتالي المقاومة في إطار تنظيمي هو تعبير عن التحفظ الذي ينشأ عادة كرد فعل كأى إجراء ينظر إليها على أنها محاولة لوقف أو تأخير التغيير¹⁰ ، ومقاومة التغيير هي أحد الجوانب الهامة التي يجب

مراعاتها عند تحليل عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير¹¹ ، (وجادل Hultman (1995 بأن المقاومة يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية، حيث يتمثل البعد الإيجابي في الاستخدام الانتقائي للحقائق، والتحقق من فعالية التغيير، ويشمل البعد السلبي في عدم تنفيذ التغيير، المماثلة وحجب المعلومات¹² .

وتعرف مقاومة التغيير بأنها أي موقف أو سلوك الذي يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه فهم يدافعون عن شيء مهم والذي يظهر التهديد من قبل محاولة التغيير¹³ ، وتتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال فيمكن أن تكون ظاهرة¹⁴ مثل تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات، زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل أو تنظيم إضراب والمشاركة فيه، ويمكن أيضا أن تكون ضمنية مثل هبوط الحافز للعمل، استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد وكذلك حجب المعلومات وتأخير

¹⁰ :Dianne Weddell and Amrik S.Sohal, 1998, Resistance : a constructive tool for change management, Management Decision, University press, p :543.

¹¹ :Tim Fritzenschaft, 2014, Critical success factors of change management(Am empirical research in german small and medium-sized enterprises), Springer galber publishing, Germany, p:29

¹² :Sandeep Kumar, Binayak shankar, 2013, Role of enterprise resource planning systems in managing change:

A case of public sector organization, Research Scholar, varanasi, vol IX, No2, p:19.

¹³ :John R.Schermerhorn, Jr, James G.Hunt, Richard N.Onborn, 2002, Organizational Behavior, Wiley university of phoenix, 7th edition, p:64.

¹⁴ :Don Hellrigel, John w. Slocum, Jr, 2008, Organizational Behavior, Soth-Western cengage learning, 13th edition, United in the states of America, p:520.

وصولها¹⁵، اما فيما يخص الأسباب التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير متعددة ومختلفة نذكر منها:

-الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الأفراد عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة¹⁶.

-عدم الشعور بالحاجة للتغيير والحفاظ على الوضع الراهن¹⁷.

-نقص الامكانيات المادية والبشرية.

-الفشل السابق من جهود التغيير¹⁸.

وهناك استراتيجيات يمكن من خلالها التغلب على مقاومة التغيير معروفة وشائعة الاستخدام وتشمل:

-التعليم والاتصال: يتعلق هذا الاسلوب بنوعية العاملين مقبدا(قبل احداث التغيير)ومناقشة الافكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه ومصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال وأن أي توضيح للحقائق يؤدي إلى التقليل من المقاومة ويمكن تحقيق هذا الاتصال من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي¹⁹.

¹⁵:Stephanie Hendrickson, Erin J.gray, 2012, Logitimizing resistance to organizational change :A social work social justice perspective, international journal of humanities and social science, vol02, N05, p:54.

¹⁶:Stephen Robbins, David Decenzo, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, nouveaux horizons-ARS, 6^{ème} édition, Paris, p :198.

¹⁷:Schermerhorn, John R, James G.Hunt, Richard N.Osbern, 1991, Managing organization behavior, N.Y:John Wiley and sonc-inc, p:500.

¹⁸: لخضر بن عز، المقاومة إزاء التغيير، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، مركز التوثيق والبحوث الادارية، الجزائر، العدد25، 2003، ص:32.

¹⁹: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:26

ومن أبرز ايجابيات هذه الاستراتيجية أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.²⁰

-المشاركة: يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أُتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة²¹ والخطورة هنا أن المشاركين يقدمون تصميمات غير مناسبة، كما قد يستغرق وقتاً طويلاً²².
-التسهيل والدعم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصاف لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.²³

-التفاوض والاتفاق: حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التغيير سيضرهم يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة على مقاومتهم²⁴ وفي بعض

²⁰ :Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric fréry, Stratégique, 2ème édition, Pearson Education, France, 2002, p :647.

²¹ :صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص:37.

²² : Stephen Robbins, David Decenzo, management L'essentiel des concepts et des pratiques, op.cit., p :201.

²³ :يعني سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية-حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد2، 2008، ص:219-222.

²⁴ : Strebel P, Choosing the Right change parth, California Managent Review, vol36, Nr2, 1994, p :48.

الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة ومن بين سلبياته أنه مكلف للغاية²⁵.

-المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرين في مواقف معينة إلى استخدام طرائق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنه يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملين بما تقوم به المنظمة من مناورة²⁶.

-الترهيب الصريح والضمني: من الممكن أن يلجأ المديرين كأخر محاولة إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرصة الترقية أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير²⁷، ومن إيجابياتها أنها أسلوب سريع وقد يتغلب علة نوع المقاومة²⁸.

ابرز الدراسات السابقة

1-دراسة (Okumus Hemmington (1998

هدف الباحثان الى تشخيص معوقات ومصادر مقاومة التغيير في المنظمات الفندقية وتقييم الاستراتيجيات الرامية للتغلب على هذه المعوقات والمقاومة، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة في تسعة فنادق في المملكة المتحدة وأشارت نتائج

25 : Stephen Robbins, David Decenzo, op.cit, p :201.

26 :John P.Kotter and Leonard A.Schlesinger, Choosing strategies for change, Harvard Business Review, July-August 2008, p :07.

27 : محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص

28 :Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric fréry, Stratégique, op.cit, p :646.

الدراسة أن أهم معوقات التغيير في الفنادق هي تكاليف التغيير والصعوبات المالية وضغوط الأولويات الأخرى كما تستخدم استراتيجيات متعددة لمواجهة المقاومة.

2-دراسة (2006) Strebel

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين مصالح العاملين ونجاح عملية التغيير عندما يمس التغيير التعاقدات والاتفاقات الوظيفية وكذلك هناك أثر لتحديد متطلبات التغيير بشكل واضح على نجاح عملية التغيير والحد من مقاومته ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- ضرورة أن ينظر المدراء للتغيير بنفس الطريقة التي يراها العاملون.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مصالح العاملين عندما يمس التغيير التعاقدات و الاتفاقات الوظيفية.
- أهمية تحديد متطلبات التغيير بشكل واضح واستبعاد غير المتعاونين.

3-دراسة محمد مصطفى (2008)

تهدف الدراسة لوصف وتشخيص عوامل مقاومة التغيير والمداخل الإدارية المعتمدة لمواجهتها ودراسة طبيعة العلاقة المتداخلة لعلاقات الارتباط والأثر بين أشكال مقاومة التغيير وبعض المداخل الإدارية التي يمكن استخدامها لمواجهة هذه المقاومة واعتمدت هذه الدراسة على استمارة ووزعت على مدراء الإدارة الوسطى(رؤساء الأقسام والمسؤولين) لتحليل البيانات تم الاعتماد على النسب المئوية والتوزيعات التكرارية ونماذج الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد بالاعتماد على البرمجة الجاهزة MINITAB وبعد تحليل البيانات إحصائياً تبين أن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مقاومة التغيير والمداخل الادارية اللازمة لمواجهتها وخلصت الدراسة بتبيان عدد

من المقترحات أبرزها ضرورة بناء ونشر ثقافة التغيير والالتزام بها، فضلا عن مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير وبما يخدم مصلحة المؤسسة.

4-دراسة يحي سليم/محمد شاكر (2008)

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء عينة الدراسة حول الاستراتيجيات المطبقة لديهم والتي يستخدمونها لمقاومة التغيير ومعرفة أسباب المقاومة التي يبديها العاملون وطبيعة الاستراتيجيات المطبقة إزاء هذه الأسباب والتكامل ما بين الأسباب والاستراتيجيات وكيف أن هذا التكامل قد يساهم في معالجة وتقليل المقاومة واعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة الميدانية فقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية وقد وزعت على عينة عشوائية قوامها 200 مدير من المديرين العاملين بالمؤسسة وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار mamn-whiteny لأثر الجنس واختبار kruskal-wallis test ذي التحليل الأحادي للتبين.

وتم الوصول الى أن أبرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع المقاومة كانت استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني وتوصلت الى وجود علاقة عكسية في تحقيق الربط والتكامل بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه الظاهرة.

5-دراسة Boohene, Rosemond and Wilhams, Asamoah A (2012)

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي، استخدم الباحثين المنهج الوصفي وتم توزيع استبانات على 217 موظفا، توصلت الدراسة لعدة عوامل في زيارة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والادارة وبالإضافة

على عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز، الاتصال الضعيف، واوصت هذه الدراسة بعض العوامل التي تقلل من عنصر المقاومة في الشركة ومنها: التشجيع على المشاركة في صنع القرار وبناء ثقافة مشتركة في الشركة، وقبول النقد البناء والشفافية في التعامل.

6- Derya yilmaz and Gokhan Kiliçoğlu (2013)

تهدف هذه الدراسة الى معالجة المفاهيم المتعلقة بالضغط من أجل التغيير التنظيمي وأسباب مقاومة التغيير وماهي السبل لمديري المدارس للتغلب على قوى المقاومة، حيث أن التطورات المستمرة تجبر المنظمات المدرسية نحو مبادرات التغيير وعلى الرغم من أن التغيير ينفذ لأسباب ايجابية مثل التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ومواجهة المنافسة هناك بعض الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير داخل المنظمات المدرسية مثل الانزعاج أو فقدان الحرية والخوف من المجهول وتهديدات السلطة والنفوذ والمعرفة والمهارة وتقادم الهيكل التنظيمي والموارد المحدودة، وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك ستة طرق محددة تساعد في التغلب على مقاومة التغيير ويمكن لمدير المدرسة استخدامها هي: التعليم والاتصال، المشاركة والانخراط، التسهيل والدعم، التفاوض والاتفاق، التلاعب، الإكراه الضمني والصريح.

توقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تركيزها على موضوع علاقة مقاومة العاملين بالتغييرات الهيكلية في منظمات القطاع الخاص بالجزائر، خاصة وأن هذه العلاقة لم تبحث من قبل، فالدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة من ناحية الهدف فلا توجد دراسة سابقة درست علاقة مقاومة العاملين بمجالات التغيير الهيكلي المطبق في المنظمات، كما أن الباحثة استفادت من الدراسات السابقة في اعداد الاطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة كذلك من

الاستبيانات، وكذلك من ناحية المنهج العلمي المستخدم فقد تبين أن المنهج المستخدم في جميع الدراسات السابقة هو المنهج الوصفي والتحليلي حيث كانت جميع هذه الدراسات ميدانية وتتفق مع الدراسة الحالية في هذه الجزئية، حيث سوف تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبة هذا المنهج في الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، أما من ناحية أداة الدراسة المستخدمة في الحصول على المعلومات فاستخدمت الاستبانة والمقابلة مع فئة الإطارات.

الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

1/مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا من فئة الإطارات(السامية والعادية) شملت 19 مؤسسة في القطاع الخاص، حيث قامت الباحثة باختيار العينة غير الاحتمالية الحصصية من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاطارات المستجوبة 68 إطار، وتم اختيار فئة الاطارات لكونهم الاكثر ارتباطا ووعيا بعمليات التغيير الهيكلي القائم وكذلك بأشكال المقاومة.

2/أداة الدراسة

-الزيارات الميدانية: قامت الباحثة بزيارة الى مجموعة من المؤسسات في القطاع الخاص وتم الحصول على الموافقة للقيام بالتربص في بعض المؤسسات التي وجد فيها التغيير الهيكلي والمقاومة وذلك للاطلاع على التغيير الهيكلي الذي قامت به المؤسسات فضلا عن الوقوف على أشكال المقاومة الموجودة.

- الاستبيان: قامت الباحثة باستخدام استبانة كأداة لهذه الدراسة تم صياغتها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتكونت

الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، يختص الجزء الأول بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وقد تضمنت: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، واشتمل الجزء الثاني على التغيرات الهيكلية التي قامت بها المؤسسات وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من درجة موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وقد شمل الجزء الثالث على أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم للتغيرات القائمة، ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحتسب كمايلي:

-طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يعطى بالعلاقة التالية

طول الفئة: المدى/عدد درجات المقياس، حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة 5-1=4 ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كمايلي: $\text{طول الفئة} = 4/5 = 0,80$

جدول 1 : فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 01 الى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2,60 الى أقل من 3,40	محايد	درجة متوسطة (بين الرفض والتأييد)
من 3,40 الى أقل من 4,20	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4,20 الى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

3/ صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة من التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في عدة تخصصات للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها وسلامة صياغتها ومحتوياتها ثم عدلت بناء على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات وتعديل وإضافة عبارات جديدة لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى أفراد العينة وأكثر صدقا في مقياس موضوع هذه الدراسة.

4/ ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار ألفا كرونباخ cronbach alpha للاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة والجدول التالي يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة:

المحور الأول	التغيير في الهيكل التنظيمي في المنظمات	0,92
المحور الثاني	أشكال مقاومة العاملين للتغيير	0,90

يوضح الجدول أو معاملات الثبات لمحاور الاستبيان تراوحت قيمتها ما بين (-0,90) 0,97 وتعد معاملات مرتفعة وهذا ما يدل على أن جميع المحاور صالحة للقياس

5/ منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي لجمع البيانات والمعلومات وعرضها وتحليلها وتفسيرها

6/ الأساليب الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Stratistical package for social sciences ومن خلاله قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار **Spearman** لمعرفة العلاقة بين مجالات التغيير الهيكلي وأشكال المقاومة، حيث قامت الباحثة بتجميع مختلف البنود لمجالات التغيير وكذلك تجميع مختلف أشكال المقاومة وذلك وفقاً لطريقة **ACP** والتي أظهرت وجود مخرجة واحدة تم تسميتها ثم قمنا بعدها بقياس علاقة مجالات التغيير الهيكلي وأشكال المقاومة .
- تحليل التباين **ANOVA** لمعرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية على أشكال المقاومة.

ثانيا: عرض النتائج ومناقشتها

1-2- خصائص عينة البحث

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يوضح الجدول رقم 1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

جدول رقم 1: توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

المؤسسات الخاصة			
المتغير	ب/الاجابة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	41	60,3%
	أنثى	27	39,7%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستمارة

*من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور كانت الغالبة ، حيث كانت نسبتها 60,3%، أما نسبة الاناث فكانت 39,7%.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم 2: توزيع أفراد عينة حسب متغير العمر

المؤسسات الخاصة			
	ب/الاجابة	التكرار	النسبة
العمر	من 20 إلى 30 سنة	7	10,3%
	من 31 إلى 40 سنة	23	33,8%
	من 41 إلى 50 سنة	26	38,2%
	أكثر من 50 سنة	12	17,6%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستمارة

*يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة فكانت 38,2%، ثم تأتي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 33,8% أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة كانت نسبتها 17,6% في المؤسسات الخاصة، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 10,3%.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 3: توزيع أفراد حسب متغير الحالة الاجتماعية

المؤسسات الخاصة			
الحالة الاجتماعية	أعزب	12	17,6%
	متزوج	53	77,9%
	أرمل	2	2,9%
	مطلق	1	1,5%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة

*نلاحظ أن نسبة المتزوجين بلغت 77,9%، في حين أن ما نسبته 17,6% كانت لفئة العزاب، أما نسبة الأرامل كانت 2,9% وفي الأخير تأتي نسبة المطلقين بنسبة 1,5%.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 4: توزيع أفراد حسب متغير المستوى

المؤسسات الخاصة			المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي	
0	0	متوسط	
14,7%	10	ثانوي	
76,5%	52	جامعي	
8,8%	6	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستمارة

*من خلال الجدول يتبين أن النسبة الغالبة لأفراد العينة ما يمثل 76,5% ذو مستوى جامعي، وما نسبته 14,7% ذو المستوى الثانوي، أما عدد الأفراد ذوي دراسات عليا فبلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 8,8% ، حين انعدمت النسبة في المستوى الابتدائي والاكمالي في المؤسسات الخاصة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

جدول رقم 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

4,4%	3	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
32,4%	22	من 5 الى 10 سنوات	
29,4%	20	من 11 الى 15 سنة	
33,8%	23	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستمارة

*من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة 33,8% ، أما فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات كانت

نسبتهم 32,4%، في حين نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 11 الى 15 سنة بلغت 29,4% ، أما فئة أقل من 5 سنوات كانت 4,4%.

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

3-1- تحليل استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغيرات الهيكلية في المنظمات الخاصة

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

أولاً/ مرونة الهيكل التنظيمي:

جدول رقم 6: مرونة الهيكل التنظيمي.

مرونة الهيكل التنظيمي	متوسط	انحراف	معامل	ت
1-تم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف	4,04	0,742	0,183	1
2-تم تبسيط الهيكل بتقليل عدد المستويات الإدارية.	3,75	0,870	0,232	2
3-تم احداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بالمؤسسة.	3,53	1,240	0,351	5
4-تم إلغاء أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بالمؤسسة.	3,50	1,310	0,374	6
5-تم تجميع الأقسام الإدارية التي	3,72	1,208	0,324	4

				تشابه في نشاطاتها في قسم واحد.
3	0,292	1,098	3,75	6-الغاء الازدواجية في المهام في مختلف الأقسام الادارية بالمؤسسة.
8	0,443	1,436	3,24	7-تم اعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين.
7	0,402	1,374	3,41	8-تم إعادة توزيع المهام وفقا القدرات التي يمتلكها العاملين.
		1,159	3,61	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*تشير نتائج الجدول أن هذا المتغير حقق متوسطا اجمالي قدره 3,61 وبانحراف معياري 1,159 وتشير تلك النتيجة إلى اهتمام المنظمات في القطاع الخاص إلى تغيير الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر فعالية ومرونة، حيث احتلت الترتيب الأول العبارة رقم1" تم تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف" بمعامل اختلاف قدره 0,183 وهذا ما يدل على أن المنظمات الخاصة عندما تقوم بخلق وظائف أو اقسام جديدة فإنها تقوم بتغيير في هيكلها ليصبح أكثر مرونة والتلاؤم مع الوضع الجديد ولتفادي تقادم الهيكل التنظيمي وليصبح أكثر فعالية.. في حين جاءت العبارة رقم7" تم اعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين" في المرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف قدره0,443

ثانيا/السلطة والمسؤولية:

جدول رقم 7: قيام المنظمات بالتغيير في السلطة والمسؤولية

السلطة والمسؤولية				
5	0,277	1,049	3,78	9-تقوم المؤسسة بتغيير في حجم المسؤوليات والصلاحيات.
2	0,213	0,846	3,97	10-تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية.
4	0,246	0,896	3,63	11-يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات داخلية وخارجية.
1	0,211	0,836	3,96	12-يرى العاملين أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم
6	0,403	1,328	3,29	13-يعمل الهيكل على تفويض الصلاحيات للفرد لمستوى آخر.
3	0,213	0,921	4,32	14-يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.
		0,979	3,82	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*تشير نتائج الجدول أن هذا المتغير حقق متوسطا إجمالي قدره 3,82 وبانحراف معياري 0,979 يقع في مجال موافق ، حيث احتلت الترتيب الأول العبارة رقم 12 "يرى العاملين أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وانفسهم" بمعامل

اختلاف قدره 0,979 في حين جاءت العبارة رقم 13 "يعمل الهيكل على تفويض الصلاحيات للأفراد في مستوى آخر" في المرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف قدره 0,979 .
وتشير هذه النتائج أن المؤسسات عند قيامها بالتغيير الهيكلي تقوم بتغيير في حجم الصلاحيات والمسؤوليات حيث تهتم بالدرجة الأولى بأن المسؤولية فرصة لتطوير أعمال الموظفين.

ثالثاً/خطوط الاتصال:

جدول رقم 7: الاتصال في المنظمات الخاصة

3	0,182	0,769	4,22	15-سهولة انسياب الاتصالات بين الاقسام.
4	0,221	0,880	3,97	16-ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات الادارية.
5	0,223	0,939	4,21	17-الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال.
1	0,176	0,731	4,13	18-المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة.
2	0,178	0,755	4,24	19تنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسات
		0,814	4,15	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*تشير نتائج الجدول أن هذا المتغير متوسطا اجمالي قدره 4,15 وبانحراف معياري 0,814، وتشير تلك النتيجة إلى اهتمام المؤسسات في القطاع الخاص بوجود اتصالات بين الاقسام لتسهيل سيرورة العمل، حيث احتلت الترتيب الأول العبارة رقم

18 "المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة "بمعامل اختلاف قدره 0,176 في حين جاءت العبارة رقم 17 "الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال" في المرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف قدره 0,223

رابعا/صناعة القرار:

جدول رقم 8: صناعة القرار في المؤسسات الخاصة.

متوسط	انحراف	معامل	ت	
4,15	0,950	0,229	2	20- تتم دراسة القرارات قبل صدورها
2,81	1,374	0,489	5	21- يتم اشارك العاملين في صنع القرارات.
3,84	0,971	0,253	3	22- يتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار.
3,18	1,326	0,417	4	23- تعمل الادارة على تقليل المركزية في صنع القرارات.
4,04	0,818	0,202	1	24- تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب.
3,60	1,087			الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*تشير نتائج الجدول أن هذا المتغير حقق متوسطا اجمالي قدره 3,60 وانحراف معياري 1,087 حيث احتلت الترتيب الأول العبارة 24 "تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب"، بمعامل اختلاف قدره 0,202 في حين جاءت العبارة رقم 21 "يتم اشارك العاملين في صنع القرارات" في المرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف قدره 0,489 .

- لغرض التعرف على مدى قيام المؤسسات الخاصة بإجراء التغيير الهيكلي تم استخراج المتوسط الحسابي الاجمالي والانحراف المعياري لكل مجالاته وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 9: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التغيير الهيكلي

	أبعاد التغيير الهيكلي	متوسط	انحراف
1	- مرونة الهيكل	3,61	1,159
2	-السلطة والمسؤولية	3,82	0,979
3	-خطوط الاتصال.	4,15	0,814
4	-صناعة القرار.	3,60	1,087
	الاجمالي	3,79	1,009

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*تشير نتائج هذا الجدول أن هذا المتغير حقق متوسطاً عاماً مقداره 3,79 وانحراف معياري 1,009، حيث حقق بعد (خطوط الاتصال) في المؤسسات الخاصة أعلى متوسط حسابي بلغ 4,15، ثم تأتي في المرتبة الثانية بعد (السلطة والمسؤولية) بمتوسط بلغ 3,82 وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد (مرونة الهيكل التنظيمي) بمتوسط بلغ 3,61، أما المرتبة الأخيرة بعد (صناعة القرار) بمتوسط 3,60 وانحراف معياري قدره 1,087.

-هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال من التغيير، ويرجع ذلك إلى أهمية الهيكل التنظيمي، فالمؤسسات التي يوجد لديها هيكل تنظيمي قوي وواضح ويتم تغييره وتطويره باستمرار من أجل توضيح الصلاحيات والمسؤوليات

المقاومة الظاهرة				
ت	معامل	انحراف	متوسط	عند قيام مؤسستك بتغيير في الهيكل تقوم
3	0,538	1,480	2,75	25-مصارحة العاملين لرفض التغيير.
5	0,555	1,365	2,46	26-زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.
7	0,562	1,364	2,43	27-زيادة الصراعات داخل المؤسسة.
1	0,517	0,989	1,91	28-تmarض العاملين وزيادة الغياب والتأخير.
4	0,547	1,039	1,90	29-زيادة الميل نحو الاتحاد وانشطة نقابات العمل
6	0,558	1,133	2,03	30-ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.
9	0,587	1,159	1,97	31-تنظيم اضراب والمشاركة فيه.
2	0,529	0,912	1,72	32-تخريب نظم الانتاج.
8	0,583	1,116	1,91	33-زيادة عدد الشكاوي والتذمر.
10	0,591	0,078	1,82	34-عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
		1,063	2,09	الاجمالي

ومستويات صناعة القرار في المؤسسة وذلك تجنباً للتضارب في اتخاذ القرارات وسهولة انتقالها الى المستويات التنفيذية منا يزيد من فعاليتها وسرعة تنفيذها الامر الذي ينعكس على تطوير اداء المؤسسة ككل.

2-3- اختبار صحة الفرضية الأولى

لغرض التعرف على مدى مواجهة التغير الهيكلي للمقاومة من قبل العاملين تم استخراج المتوسط الحسابي الاجمالي والانحراف المعياري لكل اشكال المقاومة الموجودة وكانت النتائج كالتالي: تحليل استجابات أفراد العينة حول العبارات جدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقاومة الضمنية

المقاومة الضمنية			
ت	معامل	انحراف	متوسط
35	0,381	1,373	3,60
36	0,394	1,348	3,54
37	0,404	1,409	3,49
38	0,467	1,409	3,01
39	0,486	1,073	2,21
40	0,462	1,353	2,93
41	0,502	1,035	2,06
الاجمالي		1,285	2,97

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

مقاومة العاملين (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي)

المقاومة الظاهرة بمتوسط 2,09 وبانحراف 1,063

المقاومة الضمنية بمتوسط 2,97 وبانحراف 1,285

مقاومة العاملين بمتوسط 2,53 وبانحراف 1,174

*تشير النتائج أن متغير مقاومة العاملين حققت متوسط اجمالي 2,53 وانحراف قدره 1,174، حيث تأتي في المرتبة الاولى المقاومة الضمنية بمتوسط 2,97 ثم تأتي المقاومة الظاهرة بمتوسط 2,09، من خلال هذه النتائج يمكن القول بأن التغيير الهيكلي في المؤسسات الخاصة لا يواجه مقاومة من قبل العاملين لان هذا التغيير يصب في مصلحتهم أولاً ثم يعود بالفائدة على المنظمة وبالتالي نرفض الفرضية الاولى " تواجه المنظمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص مقاومة عند تغيير الهيكل التنظيمي"

3-3- اختبار صحة الفرضية الثانية:

يستخدم تحليل الارتباط في تقدير درجة الارتباط الخطي (مدى وجود علاقة خطية) بين متغيرين واتجاه هذه العلاقة وتتراوح معامل الارتباط بين (1+)، (1-) والاشارة الموجبة تعني العلاقة طردية، أما الاشارة السالبة فتعني أن العلاقة عكسية بين متغيرين، حيث تم استخدام معامل سبيرمان Sprearman وذلك للوقوف على نوع وقوة العلاقة بين مقاومة العاملين و التغيير الهيكلي

العلاقة بين المقاومة الظاهرة و التغيير الهيكلي

جدول رقم 12: علاقة المقاومة الظاهرة والتغيير الهيكلي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
علاقة المقاومة الظاهرة ومرونة الهيكل	0,117	0,343
علاقة المقاومة الظاهرة والسلطة	-0,043	0,728
علاقة المقاومة الظاهرة والاتصال	-0,019	0,878
علاقة المقاومة الظاهرة وصناعة القرار	0,269	0,027

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05
*يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المقاومة
الظاهرة ومرونة الهيكل بمعامل 0,117 عند مستوى معنوية 0,343 وكذلك وجود
ارتباط طردي بين المقاومة الظاهرة وصناعة القرار بمعامل 0,269 عند مستوى
معنوية 0,027 ، ووجود علاقة ارتباط عكسية بين المقاومة الظاهرة والسلطة
بمعامل -0,043 عند مستوى معنوية 0,728 وكذلك بين المقاومة الظاهرة وخطوط
الاتصال بمعامل -0,019 عند مستوى معنوية 0,878.

العلاقة بين المقاومة الضمنية والتغيير الهيكلي

جدول رقم 13: المقاومة الضمنية والتغيير الهيكلي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
علاقة المقاومة الضمنية ومرونة الهيكل	0,213	0,081
علاقة المقاومة الضمنية والسلطة	0,162	0,188
علاقة المقاومة الضمنية و خطوط الاتصال	0,119	0,333
علاقة المقاومة الضمنية وصناعة القرار	-0,220	0,071

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05
*يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المقاومة
الضمنية ومرونة الهيكل بمعامل 0,213 عند مستوى معنوية 0,081 وكذلك وجود
علاقة ارتباط طردية بين المقاومة الضمنية والسلطة بمعامل 0,162 عند مستوى
معنوية 0,188 وكذلك بين المقاومة الضمنية وخطوط الاتصال بمعامل 0,119 عند
مستوى معنوية 0,333 ووجود علاقة عكسية بين المقاومة الضمنية وصناعة القرار
بمعامل -0,220 عند مستوى معنوية 0,071

4- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على مقاومة الأفراد للتغيير سوف نستخدم

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyen des carrés	F	Sign
الجنس	10,077	42	0,240	0,967	0,549
	6,202	25	0,248		
العمر	37,482	42	0,892	1,366	0,205
	16,327	25			
الحالة الاجتماعية	13,367	42	0,318	2,155	0,022
	3,692	25	0,148		
المستوى التعليمي	9,370	42	0,223	0,872	0,660
	6,394	25	0,256		
سنوات الخبرة	34,918	42	0,831	0,957	0,560
	21,715	25	0,869		

جدول رقم 14: تأثير المتغيرات الديموغرافية على المقاومة الظاهرة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
الجنس	9,263	40	0,232	0,891	0,636
	7,017	27	0,260		
العمر	35,875	40	0,897	1,350	0,208
	17,933	27	0,664		
الحالة الاجتماعية	12,959	40	0,324	2,133	0,021
	4,100	27	0,152		
المستوى التعليمي	11,948	40	0,299	2,113	0,022
	3,817	27	0,141		
سنوات الخبرة	31,899	40	0,797	0,871	0,661
	24,733	27	0,916		

*نلاحظ من خلال تحليل التباين للجدول رقم 14 أن قيمة p.value للعمر تساوي 0,205 أي 2,05 % وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وهذا ما يدل على وجود تأثير للعمر على المقاومة الظاهرة في المؤسسات الخاصة، 0,013، في حين عدم وجود تأثير معنوي للجنس و الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة على المقاومة الضمنية في المؤسسات الخاصة لأن قيمة p.value لكل من هذه المتغيرات أكبر مستوى المعنوي

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05

*نلاحظ من خلال تحليل التباين للجدول رقم 16 أن قيمة p.value أقل من مستوى المعنوية 5% لكل من العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وهذا ما يدل على وجود تأثير لهذه المتغيرات على المقاومة الضمنية في المؤسسات الخاصة، في حين عدم وجود تأثير معنوي للجنس وسنوات الخبرة على المقاومة الضمنية في المؤسسات الخاصة لأن قيمة p.value لكل من هذه المتغيرات أكبر مستوى المعنوية 5%

النتائج:

*الجنس: من خلال نتائج الجدول يتبين سيطرة العنصر الذكوري في العمل مما يعطيهم الفرصة الأكبر للارتقاء إلى الوظائف العليا في حين أن الإناث تميل للاهتمام بالعائلة والاطفال أكثر من الاهتمام بتطوير مساهمهم الوظيفي.

*العمر: يتضح بأن المؤسسات الخاصة تعتمد على العاملين الأكبر سنا لأنهم يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية باعتبارهم من ذوي الخبرة والكفاءة، وتدل النتيجة أيضا أن هناك تنوعا في متوسط أعمار مجتمع الدراسة وهذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات العاملين نحو المواضيع المتعلقة بمجال العمل، لأن خبرات الأفراد المتراكمة عبر تجاربه تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية أو إيجابية نحو موضوع معين.

*الحالة الاجتماعية: وهذا ما يفسر أن معظم العاملين في المناصب القيادية في المؤسسات متزوجين وهذا ما يدل على الاستقرار المهني وينعكس ذلك بالإيجاب على أدائه الوظيفي.

*المستوى التعليمي: هذا يكون مؤشر إيجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية في القطاع الخاص، بأن يكون لها اطرار من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة مما يساهم في زيادة فعالية متطلبات التغيير وهذا ما يعكس أنه يمكن الاستفادة من المعرفة العلمية لأفراد العينة من مختلف مستوياتهم التعليمية من أراءهم الهامة وخبرتهم حيال موضوع الدراسة.

*سنوات الخبرة: من خلال نتائج الجدول السالقة نلاحظ بأن المؤسسة تسعى للاستفادة من سنوات الخبرة خاصة في ظل عملية التوسيع وإعادة الهيكلة والتغيير التي تقوم بها حيث تساعدها في القيام بذلك، فالخبرة تلعب دورا هاما في البحث خاصة في مسيرة العمال للتغييرات الهيكلية التي قامت بها المؤسسات.

*من خلال نتائج الدراسة التطبيقية يتبين بأن المنظمات الجزائرية في القطاع الخاص تسعى دوما لجعل هيكلها التنظيمي يتصف بالمرونة لتستطيع القيام بالتغييرات الهيكلية للتكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ولتحسين الأداء ولتفادي تقادم الهيكل التنظيمي، حيث كان المتوسط الاجمالي للتغيير الهيكلي 3,79 وبانحراف 1,009

*وجود مقاومة ضعيفة من قبل العاملين للتغييرات التي أقيمت في مؤسسات عينة الدراسة وهو تعبير عن عدم قناعتهم بهذه التغييرات وكذلك الخوف من المجهول والخوف من فقدان الصلاحيات، حيث كان المتوسط الاجمالي للمقاومة في 2,53 وبانحراف 1,174 والنوع الغالب هي المقاومة الضمنية.

*أوضحت الدراسة التطبيقية أيضا أن هناك علاقة ارتباط طردية بين كل من:

-المقاومة الظاهرة ومرونة الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط 0,117 .

-المقاومة الظاهرة وصناعة القرار بمعامل ارتباط 0,269

وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من:

-المقاومة الضمنية ومرونة الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط 0,213.

-المقاومة الضمنية والسلطة والمسؤولية بمعامل ارتباط 0,162.

-المقاومة الضمنية وخطوط الاتصال بمعامل ارتباط 0,119.

أما المتغيرات المتبقية فلها علاقة ارتباط عكسية.

*هناك تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على مقاومة الأفراد، نجد هناك تأثير للعمر والحالة الاجتماعية على المقاومة الظاهرة، أما المقاومة الضمنية فيأثر عليها كل من العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

خاتمة:

مما سبق الاطلاع عليه حول موضوع التغيير نستنتج أن العمل الإداري لم يعد سهل التنفيذ كممارسة لهواية ما، وإنما أصبح جهداً متواصلاً يبنى على العلم والتجربة العملية للتعامل مع الظروف المختلفة، وأن للمعرفة والقدرات القيادية للمدير الدور الرئيس في التعامل مع التغيرات المحيطة وما تحمله من تحديات وأثار وذلك باستخدام الأساليب والطرق العلمية لضمان بقاء واستمرار المنظمات عامة كانت أو خاصة لما أصبح التغيير ضرورة حتمية في حياة المنظمات.

ومن خلال نتائج الدراسة تم استخلاص جملة من التوصيات وهي:

-ضرورة انتباه الإدارة للجزء المقاوم للتغيير من الأفراد، ومعرفة أسباب المقاومة واتباع سياسات واستراتيجيات للتخفيف من حدتها وجعل العاملين المعارضين يقبلون ويرحبون بالتغيير.

-من المفيد أن تنظر الإدارة إلى مقاومة التغيير نظرة ايجابية وأن تسعى لتوظيف المقاومة في انجاح جهود عمليات التغيير.

-اشراك الافراد العاملين والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، مع بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.

- يجب على الادارة القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بالجهة المسؤولة عن ذلك لتوضيح سلبيات أسلوب العمل المراد تغييره، وذلك انطلاقا من فكرة ان الانسان بطبيعة يقاوم التغيير وبالتالي فهو يحتاج الى التهيئة قبل المباشرة الفعلية بالتغيير ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق التقليل من استخدام النمط القيادي المتسلط.

المراجع:

أولا العربية:

1/لخضر بن عز، المقاومة إزاء التغيير، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، مركز التوثيق والبحوث الادارية، الجزائر، العدد25، 2003

2/محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000

3:محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000

4/صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004

5/يعي سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية -حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد2، 2008.

ثانيا الأجنبية:

1/Dianne Weddell and Amrik S.Sohal, 1998, Resistance : a constructive tool for change management, Management Decision, University press.

2/Don Hellrigel, John w. Slocum, Jr, 2008, Organizational Behavior, Soth-Western cengage learning, 13th edition, United in the states of America.

- 3/Geralds, J, Skibblins, 1994, Organization elevation program for managing redicallehance, American managemment associations
- 4/Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric fréry,2002, Stratégique, 2ème édition, Pearson Education, France.
- 5/Graeme Salaman and David Asch, 2003, Strategy and capability sustaining Organizational change, Blackwell publishing, Berlin, Germany
- 6/Griffin, g, 1999, management, Boston Houghtion Miffinco.
- 7/Jean Brilman, 2000, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3^{ème} tirage.
- 8/John R.Schermerhorn, Jr, James G.Hunt, Richard N.Onborn, 2002, Organizational Behavior, Wiley university of phoenix, 7th edition
- 9/JohnP.Kotter and Leonard A.Schlesinger, Choosing strategies for change, Harvard Business Review, July-August 2008
- 10/Joseph E.champoux, 2011, Organizational Behavior : integrating individuals, groups and organization, fourth edition, Routledge (NewYork and London).
- 11/Justin Mgbечи gabriel, Clement Emeka obun, 2013, managing change in Nigerian Business organizations, Eropean journal of business and management, vol5, No 18.
- 12/Kanneth Chukwijioke Agbin, 2013, the impact of organizational structure and leadership styles on innovation, IOSR journal of business and management, vol6, Issue 6.
- 13/Loyd Beall, Jacqueline M.Stavros, Mattlewl.cole, 2013, effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior, sa journal of indistrial psychology, vol39, N02.
- 14/Quang yen, Yezhuang tian, 2013, Organizational structure: influencing factors and impact, American journal of industrial Business management, 03.

15/Sandeep Kumar, Binayak shankar, 2013, Role of enterprise resource planning systems in managing change: A case of public sector organization, Research Scholar, varanasi, vol IX, No2.

16/Stephanie Hendrickson, Erin J,gray, 2012, Logitimizing resistance to organizational change :A social work social justice perspective international journal of humanities and social science, vol02, N05.

17/Schermerhorn, John R, James G.Hunt, Richard N.Osbern, 1991, Managing organization behavior, N.Y:John Wiley and sonc-inc

18/Stephen Robbins, David Decenzo, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, nouveaux horizons-ARS, 6^{ème} édition, Paris,

19/Strebel P, Choosing the Right change parth, California Managent Review, vol36, Nr2, 1994

20/Tim Fritzenschaft, 2014, Critical success factors of change management(Am empirical research in german small and medium-sized enterprises), Springer galber publishing, Germany