

مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين ببعض مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر

* أ.د/ عادل محمد عبد المنعم مكي

** د/ شيماء صلاح سيد حسنين

*** الباحث/ عبد الرحمن سيد محمد سيد

المقدمة ومشكلة البحث :

التغيير أمر حتمي ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وسلوكية، وتتأثر الدول متقدمة كانت أو نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغير، فأنماط الحياة الشخصية والقيم التي تتعرض للتغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية، وحيث أن المنظمة تعتبر خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية و السياسية والعلمية و تؤثر بها. (٦ : ٣٦٣)

وتتعامل الإدارة الجديدة مع التغيير على أنه حقيقة توضح الفرص وأيضاً توضح المعوقات، والإدارة الحديثة لا تخشى التغيير، إنما تعمل على إحداثه، فالتغيير سنة الحياة وكل شيء قابل للتغيير ما عدا وجود الخالق سبحانه وتعالى. (١ : ٤٣)

* أستاذ إدارة الرياضات المائية بقسم الإدارة الرياضية و الترويج كلية التربية الرياضية جامعة أسوان

** مدرس بقسم الإدارة الرياضية و الترويج كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط

*** أخصائي رياضة أول بمديرية الشباب و الرياضة محافظة أسيوط

والسلوك المرتبط بالعمل قد حاز علي اهتمام واسع نتيجة لمواجهة تحديات المنافسة الشرسة المحلية والعالمية والتي أدت إلي تزايد الاهتمام بالتحديث التنظيمي وسرعة الاستجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي في كافة المجالات وخاصة في مجالات المعلومات والاتصالات وتحرر التجارة العالمية، ولكي تتمكن الإدارة من سرعة الاستجابة لمواجهة التعامل مع هذه التغيرات والتعايش معها، فيجب الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أهم أصول المنظمة وهي التي تحقق النتائج والأهداف، لهذا يتحتم فيهم الولاء والانتماء للمنظمة والصفات الإيجابية كالحماس والإيثار والطاعة والتطوعية ومساعدة الزملاء، وهذه هي صفات المواطنة التنظيمية. (٨٨:١١)

ولاشك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي والموجة لفاعلية التطوير الإداري أو التطوير التنظيمي، فالتغيير ومدى تحقيق الأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبولهم وتعاونهم (سواء كانوا أفراد أو جماعات) لهذا التغيير. (٨ : ٣٦٣ ، ٣٦٥)

ويواجه عادة تطبيق أي ابتكار أو تطوير أي نظام بتحدي يتمثل في مقاومة الأفراد العاملين بالتنظيم له، وهو ما يطلق عليه المقاومة التنظيمية للتغيير *organizational resistance*. (٧ : ١٢٦)

مقاومة التغيير تعد واحدة من أبرز الظواهر السلوكية التي أولاها علماء الإدارة بصفة عامة وعلماء السلوك التنظيمي بصفة خاصة اهتماما بليغاً انعكس في مؤلفاتهم ودراساتهم، ولعل دراسة **coch & French** سنة ١٩٤٨م الدراسة الرائدة في هذا المضمار.

وفي أعقاب نشر هذه الدراسة المذكورة، توالى الدراسات التي تناولت ظاهرة مقاومة برامج التغيير من كافة جوانبها وأبعادها، وحتى الآن، ومنذ انقضاء ما يربو على نصف قرن على نشر دراسة **coch & French**، ما

تزال مقاومة التغيير واحدة من القضايا الساخنة المطروحة بقوة على ساحة البحث العلمي، بل إن درجة تناولها من قبل الكتاب والباحثين والممارسين زاد خلال الربع الأخير من القرن العشرين، ولاسيما وقد شرعت دول متعددة ومنظمات متباينة في تنفيذ برامج التغيير من منطلق كونه واحداً من أهم مقتضيات التقدم والتطور، وعلى اعتباره خياراً إستراتيجياً أمامها لمسايرة ما يجرى في البيئة المحيطة من حولها. (١٣: ١٤٩)

وفي هذا الصدد أشار بعض الباحثين إلي أن نحو ٥٠% من مجهودات التغيير تفشل نتيجة ظاهرة المقاومة المشار إليها. (٢٢ : ١٤)

وفي نفس السياق، ذهب بعض الباحثين إلى القول بأن ظاهرة مقاومة التغيير كانت من بين أبرز معوقات برامج التغيير التي تنفذها الحكومات والمنظمات على حد سواء. (١٥: ٦٧)

يعرفها "حمود الشماع" (٢٠٠٠م) بأنها ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل أو حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم. (٢ : ٣٨٥)

ويعرفها "عدى غانم الكواز" (٢٠٠٥م) بأنها حالة إدراكية عاطفية نابعة من أفكار ومعتقدات سلبية حول التغيير تؤدي إلى سلوك معارض من قبل الفرد أو الجماعة في النادي الرياضي للحفاظ على حالة التوازن التي قد تعودوا عليها. (١٠ : ٢١٤)

كما أشار "الطجم" (٢٠٠٣م) إلى نفس المعنى السابق بقوله: إن مقاومة التغيير هي عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير. (٩ : ٣٢)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها كل اتجاه أو سلوك علني أو مستتر من شأنه عرقلة عمليات التطوير والتحديث الحاصلة في عمليات الإدارة نتيجة مصالح شخصية أو معتقدات سلبية لدى العاملين.

وتأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات، كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية:

- قلة الفهم والثقة: قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض، كما أنّ نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.
- الخوف: كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.
- نقص الحوافز: من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير. فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية لينتقلوا. (٢٣)

ومن خلال ارتباط عمل الباحثين بمديرية الشباب والرياضة بأسبوط، ومن خلال خبرتهم العملية، لاحظ الباحثون أن هناك قوى تسعى إلى الإبقاء على الوضع القائم، ومجابهة لأي شكل أو اتجاه نحو التغيير والتطوير، ويظهر

ذلك جلياً عند استحداث نمط أو أسلوب جديد للإدارة أو استخدام تقنية جديدة للعمل أو دعوتهم لتنمية مهاراتهم و تطوير أدائهم، وردود أفعالهم السلبية والمتكاسلة سواء تم التعبير عنها بطريقة علنية أو غير علنية، مما قد يؤثر على مستوى الطموح لدى العاملين بالارتقاء بالأداء و العمل على تحسينه وتطويره للأفضل.

ونظراً لأهمية الأخذ بالتغيير والتطوير وأيضاً التجديد وكذلك الارتقاء بمستوى الأداء ليوكب التغيرات الدائمة والمستمرة للحياة عموماً والحياة الوظيفية خاصة، وخصوصاً في مجال رعاية النشء والشباب، والآثار المترتبة على التغيير والتطوير من خلق مناخ جاذب وبيئة ملائمة للممارسة وملميةً لطموحات الفئات المستهدفة ومحققة للأهداف التي من أجلها أنشئت هذه المؤسسات؛ فقد كان كل ذلك أدعى لدفع الباحثون لدراسة مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين ببعض مديريات الشباب و الرياضة بصعيد مصر.

أهمية البحث:

إلقاء الضوء على أحد أهم المشكلات الإدارية وهي ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على طبيعة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات البحث.

تساؤلات البحث:

ما طبيعة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر؟

التعريف بمصطلحات ومفاهيم البحث:

- مقاومة التغيير: **organizational resistance**

"كل ما يقوم به الأفراد بهدف تجنب التغيير، وقد تظهر على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنشأة ككل". (٨ : ٢٣٠)

الدراسات السابقة والمرتبطة

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة "محمد أيمن عشوش" (٢٠٠٠) (١٣) هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في بنوك التنمية والائتمان الزراعي، وبيان الأساليب المختلفة للتغلب على أسباب ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، وأساليب التغلب عليها، وتحديد تأثير الخصائص الديموغرافية لمديري بنوك التنمية والائتمان على اتجاهاتهم نحو أسباب مقاومة التغيير، وأظهرت النتائج أن برامج التغيير التي تجربها مختلف المنظمات تتعرض لشكل أو أكثر من أشكال مقاومة التغيير و هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.

٢- دراسة "محمد الريس العامري" (٢٠٠٥م) (١٢) استهدفت الدراسة التعرف على العوامل التي تدعو إلى التغيير والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير والتعرف على مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، بعينة بلغت (٢٥٠) عاملاً من العاملين بشركة العين مستخدماً المنهج الوصفي، واستعان في جمع البيانات باستمارة استبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين كل سبب من أسباب مقاومة التغيير وبين كل مؤشر من مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي الخمسة.

٣- دراسة "محمد مصطفى القصيمي" (٢٠٠٧م) (١٤) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي التي تعد إحدى الظواهر السلبية التي تسهم في فشل أي جهد للتحويل بالمنظمة نحو الأفضل، إذ اعتمدت الدراسة على استمارة إستبانة أعدت لهذا الغرض، وبعد تحليل البيانات إحصائياً تبين أن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مقاومة التغيير والمداخل الإدارية اللازمة لمواجهتها.

٤- دراسة "صالح بن سليمان الفائز" (٢٠٠٨م) (٥) بعنوان الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي، والتعرف على أساليب تلك المقاومة وسبل التغلب على المقاومة وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن خوف العاملين على مصالحهم وعدم توفر التدريب وضعف الاتصال هي من أهم أسباب مقاومة التغيير، وأن التذمر والمماطلة واختلاق الأعذار للتهرب من العمل و ترصد الأخطاء والتزعم بصعوبة التغيير وتقليل أهمية التغيير من أهم أساليب مقاومة التغيير.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

١- دراسة **Gaylor , Thomas Kent, Jr (2001) (21)** وكانت بعنوان العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير: حالة دراسية على أقسام الشرطة شمال ولاية تكساس، ركزت الدراسة على أربعة عوامل رئيسة تؤثر على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة. وبالتالي قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين (التعليم، والثقة، والمشاركة، والاتصال) وأثرها على مقاومة التغيير، طبقت الدراسة على ٢٨٦ شرطياً، وأستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات عن هذه الحالة. وأظهرت النتائج أن المشاركة والاتصال المفتوح تحسن الثقة مع الآخرين.

٢- دراسة Kan, Melanie M. Parry, Ken W. (2004) (20):
 دراسة بعنوان: استخدام نظرية القيادة في التغلب على مقاومة التغيير،
 طبقت هذه الدراسة على قيادة هيئة التمريض في المستشفيات النيوزيلندية،
 واستخدمت الدراسة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه إذا التقى التغيير
 مع مصالح الموظفين، وكان تغييراً واقعياً، فإنه يكون مقبولاً والعكس
 صحيح، وإذا لم يكن التغيير واقعياً، ولم يلتق مع مصالح الموظفين فإنه
 يكون غير مقبول.

٣- دراسة Giangreco, Antonio, Peccei, Riccardo (2005) (16):
 وكانت بعنوان: مقاومة التغيير عند مديري الإدارة الوسطى في شركة
 الكهرباء الوطنية الإيطالية، وبالتركيز على مديري الإدارة الوسطى
 فحصت الدراسة تأثير عاملين اثنين على إدارة التغيير هما: فهم العاملين
 وإدراكهم لفوائد التغيير، والمشاركة في عملية التغيير وعندما فحصت
 الفرضيات من عينة مكونة من ٣٠٠ مدير يعملون في الإدارة الوسطى
 في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية، وجد أن الفرضيات السابقة تؤثر
 على مقاومة المديرين لعملية التغيير.

إجراءات البحث:

منهج البحث.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمة

لطبيعة البحث.

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الأخصائيين الرياضيين العاملين بديوان عام

مديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر بواقع عدد (٦)

مديريات للشباب والرياضة، وهي بني سويف، المنيا، أسيوط، سوهاج، قنا،

أسوان، وقد بلغ عددهم (١٤٦) أخصائي.

عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين الأخصائيين الرياضيين العاملين بإدارات ديوان عام مديريات الشباب و الرياضة و قد بلغ قوامها (٩٢) أخصائي رياضة، وذلك بخلاف العينة الاستطلاعية وعددها (٢٤) أخصائي.

جدول (١)

التوصيف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث والعينة الاستطلاعية

م	المحافظة	المجتمع الكلى	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	مجموع العينة
١	بني سويف	٢٧	١٧	—	١٧
٢	المنيا	٣٧	٢١	٧	٢٨
٣	أسيوط	٣٣	١٩	٩	٢٨
٤	سوهاج	٢٦	١٧	٨	٢٥
٥	قنا	١١	١١	—	١١
٦	أسوان	١٢	٧	—	٧
	المجموع	١٤٦	٩٢	٢٤	١١٦

أدوات جمع البيانات :

لجمع بيانات الدراسة استعان الباحثون بالأدوات التالية:

- ١- تحليل المراجع.
- ٢- استمارة الاستبيان.
- ٣- المقابلة الشخصية.

- استمارة الاستبيان للتعرف على الواقع الفعلي لمقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر: قام الباحثون بتصميم الاستبيان بهدف التعرف على الواقع الفعلي لمقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر، وبعد تحديد الهدف قام الباحثون بالخطوات التالية:

• تحديد محاور استمارة الاستبيان:

قام الباحثون بتحديد محاور استبيان مقاومة التغيير التنظيمي في صورتها المبدئية من خلال الإطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والأدبيات الفكرية المرتبطة بمجال البحث، وذلك للمساعدة في أعداد محاور الاستمارة، وفي ضوء نتائج التحليل قام الباحثون بوضع بعض المحاور في صورة مبدئية، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة أسيوط، بهدف إبداء الرأي عليها والوصول إلى مدى مناسبتها وكفايتها من عدمه للدراسة قيد البحث.

وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء، قام الباحثون بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة، وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول محاور الاستبيان الخاص بأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي (ن=١٠)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	أسباب مقاومة التغيير	١٠	—	%١٠٠
٢	أشكال وأساليب مقاومة التغيير	١٠	—	%١٠٠
٣	أساليب التغلب على مقاومة التغيير	٩	١	%٩٠

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة مقاومة التغيير التنظيمي قد تراوحت ما بين (٩٠% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحث بنسبة ٧٠% من آراء السادة الخبراء على المحاور.

• إعداد عبارات الاستبيان:

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان، قام الباحثون بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية، وذلك لتحديد العبارات الكافية الخاصة به مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث، ثم قام الباحثون بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (٣).

جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان الخاص بمقاومة التغيير التنظيمي (ن = ١٠)

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
المحور الأول: أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين.			
١	أشعر بالخوف من عدم التكيف والتأقلم مع متطلبات التغيير الذي تنوى الإدارة إدخاله.	٩	٩٠%
٢	أرفض التغييرات التي تجربها الإدارة لأنها قد تؤثر في مركزي الوظيفي.	٧	٧٠%
٣	أرفض التغيير لأنه يفرض عليّ أعباء جديدة و رقابة إضافية في عملي.	١٠	١٠٠%
٤	أشعر بالرضا عن الوضع القائم في المنظمة لأن عملي الحالي لا يحتاج إلى تغيير.	٨	٨٠%
٥	عدم قبولي للتغيير يأتي من عدم رغبة زملائي في العمل بهذا التغيير.	٧	٧٠%
٦	لا أرغب في التغيير في عملي.	٤	٤٠%
٧	لا أشعر بالرغبة في التغيير لأنه يحدث صراعا بين العاملين مما يؤثر على الاستقرار بالمنظمة.	٩	٩٠%

تابع جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان الخاص
بمقاومة التغيير التنظيمي (ن = ١٠)

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
٨	لا أشعر بجدية و حماس من قبل الإدارة العليا تجاه التغيير المطلوب إدخاله.	٨	٨٠%
٩	أرفض التغيير الذي لا يتزامن معه تغييراً في نظام المكافآت.	٧	٧٠%
١٠	أجد صعوبة في تغيير عاداتي التي اكتسبتها في العمل.	٩	٩٠%
١١	تعارض أهداف التغيير مع قيمتي و مبادئتي في العمل بالمنظمة.	٤	٤٠%
١٢	أرفض التغيير نتيجة للخبرات الفاشلة للمحاولات السابقة لإدخال التغيير.	١٠	١٠٠%
١٣	ليس لدى الطموح الكافي لقبول التغيير في عملي.	٨	٨٠%
١٤	رفضتي التغيير نابع من عدم قناعتني بقدرة الجهة المسؤولة علي إدخاله.	٩	٩٠%
١٥	أشعر بالتهديد عند طرح الإدارة لفكرة التغيير في المنظمة التي أعمل بها.	٨	٨٠%
١٦	صعوبة اندماجي مع التغيير نابعة من عدم مراعاة التوقيت الجيد في تقديمه.	١٠	١٠٠%
١٧	لا أعرف مدى حاجة المنظمة التي أعمل بها إلى التغيير لقلة معلوماتي عنه و عن أهدافه.	٩	٩٠%
١٨	أرفض التغيير نظرا لعدم أعطائي الفرصة للمساهمة فيه و لو جزئياً.	٧	٧٠%
المحور الثاني: أساليب مقاومة التغيير لدى العاملين.			
١	أمتنع عن أداء عملي إذا وجهت لي عقوبة إدارية.	٩	٩٠%
٢	شدة تضرري من التغيير تدفعني إلى التظلم و الشكوى.	٩	٩٠%
٣	ألجأ أحيانا إلى طلب الأجازة و التمارض نتيجة للتغييرات التي تفرضها الإدارة.	٧	٧٠%
٤	ألجأ إلى طلب النقل أو الاستقالة من المنظمة التي أعمل بها.	٩	٩٠%
٥	أؤدي واجباتي الوظيفية في العمل تخلصاً من المسؤولية لا غير.	٧	٧٠%
٦	أتكاسل عن أداء مهام عملي تعبيراً عن رفضي للتغيير في المنظمة.	٨	٨٠%

تابع جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان الخاص
بمقاومة التغيير التنظيمي (ن = ١٠)

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
٧	أفعل المشكلات و الأزمات في العمل نتيجة للتغييرات التي تجريها المنظمة.	١٠	١٠٠%
٨	أخفض مستوى أدائي و أتهرب من المسؤولية في العمل.	٩	٩٠%
٩	أعبر عن رفضي للتغيير بشكل مباشر لرؤسائي.	٩	٩٠%
١٠	أتعمد عدم الالتزام بمواعيد العمل بالمنظمة تعبيراً عن رفضي للتغيير.	٥	٥٠%
١١	أكثر من الانتقاد للتغيير الذي تنوى الإدارة إدخاله.	٨	٨٠%
١٢	أدعو زملائي في العمل إلي رفض التغيير الحاصل بالمنظمة التي أعمل بها.	٩	٩٠%
المحور الثالث: أساليب التغلب على مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين.			
١	إزالة عوامل الخوف من التغيير لدى العاملين المقاومين للتغيير.	٧	٧٠%
٢	وضع نظام قائم على التشجيع للعاملين لقبول التغيير من قبل الإدارة.	٧	٧٠%
٣	أن تبدي الإدارة حماساً و جدية نحو التغيير المطلوب إدخاله.	٨	٨٠%
٤	حرص الإدارة على مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير المطلوب إدخاله.	٩	٩٠%
٥	حث العاملين على المشاركة في التغيير من خلال الترغيب والترهيب.	٦	٦٠%
٦	توفير المعلومات اللازمة عن أهداف التغيير وتسهيل الحصول عليها.	١٠	١٠٠%
٧	العمل على احتواء المقاومين لحثهم على قبول التغيير.	٤	٤٠%
٨	التهيئة النفسية للعاملين لقبول التغيير المرجو إدخاله.	٧	٧٠%
٩	تعمل المنظمة التي أعمل بها على التدرج في تطبيق برامج التغيير.	٩	٩٠%
١٠	شرح مردود التغيير المطلوب إدخاله على العاملين و المنظمة.	١٠	١٠٠%
١١	استطلاع آراء العاملين تجاه التغيير قبل إدخاله.	٨	٨٠%
١٢	التفاوض مع المقاومين للتغيير و إقناعهم بأهمية التغيير.	٩	٩٠%
١٣	فرض عقوبات صارمة على المقاومين للتغيير.	٧	٧٠%
١٤	التخطيط للتغيير مسبقاً والعمل على مرونة برامجه.	٨	٨٠%

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن النسبة المئوية تراوحت النسبة المئوية لعبارات استمارة مقاومة التغيير التنظيمي ما بين (٤٠ : ١٠٠%) وقد أرتضى الباحثون بنسبة موافقة (٧٠%) وبالتالي تم حذف العبارات رقم (٦)، (١١) من محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، والعبارة رقم (١٠) من محور أشكال وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي، والعبارة رقم (٥، ٧) من محور أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات.

المعاملات العلمية للاستمارة:

أ. الصدق:

استخدم الباحثون صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان.

- صدق المحكمين:

أستخدم الباحثون صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد أعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية و إدارة الأعمال وبلغ عددهم (١٠) خبير مرفق (١) وقد أرتضى الباحث بالعبارة التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء كما هو موضح بالجدول (٤).

جدول (٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء الخبراء لمحاور استبيان مقاومة التغيير التنظيمي (ن=١٠)

م	المحاور	كاف تمام (٣)	كاف إلى حد ما (٢)	غير كاف (١)	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	أسباب مقاومة التغيير	١٠	-	-	٣٠	١٠٠%
٢	أشكال وأساليب مقاومة التغيير	١٠	-	-	٣٠	١٠٠%
٣	أساليب التغلب على مقاومة التغيير	٩	-	١	٢٨	٩٠%
	محتوى الاستمارة ككل	٢٩		١	٨٨	٩٦.٦٦%

ويتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية لمحاول استبيان مقاومة التغيير التنظيمي تراوحت ما بين (٩٠% : ١٠٠%) وبذلك يتحقق صدق الاستبيان.

- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثون بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمى إليه كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول (٥) ، (٦) توضح النتيجة على التوالي:

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٤)

م	العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: أسباب مقاومة التغيير.		
١	أشعر بالخوف من عدم التكيف والتأقلم مع متطلبات التغيير الذي تتوى الإدارة إدخاله.	٠.٠٧٨
٢	أرفض التغييرات التي تجربها الإدارة لأنها قد تؤثر في مركزي الوظيفي.	٠.٠٧٩
٣	أرفض التغيير لأنه يفرض عليّ أعباء جديدة و رقابة إضافية في عملي.	٠.٠٦٢
٤	أشعر بالرضا عن الوضع القائم في المنظمة لأن عملي الحالي لا يحتاج إلي تغيير.	٠.٠٧٥
٥	عدم قبولي للتغيير يأتي من عدم رغبة زملائي في العمل بهذا التغيير.	٠.٠٧٠
٦	لا أشعر بالرغبة في التغيير لأنه يحدث صراعا بين العاملين مما يؤثر على الاستقرار بالمنظمة.	٠.٠٨٧
٧	لا أشعر بجدية و حماس من قبل الإدارة العليا تجاه التغيير المطلوب إدخاله.	٠.٠٨٦
٨	أرفض التغيير الذي لا يتزامن معه تغييراً في نظام المكافآت.	٠.٠٨٤

تابع جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٤)

م	العبارة	معامل الارتباط
٩	أجد صعوبة في تغيير عاداتي التي اكتسبتها في العمل.	٠.٧٦
١٠	أرفض التغيير نتيجة للخبرات الفاشلة للمحاولات السابقة لإدخال التغيير.	٠.٨٦
١١	ليس لدى الطموح الكافي لقبول التغيير في عملي.	٠.٨٩
١٢	رفض التغيير نابع من عدم قناعاتي بقدرة الجهة المسؤولة على إدخاله.	٠.٨٧
١٣	أشعر بالتهديد عند طرح الإدارة لفكرة التغيير في المنظمة التي أعمل بها.	٠.٨٧
١٤	صعوبة اندماجي مع التغيير نابعة من عدم مراعاة التوقيت الجيد في تقديمه.	٠.٤٥
١٥	لا أعرف مدى حاجة المنظمة التي أعمل بها إلى التغيير لقلة معلوماتي عنه وعن أهدافه.	٠.٤٥
١٦	أرفض التغيير نظراً لعدم إعطائي الفرصة للمساهمة فيه و لو جزئياً.	٠.٦١

المحور الثاني: أساليب مقاومة التغيير.

١	أمتنع عن أداء عملي إذا وجهت لي عقوبة إدارية.	٠.٦٠
٢	شدة تضرري من التغيير تدفعني إلى التظلم و الشكوى.	٠.٨٥
٣	ألجأ أحياناً إلى طلب الأجازة و التمارض نتيجة للتغييرات التي تفرضها الإدارة.	٠.٧٤
٤	ألجأ إلى طلب النقل أو الاستقالة من المنظمة التي أعمل بها.	٠.٨٢
٥	أؤدي واجباتي الوظيفية في العمل تخلصاً من المسؤولية لا غير.	٠.٨٢
٦	أتكاسل عن أداء مهام عملي تعبيراً عن رفضي للتغيير في المنظمة.	٠.٧٧
٧	أفتعل المشكلات و الأزمات في العمل نتيجة للتغييرات التي تجريها المنظمة.	٠.٧٧
٨	أخفض مستوى أدائي و أتهرب من المسؤولية في العمل.	٠.٦٦
٩	أعبر عن رفضي للتغيير بشكل مباشر لرؤسائي.	٠.٧٠
١٠	أكثر من الانتقاد للتغيير الذي تتوى الإدارة إدخاله.	٠.٧١
١١	أدعو زملائي في العمل إلي رفض التغيير الحاصل بالمنظمة التي أعمل بها.	٠.٦٤

تابع جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان مقاومة التغيير
التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٤)

م	العبارة	معامل الارتباط
المحور الثالث: أساليب التغلب على مقاومة التغيير.		
١	إزالة عوامل الخوف من التغيير لدى العاملين المقاومين للتغيير.	٠.٣٩
٢	وضع نظام قائم على التشجيع للعاملين لقبول التغيير من قبل الإدارة.	٠.٠٨٩
٣	أن تبدى الإدارة حماساً و جدية نحو التغيير المطلوب إدخاله.	٠.٠٨٤
٤	حرص الإدارة على مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير المطلوب إدخاله.	٠.٠٨٦
٥	توفير المعلومات اللازمة عن أهداف التغيير و تسهيل الحصول عليها.	٠.٠٧٩
٦	التهيئة النفسية للعاملين لقبول التغيير المرجو إدخاله.	٠.٠٧٢
٧	تعمل المنظمة التي أعمل بها على التدرج في تطبيق برامج التغيير.	٠.٠٧٣
٨	شرح مردود التغيير المطلوب إدخاله على العاملين و المنظمة.	٠.٠٩٤
٩	استطلاع آراء العاملين تجاه التغيير قبل إدخاله.	٠.٠٩٢
١٠	التفاوض مع المقاومين للتغيير و إقناعهم بأهمية التغيير.	٠.٠٨٣
١١	فرض عقوبات صارمة علي المقاومين للتغيير.	٠.٠٩١
١٢	التخطيط للتغيير مسبقاً والعمل على مرونة برامجه.	٠.٠٦١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.38$

ويتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠.٤٥ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في الاستبيان.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية
للاستبيان (ن = ٢٤)

م	المحور	معامل الارتباط
١	أسباب مقاومة التغيير	٠.٧١
٢	أساليب وأشكال مقاومة التغيير	٠.٩٠
٣	أساليب التغلب على مقاومة التغيير	٠.٦٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.38$

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٢ : ٠.٩٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب. الثبات :

قام الباحثون بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

- معامل التجزئة النصفية:

أستخدم الباحثون طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان - براون لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان حيث بلغ معامل ثبات الاستمارة وفق معامل التجزئة النصفية (٠.٩٥٧) حيث أن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.38$ مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاستمارة في البحث.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ:

أستخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٧).

جدول (٧)
معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبيان مقاومة التغيير التنظيمي
والاستبيان ككل (ن = ٢٤)

م	المحاور	معامل ألفا
١	أسباب مقاومة التغيير	٠.٩٤٤
٢	أشكال وأساليب مقاومة التغيير	٠.٩٠٤
٣	أساليب التغلب على مقاومة التغيير	٠.٩٤٢
	مجموع الأبعاد	٠.٤٥٤

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى $0.05 = 0.38$

ويتضح من جدول (٧) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠.٩٠٤) إلى (٠.٩٤٤)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠.٤٥٤).

- تطبيق الاستبيان :

تم تطبيق الاستبيان مرفق (٢) على عينة من مجتمع البحث قوامها (٩٢) أخصائياً رياضياً طبقاً للجدول رقم (١)، خلال الفترة من ٢٠١٦/٣/٦ م. حتى ٢٠١٦/٣/٢١ م. عرض النتائج ومناقشتها.

١- التساؤل الأول: ما طبيعة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر؟

قام الباحثون بالإجابة على التساؤل الأول وذلك عن طريق تطبيق استبيان مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر باستخدام الوزن النسبي ودرجة التحقق، لمعرفة واقع مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين.

جدول (٨)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور
أسباب مقاومة التغيير التنظيمي (ن = ٩٢)

م	العبارات	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	أشعر بالخوف من عدم التكيف والتأقلم مع متطلبات التغيير الذي تتوى الإدارة إدخاله.	١٠	١٥	٦٧	٠.٨٧	١
٢	أرفض التغييرات التي تجريها الإدارة لأنها قد تؤثر في مركزي الوظيفي.	٥٦	١٧	١٩	٠.٥٣	٣
٣	أرفض التغيير لأنه يفرض عليّ أعباء جديدة و رقابة إضافية في عملي.	٢٢	٢١	٤٩	٠.٧٦	٢
٤	أشعر بالرضا عن الوضع القائم في المنظمة لأن عملي الحالي لا يحتاج إلى تغيير.	٢٦	١٧	٤٩	٠.٧٥	٢
٥	عدم قبولي للتغيير يأتي من عدم رغبة زملائي في العمل بهذا التغيير.	٥٦	١٣	٢٣	٠.٥٥	٣
٦	لا أشعر بالرغبة في التغيير لأنه يحدث صراعا بين العاملين مما يؤثر على الاستقرار بالمنظمة.	١٥	١٦	٦١	٠.٨٣	١
٧	لا أشعر بجدية و حماس من قبل الإدارة العليا تجاه التغيير المطلوب إدخاله.	١٨	٢٢	٥٢	٠.٧٩	١
٨	أرفض التغيير الذي لا يتزامن معه تغييراً في نظام المكافآت.	٥	١٩	٦٨	٠.٨٩	١
٩	أجد صعوبة في تغيير عاداتي التي اكتسبتها في العمل.	٢٦	١٥	٥١	٠.٧٦	٢
١٠	أرفض التغيير نتيجة للخبرات الفاشلة للمحاولات السابقة لإدخال التغيير.	٢٣	٣١	٣٨	٠.٦٥	٢
١١	ليس لدى الطموح الكافي لقبول التغيير في عملي.	٢٨	١٧	٤٧	٠.٧٤	٢

تابع جدول (٨)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور
أسباب مقاومة التغيير التنظيمي (ن = ٩٢)

م	العبارات	غير موافق ك	إلى حد ما ك	موافق ك	الوزن النسبي	درجة التحقق
١٢	رفضي التغيير نابع من عدم قناعتي بقدرة الجهة المسؤولة على إدخاله.	٩	٢٠	٦٣	٠.٨٦	١
١٣	أشعر بالتهديد عند طرح الإدارة لفكرة التغيير في المنظمة التي أعمل بها.	٣٣	٢٨	٣١	٠.٦٦	٢
١٤	صعوبة اندماجي مع التغيير نابعة من عدم مراعاة التوقيت الجيد في تقديمه.	١٢	٢١	٥٩	٠.٨٤	١
١٥	لا أعرف مدى حاجة المنظمة التي أعمل بها إلى التغيير لقلّة معلوماتي عنه و عن أهدافه.	٨	١٥	٦٩	٠.٨٩	١
١٦	أرفض التغيير نظرا لعدم إعطائي الفرصة للمساهمة فيه و لو جزئياً.	٦	٢٢	٦٤	٠.٨٨	١
	المجموع				٠.٧٨	١

يتضح من جدول (٨) أن الوزن النسبي لمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بلغ (٠.٧٨) وحصل المحور على الحد الأعلى للثقة، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة بين (٠.٥٣) إلى (٠.٨٩)، وهذا يدل على أن العاملين لديهم مبرراتهم القوية لمجابهة ومعارضة التغيير الحادث في عملهم والتي تجعلهم ينكتلون ضده لإثاء الإدارة عن تنفيذه، حيث حصلت العبارات رقم (٢، ٥) على الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل على عدم وجود تأثير للمركز الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة من عملية التغيير، ويرجع الباحثون ذلك إلى عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للعاملين بكل إدارة أو وحدة تنظيمية داخل ديوان المديريات إلا لمنصب مدير الإدارة فقط، وتعتمد المكانة الوظيفية لكل عامل بالإدارة تبعا لما يراه مدير الإدارة، والتكليفات التي سيسندها

إلى كل موظف، وكذلك لا يوجد تأثير لزملاء العمل على اتجاهات العاملين نحو التغيير.

بينما حصلت عبارات (٣، ٤، ٩، ١٠، ١١، ١٣) على الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل على أن العاملين قد يعارضوا التغيير نتيجة الأعباء الإضافية التي قد يفرضها عليهم عملية التغيير، و لديهم رضا على الوضع الحالي إلى حد ما، ويشعرون إلى حد ما بصعوبة في التخلص من الممارسات والعادات التي اكتسبوها خلال فترة عملهم، نتيجة خبراتهم السابقة عن محاولات فاشلة سابقة في إدخال التغيير، وأن التغيير إلى حد ما يمثل لهم تهديدا بالمنظمة التي يعملون بها.

وحصلت العبارات (١، ٦، ٧، ٨، ١٢، ١٤، ١٥، ١٦) على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على خوف العاملين من عدم القدرة على التأقلم مع التغيير ومسايرة متطلباته، وكذلك ينتج عن التغيير صراع بين العاملين المؤيدين والرافضين للتغيير يهدد الاستقرار في المنظمة، وأن العاملين لا يشعرون بجدية وحماس من قبل الإدارة القائمة على التغيير، وأن برامج التغيير لا يواكبها تغييراً في نظام المكافآت والنواحي المالية والمادية للعاملين والتي من شأنها تعمل على تحفيز العاملين على الإقبال على التغيير وتأييده، وهناك حالة من فقدان الثقة وعدم الاقتناع بقدرات الإدارة القائمة على تنفيذ عملية التغيير، ويجد العاملون صعوبة في الاندماج في عملية التغيير نتيجة سوء اختيار التوقيت المناسب، وقلة معلوماتهم عن أسس ومبادئ وأهداف التغيير المراد إدخاله في المنظمة، نتيجة عدم حرص الإدارة على مشاركتهم في التخطيط للتغيير والمساهمة فيه.

ومن خلال ذلك يرى الباحثون أن هناك مخاوف لدى العاملين من التغيير هي التي تدفعهم لمقاومة التغيير التنظيمي المراد إدخاله، تتمثل غموض

أهداف التغيير وقله معلوماتهم عنه، وعدم إشراكهم فيه من قبل الإدارة، و عدم ثقتهم بمردود التغيير وفوائده عليهم، و تهديده لمصالحهم.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة صالح الفائز (٢٠٠٨م) (٥)، ودراسة "محمد الريس العامري" (٢٠٠٥م) (١٢) ودراسة **Johun Kotter: (2006)** (١٩) ودراسة **Kan, Melanie M. Parry, KenW (٢٠٠٤م)** (٢٢) ودراسة **Giangreco, Antonio, Peccei, Riccardo (٢٠٠٥م)** (١٦) في ضرورة فهم العاملين وإدراكهم لفوائد التغيير، والمشاركة في عملية التغيير وأنه يجب أن يلتقي التغيير مع مصالح الموظفين، وأن يكون واقعياً، وإذا لم يكن التغيير واقعياً، ولم يلتق مع مصالح الموظفين فإنه يكون غير مقبول.

جدول (٩)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور أشكال و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي (ن = ٩٢)

م	العبارات	غير موافق	إلى حد ما	الوزن النسبي		درجة التحقق
				موافق	ك	
١	أمتنع عن أداء عملي إذا وجهت لي عقوبة إدارية.	٧٥	١٤	٣	٠.٤١	٣
٢	شدة تضرري من التغيير تدفعني إلى التظلم و الشكوى.	٣٣	٥٤	٥	٠.٥٧	٢
٣	ألجأ أحيانا إلى طلب الأجازة و التمارض نتيجة للتغييرات التي تفرضها الإدارة.	٦١	٢٣	٨	٠.٤٧	٣
٤	ألجأ إلى طلب النقل أو الاستقالة من المنظمة التي أعمل بها.	٧٠	١٨	٤	٠.٤٣	٣
٥	أؤدي واجباتي الوظيفية في العمل تخلصاً من المسؤولية لا غير.	٢٣	٦٣	٦	٠.٦١	٢

تابع جدول (٩)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور أشكال و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي (ن = ٩٢)

م	العبارات	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
٦	أتكاسل عن أداء مهام عملي تعبيراً عن رفضي للتغيير في المنظمة.	٤٧	٢١	٢٤	٠.٥٨	٢
٧	أفتعل المشكلات والأزمات في العمل نتيجة للتغييرات التي تجريها المنظمة.	٦٧	١٧	٨	٠.٤٥	٣
٨	أخفض مستوى أدائي وأتهرب من المسؤولية في العمل.	٥٣	٢١	١٨	٠.٥٤	٣
٩	أعبر عن رفضي للتغيير بشكل مباشر لرؤسائي.	٣٥	٣٤	٢٣	٠.٦٢	٢
١٠	أكثر من الانتقاد للتغيير الذي تتوى الإدارة إدخاله.	٣٥	٣٦	٢١	٠.٦٢	٢
١١	أدعو زملائي في العمل إلي رفض التغيير الحاصل بالمنظمة التي أعمل بها.	١٧	٤٣	٢٢	٠.٦١	٢
	المجموع				٠.٥٨	٢

يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لمحور أشكال و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بلغ (٠.٥٨) وحصل المحور على الحد المتوسط للثقة، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة بين (٠.٤١) إلى (٠.٦٢)، وهذا يدل على أن هناك أشكال وسلوكيات لمقاومة العاملين للتغيير، وتتباين وتختلف من فرد لآخر حسب درجة رفضه للتغيير وتأثير التغيير عليه، حيث أن عملية مقاومة التغيير تتركز على أبعاد نفسية، اجتماعية، ووظيفية وأن أشكال مقاومة العاملين للتغيير قد تكون علنية أو مستترة (غير علنية).

حيث حصلت العبارات (١، ٣، ٤، ٧، ٨) على الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل على أن العاملين لا يلجئون للأساليب المتعلقة بالامتناع عن العمل

وطلب الأجازات والتمارض وكذلك النقل أو الاستقالة وافتعال المشكلات والأزمات و تقليل مستوى أدائهم، ويرجع الباحثون ذلك إلى خوف العاملين من التعرض للعقاب أو الجزاء، كذلك تهديد استقرارهم الوظيفي.

بينما حصلت عبارات (٢، ٥، ٦، ٩، ١٠، ١١) على الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل على أن عملية التغيير المراد إدخالها تتعرض لأشكال متنوعة من المعارضة، وذلك من خلال كثرة الشكوى والتظلم والتكاسل في أداء الواجبات الوظيفية والتهرب من المسؤولية وكذلك التعبير عن الرفض من خلال الانتقاد المباشر ودعوة الزملاء لرفض التغيير المراد إحداثه.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "محمد عشوش" (٢٠٠٠) (١٣) حيث أظهرت النتائج أن برامج التغيير التي تجربها مختلف المنظمات تتعرض لشكل أو أكثر من أشكال مقاومة التغيير ودراسة "صالح الفائز" (٢٠٠٨) (٥) إلى أن التذمر والمماطلة واختلاق الأعذار للتهرب من العمل وترصد الأخطاء والتزرع بصعوبة التغيير وتقليل أهمية التغيير من أهم أساليب مقاومة التغيير التي يتبعها العاملين لإفشال عملية التغيير.

جدول (١٠)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي (ن = ٩٢)

م	العبارات	غير موافق ك	إلى حد ما ك	موافق ك	الوزن النسبي	درجة التحقق
٢	وضع نظام قائم على التشجيع للعاملين لقبول التغيير من قبل الإدارة.	٤٠	٢٢	٣٠	٠.٦٣	٢

تابع جدول (١٠)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي (ن = ٩٢)

م	العبارات	غير موافق ك	إلى حد ما ك	موافق ك	الوزن النسبي	درجة التحقق
٣	أن تبدى الإدارة حماساً و جدية نحو التغيير المطلوب إدخاله.	٤٤	١٥	٣٣	٠.٦٣	٢
٤	حرص الإدارة على مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير المطلوب إدخاله.	٢٩	٣٢	٣١	٠.٦٧	٢
٥	توفير المعلومات اللازمة عن أهداف التغيير وتسهيل الحصول عليها.	١٥	٢١	٥٦	٠.٨٢	١
٦	التهيئة النفسية للعاملين لقبول التغيير المرجو إدخاله.	١٣	٣٠	٤٩	٠.٨٠	١
٧	العمل على التدرج في تطبيق برامج التغيير.	٣٢	٢٣	٣٧	٠.٦٨	٢
٨	شرح مردود التغيير المطلوب إدخاله على العاملين و المنظمة.	٣٦	٢٥	٣١	٠.٦٥	٢
٩	استطلاع آراء العاملين تجاه التغيير قبل إدخاله.	٣٥	٢٤	٣٣	٠.٦٦	٢
١٠	التفاوض مع المقاومين للتغيير و إقناعهم بأهمية التغيير.	٤٥	٢٣	٢٤	٠.٥٩	٢
١١	فرض عقوبات صارمة على المقاومين للتغيير.	٥٩	٢٢	١١	٠.٤٩	٣
١٢	التخطيط للتغيير مسبقاً والعمل على مرونة برامجه.	٣٥	٢٥	٣٢	٠.٦٦	٢
	المجموع				٠.٦٥	٢

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لمحور أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بلغ (٠.٦٥) وحصل المحور على الحد المتوسط للثقة، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة بين (٠.٤٩) إلى (٠.٨٢).

حيث حصلت العبارات رقم (٥ ، ٦) على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على أن العامل النفسي و المعرفي ذو أهمية كبيرة في عملية التغيير من حيث التمهيد والتهيئة لعملية التغيير بشكل متدرج لكسب ثقة وتأيد العاملين نحو التغيير، وكذلك توفير المعلومات والبيانات الخاصة بعملية التغيير وإتاحتها بشكل عاملاً معرفياً له أهميته في وضوح فكرة التغيير كسب ثقة العاملين تجاهه.

بينما حصلت عبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢) على الحد المتوسط للثقة، وهذا يدل على أنه يجب أن تدعم الإدارة برامج التغيير وتساندها وأن تبدى اهتماما كبيرا نحوها، وأن تقوم على شرح مردود وفوائد التغيير على العاملين من خلال التدرج في التنفيذ ؛ لتخفيف حده المعارضة والخوف لدى العاملين من التغيير، وإتاحة المعلومات الكافية عن التغيير المرجو إدخاله وكذلك فتح قنوات حوار واتصال ومشاركة بين العاملين والإدارة القائمة على التخطيط للتغيير في المنظمة من خلال الإقناع والتشجيع، وتسهيل طرق الحصول على المعلومات الخاصة ببرامج التغيير بكل نزاهة وشفافية.

وحصلت العبارة (١١) على الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل على رفض العاملين إدخال التغيير عن طريق القوة و إن يكون التغيير بناء على اقتناع ورضا من جانب العاملين.

وأظهرت نتائج دراسة "صالح الفائز" (٢٠٠٨) (٥) أن التدرج في إدخال التغيير وتكثيف التدريب وتبني مداخل إدارية حديثة مثل الإبداع والتمكين وإدارة المعرفة واختيار الوقت المناسب والاستعانة بالتقنيات الحديثة والاستفادة من الجهات العلمية من أهم الاستراتيجيات للحد من مقاومة التغيير.

وتتفق النتائج مع دراسة "محمد مصطفى القصيمي" (٢٠٠٧م) (١٤) بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مقاومة التغيير والمداخل الإدارية اللازمة لمواجهتها وأشارت دراسة "خليل حجاج" (٢٠٠٩م) (٣) حيث أشارت

إلى ضرورة شرح خطة التغيير، وتحديد موعد البدء والانتهاء، بمشاركة المنفذين للتغيير، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير، ودراسة "محمد عشوش" (٢٠٠٠) (١٣) توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، ودراسة **Gaylor , Thomas Kent, Jr** (٢٠٠١) (٢١) أظهرت النتائج أن المشاركة والاتصال المفتوح تحسن الثقة مع الآخرين.

ومن خلال العرض السابق لجداول (٨)، (٩)، (١٠)، يتضح أن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي هو من أهم عوامل مقاومة التغيير التنظيمي وجاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠.٧٨)، وفي المرتبة الثانية أساليب التغلب على مقاومة التغيير حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠.٦٥)، وفي المرتبة الثالثة أساليب وأشكال مقاومة التغيير وبلغ الوزن النسبي لها (٠.٥٨).

ويرجع الباحث ذلك إلى أن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تمثل الدافع الرئيسي الذي يقف خلف مقاومة العاملين للتغيير المراد إحداثه، حيث أن هناك مسببات لدى العاملين تدفعهم لرفض التغيير، تتمثل في خوف العاملين من عدم القدرة على التأقلم مع التغيير ومسايرة متطلباته، وكذلك ينتج عن التغيير صراع بين العاملين المؤيدين والرافضين للتغيير يهدد الاستقرار في المنظمة، وأن العاملين لا يشعرون بجدية وحماس من قبل الإدارة القائمة على التغيير، وأن برامج التغيير لا يواكبها تغييراً في نظام المكافآت والنواحي المالية والمادية للعاملين والتي من شأنها تعمل على تحفيز العاملين على الإقبال على التغيير وتأييده، وهناك حاله من فقدان الثقة وعدم الاقتناع بقدرات الإدارة القائمة على تنفيذ عملية التغيير، ويجد العاملون صعوبة في الاندماج في عملية التغيير نتيجة سوء اختيار التوقيت المناسب، وقلة معلوماتهم عن أسس ومبادئ وأهداف التغيير المراد إدخاله في المنظمة، نتيجة عدم حرص الإدارة على مشاركتهم في التخطيط للتغيير والمساهمة فيه.

الاستنتاجات :

في ضوء أهداف البحث وتساولاته وفي ضوء عينة البحث ومن خلال التحليل الأحصائي للبيانات تمكن الباحثون من التوصل إلى الاستخلاص الآتية:

- * أثبت استبيان مقاومة التغيير التنظيمي صلاحيته للتعرف على طبيعة مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة، وتمثلت محاوره في الترتيب التالي:
- جاء محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المركز الأول بوزن نسبي ٠.٧٨%.
- جاء أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي في المركز الثاني بوزن نسبي ٠.٦٥%.
- جاء أساليب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي في المركز الثالث بوزن نسبي ٠.٥٨%.

التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثون بما يلي :
- ١- ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية لظاهرة لمقاومة العاملين للتغيير.
 - ٢- ضرورة إبداء الإدارة الحماس و الجدية نحو التغيير، وأن تضعه في قائمة أولوياتها.
 - ٣- وضع نظام خاص بالمكافآت والحوافز للعاملين يتناسب وحجم الأعباء والجهد المبذول.
 - ٤- ضرورة إدراك الإدارة القائمة بأهمية مشاركة العاملين في تخطيط التغيير.
 - ٥- الاهتمام بالجانب الإعلامي و المعلوماتي للتغيير.

- ٦- العمل على تغيير الصورة الذهنية لدى العاملين نحو التغيير من خلال طرح سلبيات الوضع الحالي للمنظمة وما يترتب عليها من مشاكل مستقبلية، و الاستعانة بنماذج ناجحة للتغيير في منظمات مماثلة.
- ٧- عدم فرض التغيير بالقوة، و تجنب استخدام الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير.

((المراجع العربية))

أولاً: المراجع العربية:

- ١- جمال محمد على: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٧م.
- ٢- حمود الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٠م.
- ٣- خليل حجاج: مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠٠٧م.
- ٤- شاكر جار الله الخشالي: "أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين" دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الإستخراجية الأردنية، جرش للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني، ٢٠٠٣م.
- ٥- صالح بن سليمان الفائز: الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته : دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨م.
- ٦- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.

- ٧- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧م.
- ٨- عبد الرحمن توفيق: التغيير " أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج "، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٩- عبد الله بن عبد الغنى الطجم: التطوير التنظيمي، المفاهيم - النماذج الاستراتيجية، دار حافظ، ٢٠٠٢م. ٣٢
- ١٠- عدى غانم الكواز : مقاومة التغيير التنظيمي لدى الملاك الإداري و التدريبي في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق، مجله الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد ١٣، العدد ٤٣، ٢٠٠٧م.
- ١١- علاء الدين عبد الغنى محمود : "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة القاهرة- فرع بين سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة، (العدد الثاني، يوليو ٢٠٠١).
- ١٢- محمد الريس العامري: أثر مقاومة التغيير على فاعلية الأداء الوظيفي، بالتطبيق على شركة العين لتوزيع الماء والكهرباء بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥م.
- ١٣- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش: "مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مقارنة بالتطبيق على بنوك التنمية والائتمان الزراعي" المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة بني سويف، العدد الثاني، ٢٠٠٠م.

١٤- محمد مصطفى القصيمي: "اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير" (دراسة حاله)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٧م.
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 15- **Anonymous**, "perception vs. reality ... the real future of insurance software systems" insurance and technology, iss.remart supplement, Feb., 1995.
- 16- **Antonio, Gianfranco, Ricardo, Peccei**, "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", International journal of human resource management, vol.16, (Issue 10, Oct., 2005), p.1812-1829.
- 17- **Bourne, Dobosz and Jankowics, A.D., Dorota**; «Reframing resistance to change experience from general motors Poland», International journal of human resource management, vol.17, (Issue 12, Dec. 2006), p.2021-2034.
- 18- **Christopher A .Podlesnik** "Effects of instructions on resistance to change", Psychological record, vol.56 (issue 2, spring 2006), p.303-320.
- 19- **Johan Kotter, p. leading change: "why transformations fail"** Harvard Business on

- leading though changes Harvard Business, school press, Boston, Massachusetts, 2006.
- 20- **Kan, Melanie M. Parry, Ken W.**, "A rounded theory of leadership in overcoming resistance to change", Leadership quarterly, vol.15 (Issue 4, Aug. 2004), p.467-491.
- 21- **Kent, Jr, Gaylor, Thomas** "Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department" Dissertation abstract, university of north Texas, 2001.
- 22- **rice Pritchett**, "overcome resistance", executive excellence. Vol.14, iss.2, feb.1997.p14.
- ثالثاً : شبكة المعلومات الدولية (الانترنت):
- 23-<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/250866>