

أسباب ودوافع مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية

"دراسة تطبيقية على عينة من المراكز البحثية الليبية"

* علي إحميد محمد إقرشين¹

¹الهيئة الليبية للبحث العلمي .

المخلص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أسباب ودوافع مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية بأبعادها (الهيكيلية التنظيمية عملية صنع القرار القيادة الإدارية الصراعات الإدارية، الاتصالات الإدارية) في بعض المراكز البحثية التابعة للهيئة الليبية للبحث العلمي؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من المراكز البحثية التابعة للهيئة الليبية للبحث العلمي، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثلت في عدد (5) مراكز بحثية واقعة في نطاق مدينة طرابلس، إضافة للعاملين بديوان الهيئة الليبية للبحث العلمي. أما وحدة التحليل فهم من كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية، وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، فقد استخدمت (93) استبانة ورقية، وكذلك تم استخدام برنامج Google forms لجمع البيانات من عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمقاومة التغيير بكافة أبعادها، كما أظهرت نتائج الدراسة أن كافة الأبعاد جاءت بدرجة متوسطة من حيث الأهمية النسبية حالاً بعد القيادة الإدارية في المرتبة الأولى، ويلبها بعد الهيكيلية التنظيمية ثانياً، في حين حل بعد الصراعات التنظيمية في المرتبة الأخيرة، كما أثبتت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى لمتميز المستوى الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة إيضاح الأهداف من عملية التغيير للحد من عملية مقاومة التغيير، وتعديل الهيكل التنظيمي بحيث يتطابق مع التغييرات المستهدفة وبدرجة كبيرة من المرونة، والعمل على تفويض الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات بشكل أكثر إيضاحاً لكافة العاملين، ونشر ثقافة التنوع والتغيير؛ للحد من الصراعات التنظيمية التي تعيق عملية التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التغيير، مقاومة التغيير، إدارة التغيير، المراكز البحثية الليبية.

Reasons and Justifications for resistance to change in Libyan government institutions "An applied study on a sample of Libyan research centers"

*Ali Hemed Mohamed Greshen¹

¹Libyan Authority for Scientific Research.

Abstract

This study aimed to identify the reasons and justifications for resistance to change in Libyan government institutions, considering its following dimensions (organizational structure, decision making process, administrative leadership, administrative conflict and administrative communication). In some research centers affiliated with the Libyan authority for scientific research, the study population consisted of the research centers under this authority. A simple random sample was taken, which include five research centers located within the city of Tripoli, in addition to the employees at the headquarters of the Libyan authority for scientific research. As for the unit of analysis, it is understood by all employees at all levels of management. The questionnaire was adopted as the main tool for data collection, with (93)

questionnaires form were used, as well as the Google forms program employed on the study sample to gather data.

Keywords: Change Administration, Resistance To Change, Organizational Development Libyan Research Centers

المقدمة

تعتبر عملية التغيير والتطوير ضرورة حتمية للمؤسسات الحكومية العامة والخاصة، وتتبعك بشكلها الإيجابي على جودة الحياة العامة، وتعد عملية التغيير نحو الأفضل بشكل عام هاجس كل المؤسسات وخاصة في الدول النامية؛ فالتغيير بكل أبعاده على كافة المستويات يعزز من مكانة المؤسسة؛ سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، حيث تنطوي عملية التغيير عموماً على إحداث فارق في آلية العمل المؤسسي؛ فهي تعمل على تحسين أوضاع المؤسسة سواء على مستوى الأفراد أو كيفية تلبية احتياجات المتعاملين معها بشكل خاص، كما تتمحور عملية التغيير والتطوير في التفاعل مع البيئة المؤسسية متأثرة بالمجالات المختلفة المحيطة بها سواء الاقتصادية، السياسية، الإدارية، الاجتماعية، والثقافية، والبشرية التي تستمد مواردها منها، وتقدم لها إمكانياتها وخدماتها وإنتاجها إليها، ما يشكل البنية الأساسية لعملية التغيير التنظيمي التي تبنى عليها عملية التطوير على وجه الخصوص. إن خلق الظروف المثلى للعمل، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب واحدة من أهم عوامل الأداء المطلوب وفقاً لممارسات الجودة الشاملة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال عملية تغيير شاملة كانت أو جزئية تتضمن التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق، ومواجهة التحديات المعرقة لها، ووضع الحلول المناسبة لذلك.

تتطلع الدراسة الحالية لجانبين؛ يتمثل الأول في عرض إطار نظري يتضمن الإلمام التام بماهية مقاومة التغيير التنظيمي، وتحديد أهم المسببات والدوافع لتلك المقاومة السلبية الناتجة عن ردود الفعل من الأفراد كان أو المجموعات، والجانب الثاني يتمثل في الجانب العملي التحليلي الذي سيكون نتاج جمع البيانات والمعلومات عن طريق أداء الدراسة (الاستبانة) وتحليلها باستخدام البرامج العلمية؛ لإظهار نتائج الدراسة رياضياً وإحصائياً، وكيفية الارتقاء بالموظفين، وتهيئتهم لرفع مستوياتهم الوظيفية بالجودة المطلوبة لكسر جمود مقاومة التغيير.

مشكلة الدراسة:

إن التغيير والتطوير التنظيمي المؤسسي يتطلب التخطيط الهادف لإمكانات المؤسسة واستراتيجياتها؛ وحيث أن عملية التغيير في المؤسسات الحكومية تشير إلى النسق المنظم ومجموعة العمليات المستخدمة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه التغييرات في السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي، وكون الهدف من إدارة التغيير في المؤسسات هو ضمان إدخال التغييرات المطلوبة بطريقة سلسة ومرنة وفعالة، واعتماداً على أن هذه التغييرات ترتبط بشكل كبير بالسلوك الإنساني الذي عادة ما يرفض عملية التغيير لعدة أسباب والأثر السلبي الذي يصاحب تلك العمليات، ومحاولة العاملين الإبقاء على الحالة السائدة. تتضح هنا الفجوة بين ما هو مخطط له لإجراء التغييرات والتعديلات المطلوبة للتطوير والتغيير التنظيمي التي تعتمد على الوصول للحد الأدنى من تعطيل العمليات، وبين ما هو سائد في الوضع الراهن داخل المؤسسة الذي يصل بعملية التغيير التنظيمي للحد الأقصى من التعطيل لأهداف المؤسسة. إن شبه الانعدام لفرص مواكبة الحداثة المؤسسية مرده العديد من الأسباب الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وأسباب خارجية خارجة عن سيطرة المؤسسة منها؛ السياسية والاقتصادية الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء المؤسسي وبشكل كبير إذا ما قورنت بالأسباب الداخلية، بالتالي كل ذلك ينعكس على تنفيذ عملية التغيير، ويخلق مناخ عمل لا يتناسب وحجم التطلعات لعملية التغيير المنشود، ويقلل من إنتاجية العامل، وتردي قدراته الخدمية التي تحتاجها المؤسسة وتعتبرها متطلب لتحقيق أهدافها؛ الأمر

الذي قد يحيط بعملية التغيير المنشودة بدائرة الفشل . ومن هنا تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على أهم الدوافع والأسباب التي تعيق عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسات الحكومية الليبية، وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: ما هي أسباب ودوافع مقاومة التغيير بالمؤسسات الحكومية الليبية؟

أهمية الدراسة:

أن عملية فهم مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي تستطيع لعب دور مهم في تحسين دور المؤسسات عوضاً عن رفع مستوى الانجاز، وتحقيق مؤشرات إيجابية من التطوير بكفاءة وفاعلية، والمساهمة في الحد من الطاقات والموارد المهدرة، بالإضافة لذلك تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية فلسفة العمل المؤسسي والتغييرات المتلاحقة والسريعة التي تمس البناء التنظيمي المؤسسي.
- بالرغم من الأثر الكبير لرغبة الدولة في إجراء التغييرات من خلال المؤسسات التابعة لها فإنه قد نجد بعض المقاومة والممانعة على كافة المستويات الإدارية داخل هذه المؤسسات.
- كما تتمحور أهمية الدراسة في فهم وتحديد العناصر الرئيسية لعملية مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، وكيفية المساهمة في تحديد العناصر الرئيسية التي تقف عائقاً دون النهوض بالمؤسسة بالمستوى المرغوب من الأداء وفقاً لضوابط ومعايير الجودة .
- إن تعزيز دور العمل المؤسسي يتأتى من خلال النهوض بكافة المكونات الرئيسية للمؤسسات بالمجالات المختلفة، وهي مهمة بما كان لفهمها ودراساتها والتركيز عليها، وإعطائها الأهمية القصوى بما يضمن إدخال التحسين والتطوير والتغيير المناسب.
- كذلك فإن الدراسة تستمد أهميتها من مدى مساهمة المؤسسات الخدمية والإنتاجية على إيضاح مدى تأثير مقاومة التغيير على العملية الإدارية بالمؤسسات الحكومية الليبية.
- إن كل هذه العوامل دفعت الباحث للقيام بهذه الدراسة التي تتناول أسباب ودوافع مقاومة التغيير بالمؤسسات الحكومية الليبية.
- أهداف الدراسة. يكمن هدف هذه الدراسة بالأساس في التعرف على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الحكومية الليبية، وصولاً إلى معرفة التحديات والمعوقات الحقيقية لعملية مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي.

بالإضافة لذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أهم التحديات الحقيقية التي تعيق عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسات الحكومية الليبية.
- 2- دراسة درجة مقاومة العاملين بالمؤسسات الحكومية لعملية التغيير التنظيمي.
- 3- دراسة نقاط القوة ومكامن الضعف للمؤسسات الحكومية خلال تطبيق عملية التغيير التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

كمنطلق للدراسة يمكن تحديد الفرضيات التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير بأبعاده (الهيكليّة التنظيمية، والقيادة الإدارية، وعملية صنع القرار، والصراعات الإدارية، والاتصالات الإدارية) بالمؤسسات الحكومية الليبية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية بأبعادها (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، النوع الاجتماعي، المستوى الإداري).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H02-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تبعاً الفئة العمرية.

H02-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تبعاً المؤهل العلمي.

H02-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى لسنوات للخبرة.

H02-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى النوع الاجتماعي.

H02-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى المستوى الإداري.

التعريفات الإجرائية:

التغيير التنظيمي: هو العملية التي من خلالها تستطيع المؤسسة إدخال التعديلات والتطورات على الخطط الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الطرق، وأقل التكاليف.

مقاومة التغيير: هي كل عمل أو فعل صادر عن الأفراد أو الكيانات الإدارية من شأنه إعاقة عملية التغيير والتطوير التنظيمي بقصد أو عن عدم دراية كافية.

التطوير التنظيمي: هو العملية الخاصة التي تقوم المؤسسات من خلالها بوضع الخطط والأطر التنظيمية، ورسم السياسات، وتحديد البرامج والإجراءات؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

المؤسسات الحكومية: هي كل تجمع معتمد يدار بواسطة فرد أو مجلس إدارة برأس مال محدود، يقوم بأنشطة محددة مخول بتنفيذها وفقاً للقوانين وللوائح المحددة لذلك.

تحديات مقاومة التغيير: هي مجموع المعوقات والأسباب السلوكية والمجتمعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية التي تقيد عمل المؤسسات الحكومية الليبية.

حدود الدراسة.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على بعض المراكز البحثية التابعة للهيئة الليبية للبحث العلمي بصفتها مؤسسات حكومية ليبية .

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالعاملين بالمراكز البحثية التابعة للهيئة الليبية للبحث العلمي

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على البحث في أسباب ودوافع مقاومة التغيير بالمؤسسات الحكومية الليبية.

الحدود الزمنية: وهي الفترة الممتدة خلال سنة (2023 – 2024) .

محددات الدراسة:

إن نتائج هذه الدراسة لن تكون قابلة للتعميم على كافة المؤسسات الحكومية الليبية؛ أي أنها ستكون فقط قابلة للتعميم على المؤسسات الحكومية الليبية العامة الخاضعة لذات القوانين واللوائح الإدارية المنظمة لطبيعة عمل الهيئة الليبية للبحث العلمي.

الدراسات السابقة:

أولاً . الدراسات العربية:

دراسة البشير (2023) بعنوان: (التغيير التنظيمي وأثره في رضا العاملين بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي): هدفت الدراسة إلى قياس أثر التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين بالقطاع المصرفي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين ببنك فيصل الإسلامي، اختبرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير ورضا العاملين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب للتغيير ورضا العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أوضحت الدراسة أن هناك ارتباطاً مباشراً بين فشل التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين له، وبينت الدراسة أن عدم معرفة الأفراد بطبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاق أو طرق تطبيقه يعد سبباً رئيسياً في مقاومته، وأوصت الدراسة بالتدرج في تطبيق التغيير التنظيمي وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد لقبول التغيير التنظيمي، وزيادة الاهتمام بجانب رضا العاملين فيما يتعلق بتوفير الأمان الوظيفي، وتقييم هيكل المصرف دورياً، والتأكد من مدى انعكاس عملية التغيير على رضا العاملين وجودة الخدمات.

دراسة الحسبان (2023) بعنوان: (التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التغيير التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسات والمنظمات، وبيان أن الحاجة إليه مستمرة ومتواصلة؛ لتحقيق أهداف وفوائد عديدة، كما أن للتغيير التنظيمي أنواع يجب التعرف عليها والتمييز بينها. تم التطرق لمجموعة من النقاط الواجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار للمساهمة في إنجاح عملية التغيير، وأن للتغيير التنظيمي مراحل واستراتيجيات يجب إتباعها. وسلط البحث الضوء على معرفة ماهية مقاومة التغيير وأنواعه وأسبابه ودوره حياته واستراتيجيات التعامل معه والتغلب عليه.

دراسة سامي (2023) بعنوان. دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؛ ومن أجل ذلك تم القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة كوسيدار لتحديد طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في ظل وجود استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير. تم استخدام الاستبانة، وشملت (111 موظف). خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها: مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية كان مرتفعاً؛ حيث جاءت المهارات الفنية في المستوى الأول، تليها المهارات الإنسانية ثم المهارات الفكرية. أثبتت الدراسة أن هناك مستوى متوسط للموظفين في مؤسسة كوسيدار للتغيير وجماعات العمل كان لها النصيب الأكبر في تغذية هذه المقاومة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالتطبيق السليم لمفهوم المهارات القيادية في المؤسسات الجزائرية، كذلك تكييف نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي بما يتلاءم وطموحات الموظفين.

دراسة الشاعر (2022) بعنوان: آليات ثقافة مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية .

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ثقافة التغيير. من أجل تحديد أهم النقاط التي تعد استجابة فاعلة للتحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجه الأفراد والمؤسسات حيث تطرقت الدراسة لأهم أسباب مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية. توصلت الدراسة إلى العديد من النقاط من أهمها أن مقاومة التغيير ليست هدفاً في حد ذاته وليست حرفة أو مهنة إنما هي استجابة واعية لتحديات الواقع والمستقبل. أوصت الدراسة بمراعاة الدور الهام لثقافة المنظمة ونشر ثقافة التغيير بين العاملين والتصدي ومحاربة القيم السلبية كالمحاباة والمحسوبية في عمليات التوظيف للعمالة الجديدة.

دراسة لعشبة، نزالى (2022) بعنوان: مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري - دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية. هدفت الدراسة إلى تغيير وجهات النظر السائدة حول سلبية مقاومة التغيير، واعتبارها من العوائق المهددة لنجاحه دون الأخذ بموضوعية أو بمنطقية هذه الظاهرة وإمكانية مساهمتها في إدارة التغيير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بدراسة حالة وزارة المالية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات مستهدفة جهاز الإدارة المركزية للوزارة ومصالحها الخارجية كمتلقين له. توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: ترسيخ فكرة مقاومة السلبية للتغيير كمصدر للمشاكل، ومن الصعوبات البديهية التي تلازم التغيير ولا ينظر إليها كعامل إيجابي محتمل يساعد على تحسين وتطوير الإصلاح وخطته وبالتالي أكثر فاعلية.

دراسة بوبزة (2022) بعنوان: أثر مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لإشغال الطرق سكيكيدة.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى مقاومة التغيير التنظيمي وأثرها في كفاءة أداء المؤسسة، ولتحقيق الغرض من الدراسة استندت على جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق ومن تم تحليلها؛ حيث أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها: وجود مستوى متوسط لمقاومة التغيير التنظيمي، وكذلك كفاءة أداء الشركة محل الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة، وتجسد هذا الأثر في بعد اللامبالاة في حين لا يوجد أثر للأبعاد الأخرى (بطء انخفاض انجاز المهام، المعارضة، التظلم والشكوى)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم لتحسين أدائهم، ووضع نظام الحوافز والمكافآت للأفراد الذين يساهمون في نجاح عملية التغيير، وتحديد وتجديد الهياكل التنظيمية والوظيفية لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال المؤسسية.

دراسة عيسى، قرشي، العرافي (2021) بعنوان: مقاومة التغيير التنظيمي المفهوم والأسباب وطرق المعالجة. هدفت الدراسة للتعرف على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات، وتحديد مفاهيمها الأساسية، والتطرق إلى أهم الأسباب التي تؤدي بالموظفين إلى مقاومة التغيير، بالإضافة إلى تحديد مختلف الأساليب الكفيلة بمعالجة هذه المقاومة. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التغيير عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة، وهذا سعي منها للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن في مختلف المجالات، وهذه العملية تتحكم بها عدة قوى داخلية وخارجية؛ أبرزها: تدهور الروح المعنوية للموظفين، وتغيير القوانين واللوائح، وتغيير الأساليب الإدارية، والتطور التكنولوجي الكبير، والحاجة إلى التطوير والابتكار والإبداع.

دراسة جمعة (2019) بعنوان: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية. هدف البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث بنيت الدراسة على متغيرين فيما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء

الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير أدى إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.
ثانياً. الدراسات الأجنبية:

- Study (Shimoni,2017) What is resistance to change? AHABITUS-ORIENTED APPROACH.

هدفت هذه الورقة البحثية لاستخدام مفهوم bourdieu عن العادات لتقديم طريق جديدة لفهم مقاومة التغيير (RTC) في المنظمات، وفي أدبيات المنظمات السائدة هناك ثلاثة وجهات نظر تعتبر الأكثر انتشاراً، وتفهم من خلالها مقاومة التغيير على أنه شيء ضمن التصرف النفسي للفرد، في السياق الاجتماعي، ويكون بين المبدعين والمقبلين على التغيير. وعلى العكس من ذلك تفهم مقاومة التغيير كممارسة اجتماعية مدمجة في النظام الذي ينتجه الوكلاء الاجتماعيين (الأفراد،الجماعات)، وهي بناء معرفي لا يمثل الجذور الشخصية أو الاجتماعية للمقاومة، بل يمثل الجدلية بين جذور الاثنين.

- Study (Erwin&Garman,2010) Resistance to organizational change: Linking Research and Practice.

هدفت الدراسة للبحث والتعمق في دراسة الأبحاث المنشورة مؤخراً للتعرف على الاستنتاجات التي توفر استدلالات مبنية على الأبحاث للوكلاء والمدراء المهتمين والمعنيين بالتغيير التنظيمي. استعرضت الدراسة الأبحاث المنشورة منذ العام 1998 التي ركزت على استكشاف المقاومة الفردية بالنسبة للتغيير التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن توفر أدلة عملية لعملاء ومدراء التغيير التنظيمي في الفهم والتعامل مع مقاومة التغيير. هذه الدراسة بحثت في الأبعاد الثلاث (التعاون، الفاعلية،سلوكية) المقاومة الفردية وكيفية تحفيزها بالتحسين الفردي باتجاه مقاومة التغيير لاعتبارات فردية لفوائد وعوائد التغيير، والاتصالات والتواصل، والفهم، والمشاركة، والثقة في الإدارة، وأساليب الإدارة، وطبيعة العلاقة مع وكلاء التغيير.

- Study (Moonik,Saerang&Rumokoy,2020): Analysis the factors of employee resistance on organizational change at lotus resort mokupa north Sulawesi .

هدفت هذه الدراسة للتعريف بمقاومة التغيير، ورفض الأفراد للتغيير وما مدى الحاجة للتغيير التنظيمي؛ حيث أن مقاومة التغيير لها سلبية التأثير على المتغيرات التي تستهدفها هذه الدراسة؛ حيث حصرت هذه المتغيرات بهذه الدراسة (20)عشرون متغيراً تم تعريفها على أنها عوامل تؤثر على الموظف المقاومة في منتج لوتس بالتحليل والمناقشة لنتائج الدراسة هناك (13) ثلاثة عشر من المتغيرات التي ترتبط مع عامل مرتبط بالفعل. وأظهرت النتائج من التحليل أن هناك (3) ثلاثة عوامل التي تؤثر على مقاومة الموظف في منتج لوتس: العامل الأول هو الثقة في الإدارة مع (9) تسعة متغيرات مستقلة (الخوف من فقدان الوظيفة، وعدم اليقين، والقيادة، الأسلوب واللوائح من قبل الحكومة، الثقة في الإدارة، الشائعات، الجمود الهيكلي، عملية صنع القرار، والتنمية). العامل الثاني: هو قدرة عامل التغيير مع (4) أربعة متغيرات مستقلة: (الوقت، قدرة العامل على التغيير، والهيكل التنظيمي،العلاقة مع الزملاء). العامل الثالث: هو ضعف التواصل مع (2) اثنان من المتغيرات المستقلة (ضعف التواصل وقدرة الموظفين)؛ حيث أظهرت الدراسة أن الثقة في الإدارة وقدرة عامل التغيير وضعف التواصل هي العوامل المساهمة في التأثير على مقاومة التغيير .

لقد أفادت الدراسات السابقة في تحديد الجوانب الأدبية المشتركة لموضوع مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية، كذلك تم الاستفادة منها في تحديد متغيرات الدراسة، وإيجاد مبرراتها وصياغة أهميتها، كما تمت الاستفادة منها في بناء أداة

الدراسة، غير أنها اختلفت معها في كونها درست بيئة مغايرة، واشتملت عينة مختلفة لتحديد الأسباب والدوافع ودرجة التأثير لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية .

الإطار النظري :

مفهوم التغيير :

التغيير من المنظور الإداري له عدة تعريفات مما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري بشكل عام، وفي أجزاء المؤسسة بشكل خاص ؛ إذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من البحوث والكتاب؛ فيعرفه (اللوزي، 49، 1999) بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما ملاءمة أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها " .

أما (عثمان، 32، 2000) فقد عرف التغيير بأنه" التحول من نقطة التوازن الحالية الي نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان " .

كذلك " هو خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما؛ لأن منظومة العمل أو الجهاز الإداري يجب أن لا يظل جامدا حتى لا تضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب " (صلاح الدين ، 340، 2000) .

من هنا يمكن القول أن التغيير هو نشاط حتمي مستمر تفاعلي يقوم علي استجابة مخططة أو غير مخططة تواكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، تكون عبر مراحل معينه باستخدام أدوات محددة من قبل المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من الوضع الراهن إلى حيث ترغب أن تكون في المستقبل (الوضع المنشود) من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(السكرانة، 55، 2009).

مقاومة التغيير .

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور على المنظمة؛ لسبب بسيط وهو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، لذا فإن ردة الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة؛ لأن الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة، ويخشون أنه يمس مصالحهم، كما أنهم غالبا ما يقاومون التغيير لغياب الثقة بين أفراد المنظمة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالحهم؛ فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار إلى حالة اضطراب؛ لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم المعوقات والمشاكل وتحديدها بدقة ليسهل التعامل معها إذا ما رغبوا في تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.(البلاوي، 82، 1992).

- أنماط التغيير

آلية التغيير تتراوح بين السيطرة والمشاورة والرفض والقبول، وبين طلب الأمان الوظيفي والبحث عن التميز (النجار، 2007، 406) ويتم التطوير بالتغيير عن طريق أربع محاور:

- من الجانب السلوكي عن طريق العمل الجماعي والقيادة المشتركة المتفاعلة مع المرؤوسين .
- من الجانب العلمي عن طريق ترشيد القرارات .
- من الجانب الهيكلي عن طريق إعادة تصميم البناء التنظيمي وهيكل الوظائف .
- من الجانب التقني باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة .

- العوامل التي تحد من فاعلية التغيير :

هناك عدة عوامل مؤثرة تحد من فاعلية التغيير وتنقسم إلى : (صلاح الدين، 2000، 351).

1- عوامل بيئية داخلية :

هي العوامل البيئية المؤثرة على سياسات التشغيل سواء كانت عوامل اقتصادية أو اجتماعية هذا من جانب، في حين أن البعض يؤكد أن المعلومات هي أساس التغيير فهي الأساس الذي يجب أن يتم التغيير وفقاً له .

2- عوامل بيئية خارجية:

وهي ما يتصل منها بالتشريعات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة.

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهجية الدراسة

نوع وطبيعة الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة، كما تعتبر دراسة إيضاحية حيث تسعى الدراسة إلى الربط بين السبب والأثر.

الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة :

يعتمد الباحث على استراتيجية المسح (المعاينة) في تصميم الدراسة؛ حيث سيتم سحب عينة من مجتمع الدراسة لغايات الاستفادة منها في جمع البيانات المطلوبة .

- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمراكز البحثية التابعة للهيئة الليبية للبحث العلمي، وقد مثلت المراكز البحثية التابعة للهيئة الليبية للبحث العلمي مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد وقع الاختيار على مجموعة من المراكز البحثية الواقعة في نطاق مدينة طرابلس، وشملت العاملين بكافة المستويات الإدارية بديوان الهيئة الليبية للبحث العلمي والمراكز البحثية التابعة للهيئة الليبية للبحث العلمي .

وحدة التحليل :

تتكون وحدة التحليل من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في المراكز البحثية المبحوثة.

طرائق جمع البيانات

البيانات الأولية :

تعد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية بما يخص المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة) والأبعاد الخاصة بأسباب ودوافع مقاومة التغيير متمثلتاً في (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، عملية صنع القرار، الصراعات الإدارية، وعملية الاتصالات) التي بناءً عليها تكونت أجزاء الاستبانة .

البيانات الثانوية :

تمثل البيانات الجزئية الرئيسية للدراسة بحيث تمثلت في: الكتب، والدوريات، والرسائل الجامعية، والأبحاث العلمية، والمقالات المنشورة، والدراسات السابقة في هذا المجال، وذات العلاقة بموضوع الدراسة التي تم الاطلاع عليها قبل الشروع في هذه الدراسة .

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سيتم إعداد استبانة وتصميمها وتطويرها بعد الإطلاع على الدراسات المرتبطة (أبحاثاً علمية منشورة) والاستفادة منها، سواءً المحلية منها أو الدولية، وكذلك النظريات الإدارية المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة، بالإضافة الي ذلك نتطلع الى الاستفادة من آراء الخبراء وذوي الاختصاص والمعرفة في هذا المجال .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لمتطلبات التحليل الإحصائي تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package) (for Social Sciences).

أساليب القياس :

تعتبر المقاييس كأداة أو آلية تستخدم للتمييز بين المشتركين سواءً كانوا أفراداً أو متغيراً أو خاصية معينة محل الدراسة (141, Sekaran & Bougie, 2010)، ويعتمد الباحث على استخدام مجموعة من المقاييس من بينها المقاييس الاسمية والترتيبية والفئوية كمقياس (لكارث) الخماسي .

الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

لغايات التحقق من صدق أداة الدراسة، تم إجراء اختبار الصدق للاستبانة، وذلك على النحو التالي:
الصدق الظاهري:

وذلك من خلال عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي في عدد من الجامعات البالغ عددهم ستة مُحكمين، تلا ذلك إجراء بعض التعديلات عليها، وإعادة صياغتها وفقاً لملاحظاتهم وتوصياتهم سواءً من حيث (وضوح فقرات الاستبانة وانتمائها لمتغيرات الدراسة، وحذف أو دمج بعض الفقرات، والصياغة اللغوية)، وإجراء التعديلات على أداة الدراسة وفقاً لهذه التغذية الراجعة، بمثابة اختبار للصدق الظاهري (Face Validity) للأداة، وقد خرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (1).
اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى (184, Sekaran & Bougie, 2009)، ولقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس أبعاد الدراسة التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي (Internal Consistency)؛ حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت من (1) واحد أي (100%) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (1) أدناه نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للمؤشر الكلي لفقرات أبعاد الدراسة أسباب ودوافع مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية مجتمعة قد بلغ (0.899)، ومن هنا يُمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (1) ثبات أداة الدراسة للمتغيرات (قيم كرونباخ ألفا)

عدد العناصر	كرونباخ ألفا
25	0.899

ويتضح من الجدول رقم (1) بأن معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة تتراوح ما بين (0.899)، وهي قيمة أعلى من النسبة المقبولة (60%).

- (تحليل البيانات واختبار الفرضيات):

نتناول هنا وصفاً لخصائص عينة الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبارات فرضياتها التي تم التوصل إليها من استبانة الدراسة؛ وذلك من خلال تحليل أبعاد أسباب ودوافع مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية، واستخدام لهذا الغرض عدة اختبارات إحصائية.

وصف خصائص عينة الدراسة:

من خلال وصف هذه الخصائص من حيث (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية) باستخدام التكرارات والنسب المئوية لكل منها، وعلى النحو المبين أدناه:

أولاً: من حيث النوع الاجتماعي:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (2) بأن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور بلغت (53.8%)، فيما بلغت نسبة الإناث (46.2%)،

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	50	53.8
	أنثى	43	46.2
	المجموع	93	%100

ثانياً: من حيث الفئة العمرية:

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة من حيث العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	25 سنة فأقل	4	4.3
	25-أقل من 35 سنة	15	16.1
	35-أقل من 45 سنة	21	22.6
	45-أقل من 55 سنة	38	40.9
	55 سنة فأكثر	15	16.1
	المجموع	93	%100

من حيث الفئة العمرية، يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (3) بأن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل أعمارهم عن (25) سنة قد بلغت (4.3%)، ونسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (25-أقل من 35 سنة) (16.1%)، ومن تتراوح أعمارهم بين (35-أقل من 45 سنة) (22.6%)، ونسبة من تتراوح أعمارهم بين (45-أقل من 55 سنة)

(40.9%)، ونسبة من تزيد أعمارهم عن (55) سنة (16.1%)، وعليه فإن فئة الأعمار (45- أقل من 55 سنة) هي الفئة الأكثر حيث بلغت نسبتها (40.9%)، في حين كانت الفئة العمرية (25 سنة فأقل)، هي الأقل نسبة (4.3%).
ثالثاً: من حيث المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	3	3.2
	بكالوريوس أو ما يعادله	33	35.5
	ماجستير	41	44.1
	دكتوراة	16	17.2
	المجموع	93	%100

من حيث المؤهل العلمي، يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (4) أنه قد بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدبلوم المتوسط أو ما يعادله (3.2%)، أما حملة المؤهل العلمي شهادة البكالوريوس أو ما يعادلها فقد بلغت نسبتها (35.5%)، فيما شكل نسبة الأفراد من حملة شهادة الماجستير (44.1%)، فيما كانت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه (17.2%). وعليه فإن فئة حملة المؤهل العلمي الماجستير هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبتها (44.1%)، في حين كانت الفئة الأقل من حملة المؤهل العلمي دبلوم متوسط فأقل حيث بلغت نسبة (3.2%).

رابعاً: من حيث المستوى الإداري:

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة من حيث المستوى الإداري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الإداري	مدير إدارة	15	16.1
	معاون مدير	3	3.2
	رئيس قسم	27	29
	رئيس وحدة	9	9.7
	موظف إداري	39	41.9
	المجموع	93	%100

وفيما يتعلق بالمستوى الإداري، فيتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (5) أنه قد بلغت النسبة الأعلى لأفراد عينة الدراسة هي من شاغلي الوظائف الإدارية بصفة موظف إداري حيث بلغت نسبة (41.9%)، في حين بلغت أقل نسبة من شاغلي الوظائف على وظيفة معاون مدير بنسبة (3.2%).
خامساً: من حيث عدد سنوات العمل (الخبرة).

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات العمل (الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات العمل	5 سنوات فأقل	16	17.2
	5-أقل من 10 سنوات	13	14.0
	10-أقل من 15 سنة	18	19.4
	15 فأكثر	46	49.5
	المجموع	93	%100

وفيما يتعلق بعدد سنوات العمل ، فيتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (6) بأن نسبة أفراد العينة ممن تقل خبرتهم عن (5) سنوات بلغت (17.2%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم بين (5 - أقل من 10 سنوات) بلغت (14.0%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم بين (10- أقل من 15 سنة) بلغت (19.4%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم (15 سنة فأكثر) بلغت (49.5%).

- وصف متغيرات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، فضلاً عن الحكم على درجة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد هذه الدراسة، وقد تم استخدام المعادلة التالية لتحديد الأهمية النسبية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المقياس الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

حيث تم تعريف مستوى الأهمية على النحو التالي (أهمية منخفضة، أهمية متوسطة، أهمية مرتفعة)، وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض: إذا كان الوسط الحسابي (من 1 - أقل من 2.33).
- المستوى المتوسط: إذا كان الوسط الحسابي (أكبر من 2.33 _ إلى 3.66).
- المستوى المرتفع: إذا كان الوسط الحسابي (أكبر من 3.66 - وحتى 5).

- وصف لأبعاد الدراسة " مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية ":

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	الهيكلية التنظيمية	3.234	0.888	2	متوسطة
2	القيادة الإدارية	3.260	0.632	1	متوسطة
3	عملية صنع القرار	3.174	0.963	4	متوسطة
4	الصراعات الإدارية	3.111	0.589	5	متوسطة
5	الاتصالات الإدارية	3.221	0.965	3	متوسطة
	المقياس العام	3.2	-	-	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (7) بأن الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.2)، وقد جاء بُعد: "القيادة الإدارية" كأحد أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي بالمرتبة الأولى، وبوسط

حسابي (3.260) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حل بُعد: "الصراعات الإدارية" كأحد أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.111)، وبأهمية نسبية متوسطة. أولاً: وصف أبعاد مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية: أ. الهيكلية التنظيمية:

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الهيكل التنظيمي .

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	تحرص الإدارة على تحقيق أعلى درجات التنسيق بين الوحدات الإدارية	3.451	1.047	1	متوسطة
2	تجري الإدارة التغييرات الهيكلية التنظيمية التي تساهم في رفع مستوى الأداء	3.387	1.053	2	متوسطة
3	التغييرات في الهيكل التنظيمي تتناسب مع الاحتياجات الجديدة التي تفرضها التحديات الهائلة	3.279	1.201	3	متوسطة
4	عملية التغيير تتضمن تقليص في حجم الهيكل التنظيمي من أقسام ووحدات تتطلبها عملية التغيير	3.064	1.168	4	متوسطة
5	تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات واضحة لجميع العاملين	2.989	1.229	5	متوسطة
	المقياس العام	3.234	-	-	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (8) بأن الأهمية النسبية لعبارات بُعد الهيكلية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.234)، وقد جاءت الفقرة: " تحرص الإدارة على تحقيق أعلى درجات التنسيق بين الوحدات الإدارية " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.451) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة: " تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات واضحة لجميع العاملين " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (2.989)، وبأهمية نسبية متوسطة. وهذا يدل على أن المراكز البحثية المبحوثة تحرص على الاعتماد على الهيكلية التنظيمية المناسبة بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات البناء الداخلي للمراكز البحثية من تنسيق بين كافة الوحدات، وعدم إغفال أي منها تقادياً للأثار السلبية التي قد تنجم عن عدم الاكتراث بتنسيق الجهود بين الإدارات بعضها مع بعض من جهة وبين جهود الأفراد العاملين بكافة الوحدات الإدارية، الأمر الذي من شأنه تقليل الهدر في الطاقات المنتجة، والحفاظ على عامل الوقت لإنجاز الأعمال الأمر الذي بدوره يساعد في تخفيض التكاليف الكلية للمراكز البحثية. ومن حيث ورود الفقرة " تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات واضحة لجميع العاملين " بالمرتبة الأخيرة بين فقرات الهيكلية التنظيمية، فعلى الإدارات العليا بالمراكز البحثية المبحوثة أن تعبر جانب تفويض السلطة والمسؤولية جانباً من الاهتمام، وتوضيح المسؤوليات للموظفين، وأن يكونوا أكثر قرباً من الموظفين لما لذلك من آثار إيجابية ومباشرة على أداء العاملين وتحسين جودة الخدمة المقدمة .

ب. القيادة الإدارية :

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد القيادة الإدارية.

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	التغييرات المقترحة لا تتضمن أهداف واضحة وعلى درجة عالية من المثالية وغير واقعي	3.118	1.061	4	متوسطة
2	التغييرات الحالية مجرية وفشلت ولا تخدم التطلعات	3.021	1.112	5	متوسطة
3	القيادة الإدارية لديها إرادة جادة قادرة على التحول لإحداث التغيير	3.333	1.227	2	متوسطة
4	قادة التغيير لديهم الخبرة والمعرفة والإمام التام بآليات التغيير	3.333	1.182	3	متوسطة
5	لدى قادة التغيير الرؤية والرسالة الواضحة لرفع مستوى جودة الأداء	3.494	1.157	1	متوسطة
	المقياس العام	3.259			متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (9) بأن الأهمية النسبية لعبارات (القيادة الإدارية) جاءت متوسطة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.259)، وقد جاءت الفقرة: " لدى قادة التغيير الرؤية والرسالة الواضحة لرفع مستوى جودة الأداء " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.494) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة: " التغييرات الحالية مجرية وفشلت ولا تخدم التطلعات " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.021)، وبأهمية نسبية متوسطة. وهذا يدل على أن المراكز البحثية المبحوثة تتبنى رؤية واضحة ولديها الرسالة التي من خلالها تتطلع لتحقيق أهدافها، ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة " التغييرات الحالية مجرية وفشلت ولا تخدم التطلعات " بالمرتبة الأخيرة فعلى المراكز البحثية المبحوثة إعطاء قدر كبير من الأهمية أثناء وضع الخطط المستقبلية بما يضمن دراسة بيئة العمل والبيئة المحيطة بها، وإعطاءها الأولوية أثناء إجراء التغييرات التي تمس صميم العمل المؤسسي .

ج. عملية صنع القرار :

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعُد عملية صنع القرار.

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	تعتمد المؤسسة على نظم المعلومات التي تدعم الإدارة لاتخاذ القرارات بجودة عالية	3.247	1.157	3	متوسطة
2	تعتمد قرارات تحسين جودة الأداء من خلال التغييرات المقترحة على قاعدة بيانات موضوعية	3.419	1.145	1	متوسطة
3	تتبع المؤسسة الطرق المختلفة والوسائل المتاحة التي تتضمن التحسين المستمر لعمليات اتخاذ القرارات	3.301	1.204	2	متوسطة
4	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل المؤسسي	3.053	1.210	4	متوسطة
5	يتم القيام بإجراء الدراسات المسحية لتحديد حاجات ومتطلبات العاملين خلال عملية صنع القرار	2.849	1.206	5	متوسطة
	المقياس العام	3.173	-	-	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (10) بأن الأهمية النسبية لعبارات (عملية صنع القرار) جاءت متوسطة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.173)، وقد جاءت الفقرة: " تعتمد قرارات تحسين جودة الأداء من خلال التغييرات المقترحة على قاعدة بيانات موضوعية " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.419) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة: " يتم القيام بإجراء الدراسات المسحية لتحديد حاجات ومتطلبات العاملين خلال عملية صنع القرار " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (2.849)، وبأهمية نسبية متوسطة.

وهذا يدل على أن إدارات المراكز البحثية المبحوثة تحرص على استخدام البيانات من خلال قواعد البيانات المتاحة، الأمر الذي بدوره يعود على آلية صنع القرار بالإيجابية، ويمس كافة الجوانب التي تتأثر بعملية التغييرات المؤسسية بما يضمن تنفيذه بالطرق السليمة، ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة " يتم القيام بإجراء الدراسات المسحية؛ لتحديد حاجات ومتطلبات العاملين خلال عملية صنع القرار " بالمرتبة الأخيرة ، فعلى الإدارات العليا بالمراكز البحثية المبحوثة أن لا تغفل اعتماد وحدة إدارية مختصة بالتطوير لكون صميم عملها سيساهم في رفع مستوى الأداء، وتحسين طرق وآليات العمل الإداري وبما يساهم من معرفة احتياجات العاملين الأمر الذي من شأنه التقليل من حدة مقاومة عملية التغيير المؤسسي

د. الصراعات الإدارية :

جدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد الصراعات الإدارية .

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	تمنح الإدارة الحوافز (المعنوية،المادية)لانخرطهم في عمليات التغيير المؤسسي	3.096	1.277	4	متوسطة
2	يؤخذ بعين الاعتبار عند الترقية الوظيفية لمستوى معرفتهم ومشاركتهم في عمليات التغيير المؤسسي	3.107	1.174	3	متوسطة
3	الثقافة السائدة بالمؤسسة تواجه عدم تقبل التنوع والتغيير ما يزيد من حدة مقاومة التغيير	3.387	1.189	1	متوسطة
4	خلق بعض الرؤساء الإداريين المقاومين لعملية التغيير عمليات تغيير ازدواجية وتشويش في عمليات الخطة الأصلية	3.236	1.219	2	متوسطة
5	تقديم المغريات والامتيازات للموظفين من جانب بعض الرؤساء المقاومين للتغيير لتشجيعهم على ترك واجباتهم	2.731	1.143	5	متوسطة
	المقياس العام	3.111	-	-	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (11) بأن الأهمية النسبية لعبارات (الصراعات الإدارية) جاءت متوسطة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.111)، وقد جاءت الفقرة: " الثقافة السائدة بالمؤسسة تواجه عدم تقبل التنوع والتغيير ما يزيد من حدة مقاومة التغيير " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.387) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة: " تقديم المغريات والامتيازات للموظفين من جانب بعض الرؤساء المقاومين للتغيير لتشجيعهم على ترك واجباتهم " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (2.731)، وبأهمية نسبية متوسطة.

وهذا يدل على أن الثقافة السائدة بالإدارات والمراكز المبحوثة تتمثل في إتباع الأساليب والطرق التي تواجه حالة من عدم التقبل لسياسات وإجراءات التغيير من خلال خلق حالة من الصراع الداخلي بالمؤسسة؛ ما يلقي على عاتق المؤسسة العبء الأكبر لاستحداث الطرق والوسائل التي من شأنها إجراء عمليات التغيير دونما مقاومة غير مبررة لعملية التحسين والتطوير . ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة " تقديم المغريات والامتيازات للموظفين من جانب بعض الرؤساء المقاومين للتغيير لتشجيعهم على ترك واجباتهم " بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد الصراعات الإدارية، فعلى الإدارات العليا المعنية أن تغير من آلية عملها بخلق فرق عمل وإعطاءها الصلاحيات المطلوبة لتكون قادرة على تنفيذ الخطط الموضوعية وخلق حالة من الانسجام بين المدراء ومرؤوسيهما لما لذلك من آثار ايجابية على المؤسسة من جهة وعلى العاملين من جهة أخرى.

٥. الاتصالات الإدارية :

جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد الاتصالات الإدارية .

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	تبادل الوحدات والأقسام المختلفة قدراتها وخبراتها للمساعدة في انجاز الأعمال	3.451	1.098	1	متوسطة
2	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة لضمان إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبة	3.311	1.242	2	متوسطة
3	تعتمد المؤسسة على وجهة نظر العاملين لتحسين جودة الأداء المؤسسي	3.150	1.188	3	متوسطة
4	تطلع قيادة التغيير على التقارير الروتينية وتسارع باتخاذ ما يلزم من إجراءات حيالها	3.075	1.163	5	متوسطة
5	مدراء المؤسسة لديهم اهتماما كبيرا للتواصل مع الموظفين بالمستويات الدنيا لمعرفة أسباب التخبط في أداء الأعمال المطلوبة ومدى مقاومتها	3.118	1.333	4	متوسطة
	المقياس العام	3.221	-	-	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أن الأهمية النسبية لعبارات (الاتصالات الإدارية) جاءت متوسطة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.221)، وقد جاءت الفقرة: "تبادل الوحدات والأقسام المختلفة قدراتها وخبراتها للمساعدة في انجاز الأعمال" بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.451) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة: "تطلع قيادة التغيير على التقارير الروتينية، وتسارع باتخاذ ما يلزم من إجراءات حيالها" بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.075)، وبأهمية نسبية متوسطة. وهذا يدل على أن الموظفين بالإدارات والمراكز المبحوثة يحرصون على الالتزام بالقواعد والنظم التي تعنى بإنجاز الأعمال عبر طرق الاتصال الإداري المعروفة، كذلك فإن أغلب المتطلبات الإجرائية لتأدية الأعمال الإدارية غالباً ما تكون معقدة من قبل مراكز السلطة بالإدارات المعنية، ويظهر ذلك جزءاً من الجانب الايجابي لأساليب تنفيذ الأعمال الإدارية التي تعتمد بشكل أوسع على التبادل المعرفي والمشاركة في إنجاز الأعمال وتبادل الخبرات، ووفقاً لما ورد آنفاً من حيث ورود الفقرة "تطلع قيادة التغيير على التقارير الروتينية وتسارع باتخاذ ما يلزم من إجراءات حيالها" بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد الاتصالات الإدارية؛ فعلى الإدارات المعنية بالإدارات والمراكز المبحوثة إعادة دراسة ما تتضمنه التقارير الإدارية، وتقديم ما يتماشى مع متطلبات وأساليب العمل الحديثة، وخاصة تلك المتضمنة عمليات تغيير وتطوير مؤسسي .

- اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى :

H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير بأبعاده (الهيكليّة التنظيمية

، القيادة الإدارية عملية صنع القرار الصراعات الإدارية ، الاتصالات الإدارية) بالمؤسسات الحكومية الليبية. لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (one-sample test)، وإن جميع الأبعاد قد أدخلت للتحليل وهي (الهيكيلية التنظيمية، القيادة الإدارية، عملية صنع القرار الصراعات التنظيمية ، الاتصالات الإدارية). وكانت نتائج التحليل كما مبين في الجدول رقم (13) .

جدول رقم (13) اختبار درجة مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية بكافة أبعادها

الأهمية النسبية sig.	درجة الحرية df	متوسط الخطأ المعياري std.error mean	الانحراف المعياري Std. deviation	المتوسط الحسابي Mean	عدد العينة N	المتغير
0.000	92	0.065	0.635	3.2004	93	مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية

من الجدول رقم (13) يظهر أن المتوسط الحسابي كان مقداره (3.2004) والانحراف المعياري (0.635) عند مستوى معنوية (sig= 0.000) وبدرجة حرية (92)، وهذا يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) لمقاومة التغيير بأبعادها (الهيكيلية الإدارية، القيادة الإدارية، عملية صنع القرار، الصراعات الإدارية، الاتصالات الإدارية) في المؤسسات الحكومية الليبية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية بأبعادها (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، النوع الاجتماعي، المستوى الإداري)؛ حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية من هذه الفرضية لاختبار (One-Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى :

H02-1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تبعاً للفئة العمرية، حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية من هذه الفرضية لاختبار (One-Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي:

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (One Way ANOVA)؛ لبيان ما إذا كانت تقييمات العاملين بالهيئة الليبية للبحث العلمي لمقاومة التغيير تختلف باختلاف متغير الفئة العمرية، حيث أتضح من الاختبار المبين نتائجها في الجدول رقم (14) إن قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة (0.354) عند مستوى معنوية (Sig = 0.841)، وعلى ذلك نقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) القائلة "يعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى إلى الفئة العمرية في الهيئة الليبية للبحث العلمي".

جدول رقم (14) اختبار الفروق في مقاومة التغيير تعزى لمتغير الفئة العمرية

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.841	0.354	0.147	4	0.589	بين المجموعات
		0.416	88	36.619	داخل المجموعات
			92	37.208	المجموع

Significant Level at $P \leq 0.05$ -

الفرضية الفرعية الثانية :

H02-2 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تبعاً للمؤهل العلمي؛ حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية من هذه الفرضية لاختبار (One-Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي: لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (ANOVA) لبيان ما إذا كانت تقييمات العاملين بالهيئة الليبية للبحث العلمي لمقاومة التغيير تختلف باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ حيث أوضحت من الاختبار المبين نتائجها في الجدول رقم (15) إن قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة (1.205) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.313$)، وعلى ذلك نقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى للمؤهل العلمي في الهيئة الليبية للبحث العلمي " .

جدول رقم (15) اختبار الفروق في مقاومة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.313	1.205	0.484	3	1.452	بين المجموعات
		0.402	89	35.756	داخل المجموعات
			92	37.208	المجموع

Significant Level at $P \leq 0.05$ -

الفرضية الفرعية الثالثة:

H02-3 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تبعاً للخبرة .

حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية من هذه الفرضية لاختبار (One-Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي:
 لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (One Way ANOVA)؛ لبيان ما إذا كانت تقييمات العاملين
 بالهيئة الليبية للبحث العلمي لمقاومة التغيير تختلف باختلاف متغير الخبرة. حيث اتضح من الاختبار المبين نتائج في
 الجدول رقم (16) إن قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة (1.394) عند مستوى معنوية (Sig = 0.250)، وعلى ذلك
 نقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) القائلة "بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة
 التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى إلي الخبرة في الهيئة الليبية للبحث العلمي".
 - جدول رقم (16) اختبار الفروق في مقاومة التغيير تعزى لمتغير للخبرة

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.250	1.394	0.557	3	1.670	بين المجموعات
		0.399	89	35.538	داخل المجموعات
			92	37.208	المجموع

- Significant Level at $P \leq 0.05$

- الفرضية الفرعية الرابعة :

H02-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية
 الليبية تبعاً للنوع الاجتماعي .

حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية من هذه الفرضية لاختبار (One-Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي:
 لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (One Way ANOVA) لبيان ما إذا كانت تقييمات العاملين
 بالهيئة الليبية للبحث العلمي لمقاومة التغيير تختلف باختلاف متغير النوع الاجتماعي؛ حيث اتضح من الاختبار المبين
 نتائج في الجدول رقم (17) إن قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة (0.948) عند مستوى معنوية (Sig = 0.333)،
 وعلى ذلك نقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) القائلة "بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq$
 0.05) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى إلي الفئة العمرية في الهيئة الليبية للبحث العلمي".
 - جدول رقم (17) اختبار الفروق في مقاومة التغيير تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.333	0.948	0.384	1	0.384	بين المجموعات
		0.405	91	36.824	داخل المجموعات
			92	37.208	المجموع

- Significant Level at $P \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الخامسة :

H02-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات

الحكومية الليبية تبعاً للمستوى الإداري .

حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية من هذه الفرضية لاختبار (One-Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي: لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (One Way ANOVA) لبيان ما إذا كانت تقييمات العاملين بالهيئة الليبية للبحث العلمي لمقاومة التغيير تختلف باختلاف متغير المستوى الإداري؛ حيث اتضح من الاختبار المبين نتائج في الجدول رقم (18) إن قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة (0.2.904) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.026$)، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية (الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى إلي المستوى الإداري في الهيئة الليبية للبحث العلمي " .

جدول رقم (18) اختبار الفروق في مقاومة التغيير تعزى لمتغير المستوى الإداري

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.026*	2.904	1.085	4	0.4.339	بين المجموعات
		0.374	88	32.869	داخل المجموعات
			92	37.208	المجموع

Significant Level at $P \leq 0.05$ -

وللتعرف على المجموعات التي يوجد بينها تباين لمعرفة فرق المتوسط والتباين بين المتوسطات ، نعود إلى اختبار نتائج

(Tukey) والذي يظهر لنا كما هو مبين بالجدول رقم (19).

الجدول رقم (19) اختبار نتائج (Tukey)

(I) المستوى	(J) المستوى	Mean Difference (I-J) متوسط الاختلاف	Std. Error الخطأ المعياري	Sig. الدلالة	95% Confidence Interval مستوى الثقة	
					Lower Bound الحد الأدنى	Upper Bound الحد الأعلى
مدير إدارة	مدير معاون	.46133	.38653	.755	-.6152	1.5379
	قسم رئيس	-.08089	.19681	.994	-.6290	.4673
	وحدة رئيس	.02133	.25768	1.000	-.6964	.7390
	موظف	.38338	.18568	.245	-.1338	.9005
معاون مدير	عام مدير	-.46133	.38653	.755	-1.5379	.6152
	قسم رئيس	-.54222	.37194	.592	-1.5781	.4937
	وحدة رئيس	-.44000	.40744	.816	-1.5748	.6948
	موظف	-.07795	.36617	1.000	-1.0978	.9419
رئيس قسم	عام مدير	.08089	.19681	.994	-.4673	.6290
	مدير معاون	.54222	.37194	.592	-.4937	1.5781
	وحدة رئيس	.10222	.23523	.992	-.5529	.7574

موظف	.46427*	.15301	.026	.0381	.8904
عام مدير رئيس وحدة	-.02133	.25768	1.000	-.7390	.6964
مدير معاون	.44000	.40744	.816	-.6948	1.5748
قسم رئيس	-.10222	.23523	.992	-.7574	.5529
موظف	.36205	.22600	.500	-.2674	.9915
عام مدير موظف	-.38338	.18568	.245	-.9005	.1338
مدير معاون	.07795	.36617	1.000	-.9419	1.0978
قسم رئيس	-.46427*	.15301	.026	-.8904	-.0381
وحدة رئيس	-.36205	.22600	.500	-.9915	.2674

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتبين من نتائج اختبار (Tukey) وكما في الجدول رقم (19) أن متوسط الاختلاف بين المستوى الإداري رئيس قسم والمستوى الإداري درجة موظف عند مستوى معنوية (0.026)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05).

الاستنتاجات والتوصيات

لقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج التي يمكن ذكرها على النحو الآتي .

- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) لمقاومة التغيير بأبعادها (الهيكلية الإدارية، القيادة الإدارية، عملية صنع القرار، الصراعات الإدارية، الاتصالات الإدارية) في المؤسسات الحكومية الليبية.
- كما أثبتت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى لمتمغير (المستوى الإداري).
- أن بُعد القيادة الإدارية جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، كما جاء بُعد الهيكلية التنظيمية بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية فيما حل بالمرتبة الأخيرة بُعد الصراعات التنظيمية .
- أظهرت نتائج الدراسة لبُعد القيادة الإدارية أن الفقرة " لدى قادة التغيير الرؤية والرسالة الواضحة لرفع مستوى جودة الأداء " حلت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبدرجة متوسطة، وحلت فقرة " التغييرات الحالية مجرية وفشلت ولا تخدم التطورات جاءت في الرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة .
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد الهيكلية التنظيمية أن الفقرة " تحرص الإدارة على تحقيق أعلى درجات التنسيق بين الوحدات الإدارية " بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبدرجة متوسطة في حين حلت الفقرة " تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات واضحة لجميع العاملين " بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية وبدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة لبُعد الصراعات الإدارية أن الفقرة " الثقافة السائدة بالمؤسسة تواجه عدم تقبل التنوع والتغيير؛ مما يزيد من حدة مقاومة التغيير " بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبدرجة متوسطة، في حين حلت الفقرة " تقديم المغريات والامتيازات للموظفين من جانب بعض الرؤساء المقاومين للتغيير لتشجيعهم على ترك واجباتهم " بالمرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية متوسطة.
- من اختبار الفرضيات أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) لمقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية الليبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة).

التوصيات

من خلال استعراض نتائج الدراسة وتحليل فرضياتها يمكن استخلاص بعض التوصيات على النحو التالي :

- العمل على إيضاح أهداف عملية التغيير من خلال الرؤية الرسالة الواضحة للمؤسسة من خلال القيادة الحكيمة وبما يخدم أهداف التغيير .

- تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياجات الجديدة التي تفرضها التحديات القائمة وبما يزيد من درجة المرونة الهيكلية ما يؤثر إيجاباً في أداء الأعمال .
- العمل على إيضاح تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات لكافة العاملين .
- الرفع من المستوى الثقافي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية وبما يضمن تقبل التنوع والحد من الصراعات التنظيمية والإسهام في استيعاب عملية التغيير التنظيمي.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية والانخراط العاملين في عملية التغيير المؤسسي والاستفادة من عملية التغذية الراجعة لفهم المتطلبات المؤسسية لإنجاح عملية التغيير .
- استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة بما يضمن السرعة والدقة في عملية التغييرات المطلوبة.
- العمل على إجراء الدراسات المسحية لتحديد أولويات صنع القرارات ولتحديد آليات ومتطلبات عملية التغيير .
- إجراء دراسات مسحية وأبحاث عملية تتضمن أبعاد أخرى غير تلك التي شملتها هذه الدراسة .

المراجع

1. بئينة الرشيد محمد البشير، 2023. التغيير التنظيمي وأثره في رضا العاملين بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (19) الجزء الثاني .
2. بسمة سامي، 2023. دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية. الجزائر.
3. البلاوي، حازم، 1992. التغيير من أجل الاستقرار. ط1. دار الشروق، بيروت - لبنان .
4. بوديرة إكرام، 2022. أثر مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق سكيكيدة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال 11(2)، 212-230.
5. بن عيسى، ليلي، قريشي، محمد، لعراقي، راضية مغزي، 2021. مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم والأسباب وطرق المعالجة. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك). 11(2)، 237-263.
6. جمعة، سيد هارون، 2019. استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 551-608.
7. السكارنة، بلال خلف، 2009. التطوير التنظيمي الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى .
8. الشاعر، إيهاب، 2022. آليات ثقافة المقاومة في المؤسسات الحكومية. مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد. العدد (16) 33-52.
9. صلاح الدين محمد الباقي، 2000. السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر
10. لعشب، سهام، نزال، سامي، 2022. مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري - دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. 13(1)، 21-34.
10. لانا خالد خلف الحسان، 2023. التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي. الإصدار (6) العدد (52).
11. فريد النجار، 2007. إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، الإسكندرية .
12. فاروق السيد عثمان، 2000. قوة إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الوفاء. المنصورة، مصر .

- 13 . القصيبي،مصطفى، 2008. اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة". مجلة تنمية الرافدين.89(30)،91-109.جامعة الموصل ،العراق.
- 14 . اللوزي موسى ،1999. التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر، عمان،الأردن
- 15 . ملحم،يحي سليم،الإبراهيم،محمد شاكر ،2008. استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية.المجلة الأردنية في إدارة الاعمال. 4(2)،216-243.جامعة اليرموك-الأردن.
- 16 . اليوسفي،أحمد،درويش ،رامز علي ،2014. أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب.مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية.36 (2) 166-187.جامعة تشرين ،حلب ،الجمهورية العربية السورية.
- 17 . Baruch Shimoni . What is resistance to change? AHABITUS-ORIENTED APPROACH.Academy of management perspectives.Vol.32,N0.4,pp257-270. 2017.
- 18 . Dennis G.Erwin&Andrew N.Garman. Resistance to organizational change: Linking Research and Practice. leadership and organization Development Jurnal.Vol.31 No.1, 2010 pp 39- 56.
- 19 . Hanri Hendi Moonik ,David P.E.Saerang &Farlane S.Rumokoy ,Analysis the factors of employee resistance on organizational change at lotus resort Mokupa north Sulawesi.Jurnal EMBA.vol8.No:4 October. 2020.Hal 120-129.
- 20 . Sekaran,U.,& Bougie,R.(2009).Research methods for business (5Th ed).West Sussex Uk :John Wiely & Sons,INC.