

أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة

﴿ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة ﴾

م . نغم دايع عبد علي

م . م . عبير محمد مهدي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء / كلية العلوم السياحية

المستخلص

تطرق هذا البحث إلى الدور الذي تلعبه مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة ، إذ إنّ التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال من حيث النواحي الاقتصادية ، السياسية والتكنولوجية وغيرها ، تحتم على منظمات الاعمال اجراء التغييرات المستمرة سواء كان في هيكلها التنظيمي او نشاطات الاعمال، وبالمقابل نجد إنّ هذا التغيير الحاصل قد يقابل بالمقاومة . وقد تمثلت مشكلة البحث عبر التساؤلات المطروحة بشأن مدى تأثير مقاومة التغيير وابعاده في التوجه الريادي للمنظمة ضمن عينة من العاملين في دائرة صحة كربلاء المقدسة ، وسعى الباحث إلى تحقيق جملة من الاهداف استناداً إلى فرضية رئيسية وأخرى فرعية . وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة البحث ، اذ تم توزيعها على عينة مكونة من ﴿ ٣٠ ﴾ شخص اشتملت على موظفي ومديري الشعب والاقسام المتواجدين في تلك الدائرة ، ولأجل معالجة البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية والمتمثلة بمعامل الارتباط الخطي لبيرسون ﴿ PEARSON CORRELATION ﴾ وكذلك معامل الإتحاد البسيط SIMPLE REGRESSION COEFFICIENT ﴾ واختبار ﴿ T ﴾ و ﴿ F ﴾ للثبوت من معنوية النماذج وذلك باستخدام برنامج ﴿ SPSS 20 ﴾ و ﴿ EXCEL 2013 ﴾ .

وقد بينت الأساليب الاحصائية عدداً من النتائج من ابرزها وجود تأثير معنوي بين مقاومة التغيير والتوجه الريادي ، وفي ضوء مناقشة النتائج اظهرت وجود اهمية كبيرة لمفهوم مقاومة التغيير والتوجه الريادي ، الامر الذي يستلزم من المنظمة المبحوثة ضرورة الاهتمام بمفهوم مقاومة التغيير لما له من أثر في تحقيق التوجه الريادي .

ABSTRACT

This research addressed the role which play change resistance in Entrepreneurial orientation , The rapidly development in economical , political , technological and etc , imposes on business organizations makes several of continuous changes both in organizational structure and business activities, conversely this change may be resistance . The problem's research expressed in questions about range of effect change resistance and it's dimensions in Entrepreneurial orientation within simple from employees in holy kerbala health directorate , The research aims to achieve some of goals according to the main and sub hypothesis , and used questionnaire to collect data and information about this simple , which distrebuted on simple formulate in ﴿ 30 ﴾ persons included staff ﴿ employee , division manager and department manager who works in this directorate, and for process this data used several statistical

methods and represented by a factor of linear correlation of pearson ﴿ pearson correlation ﴾ as well as linear regression .

The statistical methods shown a number of results from the most prominent is having a significant effect between change resistance and Entrepreneurial orientation . In the light of discussion the results showed the big importance to change resistance and Entrepreneurial orientation concepts, This will need more care from the directorate in change resistance because it's effect in Entrepreneurial orientation .

المقدمة

تواجه منظمات الاعمال تحديات كبيرة يشهدها العالم في الوقت الحاضر كماً ونوعاً ، إذ إن عملية ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة منظمات الأعمال وما تحتاجه من ضرورة لتخطيط عمليات مقاومة التغيير للمنظمات وتوجيهها من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادات الإدارية في تلك المنظمات ، إذ تمثل هذه الشريحة الحلقة الأهم في السلسلة الإدارية لإنهم المعنيون بصنع التغيير واتخاذ القرارات بشأنها ، ومع تزايد دور القيادات الإدارية وأهميته بفعل السرعة في معدلات التغير البيئي ، والزيادة في تعقد المنظمات ، فإن الواقع يكشف عن ضرورة توافر قيادات إدارية ذات رؤية عالية تتوافق مع التفكير البناء في رسم ذلك التوجه الريادي الذي يعد أداة لتنسيق الجهود جميعها في المنظمة من خلال رسم محور أساسي لتحقيق الاتصال المؤثر بين المستويات الإدارية ، فمن دون التخطيط والتوجه الريادي لا تستطيع المنظمة وضع رسالتها أو تحديد أهدافها التي تسعى لها من اجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة يتطلب الأمر إن تكون للمنظمة القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة من اجل تحقيق الإنتقال بأداء المنظمات إلى مستويات أداء كفاءة وفاعلة ببنية الأساليب الإدارية التي تقود إلى ناصية التفوق والنجاح ، وإنطلاقاً من ما سبق ، فقد اتجهت هذه الدراسة نحو الكشف عن طبيعة الأثر بين مقاومة التغيير ومدى إسهامه في التوجه الريادي .

المبحث الاول

منهجية البحث

١ - مشكلة البحث :

تأتي مشكلة البحث من جانبين أساسيين يتمثل الجانب الاول بالمشكلة الفكرية والناجمة من الطبيعة الأكاديمية في التعاطي مع مصطلحات الدراسة اذ يعد موضوع مقاومة التغيير والتوجه الريادي من الموضوعات المهمة لأي منظمة من المنظمات الحديثة التي تسعى إلى مواكبة التطورات البيئية التي تتصف بالديناميكية العالية من اجل تحقيق التمايز والنمو في قطاع الاعمال الذي تعمل فيه . إذ إن قدرة المنظمة المبحوثة على التفوق على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الاداء يتوقف على مستوى كفاءة ادارة مقاومة التغيير والتخفيف من آثاره بما يسهم وبشكل كبير في تحقيق الإستراتيجية في عملية التغيير وذلك عن طريق اعطاء العاملين الفرصة الحقيقية لإبداء آرائهم وافكارهم ومناقشتها ، فضلاً عن بناء نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية تسعى من خلاله المنظمة المبحوثة إلى زيادة ولاء العاملين ورفع روحهم المعنوية اتجاهاً أما الجانب الثأبي فيتمثل بالمشكلة الميدانية لعينة الدراسة في دائرة صحة كربلاء المقدسة عموماً حيث تلعب

مقاومة التغيير فيها دوراً هاماً لا يقل عن الدور الذي يضفيه التوجه الريادي للموظفين فيها. ولأهمية هذا الموضوع تم تناوله بشكل تفصيلي مركزاً على مشكلة رئيسية تمثلت في التساؤل الآتي : «هل إن مقاومة التغيير تؤثر في تحقيق التوجه الريادي في المنظمة المبحوثة ؟» ونتج عنها منها التساؤلات الفرعية الآتية :

- ١- هل تدرك المنظمة المبحوثة مدى أهمية مقاومة التغيير في تحقيق توجهها الريادي في ظل الظروف البيئية سريعة التغير التي تحتم عليها التكيف المستدام .
- ٢- هل يوجد تأثير لمقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة .
- ٣- هل تأخذ المنظمة المبحوثة بعين الاعتبار اقتراحات وافكار العاملين لديها عند اجراء عملية التغيير .

٢ - أهمية البحث

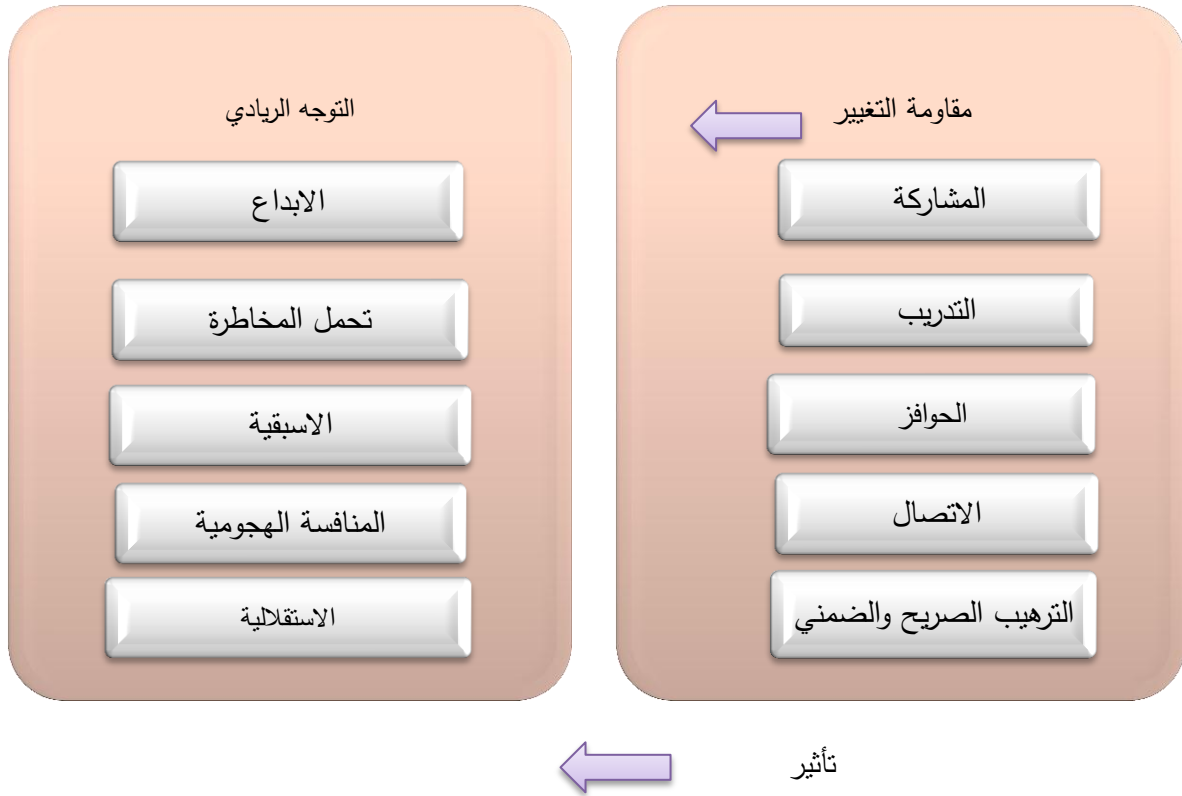
تتمثل أهمية البحث في محاولة توجيه إنتباه دوائر الصحة في العراق عموماً ودائرة صحة كربلاء خصوصاً إلى الأهمية التي تمتاز بها الدراسة عبر توجيه ادراك ادارات الصحة وكوادرها إلى الدور الذي تلعبه مقاومة التغيير لدائرة الصحة في رفع مستوى التوجه الريادي للموظفين فيها من أجل رفع أداء الدوائر الصحية كونها تمثل رافداً رئيساً للمجتمع العراقي وبيئة الصحة العراقية وما يحتاجه العراق من كفاءات للارتقاء بمستوى البلاد عموماً وفي الوقت نفسه الارتقاء وتعزيز مستوى المؤسسات الصحية في البلد .

٣ - اهداف البحث :

- في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن الهدف الرئيس لهذا البحث يتمثل في التعرف على الدور الذي يلعبه مقاومة التغيير في تحقيق التوجه الريادي للمنظمة المبحوثة ، ويتجلى ذلك من خلال الاهداف الفرعية الآتية :
- أ - بناء اطار معرفي لموضوع مقاومة التغيير والتوجه الريادي للمنظمة عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة ، ثم تقديم اطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات .
 - ب - تحديد أثر مقاومة التغيير في تحقيق التوجه الريادي للمنظمة المبحوثة .
 - ت - محاولة تصميم وبناء مخطط البحث الفرضي واختباره في ضوء المؤشرات والابعاد الخاصة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية .
 - ث - تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمنظمة المبحوثة والمنظمات المماثلة عن مدى اسهام مقاومة التغيير في تحقيق التوجه الريادي .

٤ - مخطط البحث الفرضي :

في ضوء مشكلة البحث واهداف البحث ضمن اطاره النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وكما في الشكل (١) ويشير هذا المخطط إلى نوعين من المتغير



شكل ١ مخطط البحث الفرضي

٥ - **فرضية البحث** : من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار مخططه الفرضي تم الاعتماد في البحث على الفرضية الرئيسية التي تنص على إنه « يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة » .

٦ - حدود البحث :

أ - الحدود المكائنية : تتمثل الحدود المكائنية للبحث في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة .

ب - الحدود الزمانية : تمتد الحدود الزمانية للبحث للمدة من ٢٠١٥/٢/١٥ إلى ٢٠١٦/٣/١٧ .

٧ - **ادوات البحث** : من اجل إن يحقق هذ البحث غاياته فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على

استمارة الاستبانة وكأنت تتضمن المحاور الآتية وكما مبينة في الجدول « ١ »

الجدول « ١ »

ور الاستبانة

ت	المحاور	المتغيرات الاساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	المعلومات الخاصة بمجيب استمارة الاستبيان	الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، المنصب الاداري الحالي ، سنوات الخدمة في المنظمة ، عدد الدورات التدريبية المشارك بها	٦		
المجموع			٦		
١ -	اولاً : مقاومة التغيير	١ - المشاركة	٣		Mutihac , 2010 : 28

الشيخ ، ٢٠١٠ : ١٦	٣	٢ - التدريب	
	٣	٣ - الحوافز	
	٣	٤ - الاتصال	
	٣	٥ - الترهيب الصريح والضمني	
	١٥	المجموع	
Teresa , 2015 : 19 - 21	٣	١ - الابداع	ثانياً : التوجه الريادي
	٣	٢ - تحمل المخاطرة	
حسين ، ٢٠١٣ : ٣٩٥	٣	٣ - الاسبقية	
	٣	٤ - المنافسة الهجومية	
	٣	٥ - الاستقلالية	
	١٥	المجموع	
	٣٦	المجموع الكلي	

المصدر : اعداد الباحثان

٨ - توزيع استمارة الاستبانة يشير الجدول ﴿ ٢ ﴾ إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة المستجيبين ، اذ كان عدد الاستمارات الموزعة ﴿ ٣٠ ﴾ استمارة ، وعدد الاستمارات المسترجعة ﴿ ٣٠ ﴾ استمارة ، وهذا يعني إن نسبة الاستجابة كانت ﴿ ١٠٠ % ﴾ .

الجدول ﴿ ٢ ﴾ عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارة		حجم العينة	مجتمع البحث
نسبة الاسترجاع	المسترجعة		
﴿ ١٠٠ % ﴾	٣٠	٣٠	دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة
﴿ ١٠٠ % ﴾	٣٠	٣٠	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان

٩ - وصف عينة البحث

عمدت الدراسة إلى اختبار عينة من الموظفين المتواجدين في المنظمة المذكورة سابقاً البالغ عددهم الكلي (٧٠) موظف ، وقد وزع الباحثان "بصورة قصدية" (٣٠) استمارة استبانة وكان المسترجع منها (٣٠) استمارة فقط و التي مثلت عينة الدراسة وعدد الموظفين المستطلعين في الاستبيان و كانت تفاصيل العينة كما يأتي :

جدول ﴿ ٣ ﴾ وصف عينة البحث حسب استمارة الاستبانة

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	٢٤	٨٠ %
	الإناث	٦	٢٠ %
	المجموع	٣٠	١٠٠ %
الفئة العمرية	٢١ - ٣٠	١٠	٣٣ %
	٣١ - ٤٠	٧	٢٣ %

١٠ %	٣	٥٠ - ٤١	
١٧ %	٥	٦٠ - ٥١	
١٧ %	٥	٦١ فأكثر	
١٠٠ %	٣٠		المجموع
١٠ %	٣	متوسطة	المؤهل العلمي
٢٣ %	٧	اعدادية	
١٧ %	٥	دبلوم	
٥٠ %	١٥	بكالوريوس	
٠ %	-	ماجستير	
١٠٠ %	٣٠		
٦٧ %	٢٠	موظف	المنصب الاداري الحالي
٢٣ %	٧	مدير شعبة	
١٠ %	٣	مدير قسم	
١٠٠ %	٣٠		المجموع
٢٣ %	٧	٥ - ١	سنوات الخدمة في المنظمة
٥٠ %	١٥	١٠ - ٦	
٢٧ %	٨	١٥ - ١١	
١٠٠ %	٣٠		المجموع
١٣ %	٤	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية
٤٠ %	١٢	٣ - ١	
٢٠ %	٦	٦ - ٤	
٢٧ %	٨	٩ - ٧	
٠ %	-	١٠ فأكثر	
١٠٠ %	٣٠		المجموع

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيانة

١٠ - اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في البحث

من اجل اختبار فرضيات البحث ، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الاحصائية ، فضلاً عن توظيف البرنامج الاحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية « SPSS20 For Windows » والأساليب الاحصائية المستخدمة هي « التكرارات والنسب المئوية ، معامل الإتحدار البسيط Simple Regression Coefficient ، معامل التحديد R2 ، اختبار F » .

المبحث الثاني

الجانب النظري

تحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة « طرق للتفكير ، معايير وإمّاط سلوك جديدة » التي بدورها يمكن إنّ تؤدي أو تعزز ممارسات وطرق عمل جديدة تتواكب مع البيئة الخارجية والداخلية دائمة التغيير . وحينما تظهر بوادر التغيير والتطوير ينقلب الامر إلى كابوس؛ بسبب قيام المنظمة نفسها أو افرادها بمقاومة هذا التغيير جراء أسباب تنظيمية أو فردية تمنعهم من قبوله .

إنّ مسؤولية وضع إطار التغيير ووجهته تتحملها إدارة المنظمة باعتبارها مركز القرار، الا إنّ عملية التغيير ليست بالأمر السهل حتى تديرها الإدارة كيفما تشاء ، وفي أي اتجاه تريد فعالمنا ما تكون المقاومة ضد عملية التغيير عنيفة بشكلها الفردي أو الجماعي لما يواجه الفرد من صعوبة التطبيق مع مواقف دخيلة وجديدة عليه ، رغم هذا على المنظمة والأفراد في جميع المستويات إنّ يشعروا بالحاجة الملحة للتغيير إنّ لا خيار أمامهم لتقديده فهو مرحلة لا بد منها بدلا من الجمود وعدم مسايرة التطورات التي لم تحدث من فراغ وإثما عادة ما تكون من أجل اقتناص فرصة أو الاستفادة منها أو ردّ فعل أو استجابة لمشكلة ما ، هذا ما يعني أنّه تغيير نحو الأحسن أو من أجل إكساب المنظمة قيمة مضافة.

أولاً : مقاومة التغيير

١ - مفهوم مقاومة التغيير

إنّ عملية التغيير تتوقف أولاً على قابلية الافراد وتعاونهم لأحداث التغيير ، اذ يعدّ العنصر البشري في المنظمة هو المصدر الاساس في عملية التغيير ، لذا فهم قد يقاومون التغيير المراد احداثه سواء من حيث نوعه ، حجمه ، توقيته أو طريقة ادخاله .

اذ عرف « العميان ، ٢٠٠٥ : ٧١ » مقاومة التغيير بأنّها حالة من الخوف ومشاعر القلق التي يعاينها منها الافراد العاملين في المنظمة جراء عملية التغيير التي بدورها تدفع المنظمة إلى تحليل ادق النتائج المحتملة للتغيير سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة .

اما « ماهر ، ٢٠٠٧ : ٧٥ » فقد بين إنّها عملية امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم . في حين بين « Oreg , 2007 : 67 » إنّ مقاومة التغيير هي توجهات سلبية يقوم بها العاملون اتجاه عملية التغيير ناجمة عن اتجاهات عاطفية ، سلوكية أو ادراكية .

وقد عرفها « Mckenna , 2008 : 215 » بأنّها وصف لسلوكيات تسعى إلى عرقلة أو منع التغيير المنظمي . اما « Lines , 2010 : 193 » فقد اعتبر مقاومة التغيير ظاهرة ايجابية تمنح المنظمات الفرصة في تحسين جودة اتخاذ القرارات والاستجابة الفاعلة للمشاكل الناجمة عن عدم مشاركة العاملين في صياغة تلك القرارات .

في حين بين « Williams , 2012 : 136 » إنّ مقاومة التغيير هي سلوك يبحث عن التحدي وعرقلة القوانين السائدة وعلاقات السلطة داخل المنظمة . اما « Kamel , 2012 : 4 » فقد عرفها بالسلوك المقصود الذي يسعى من خلاله الافراد إلى تجنب آثار التغيير الحقيقي أو المتوقع .

٢ - أسباب مقاومة التغيير :

يتفق كلاً من « Piderit,2010:83 » و « Lunenburg,2010:4-5 » و « Brown & Harrey , 2006 : 64 » و « مروان ، ٢٠٠٨ : ٤٩ » و « ملحم و الابراهيمى ، ٢٠٠٨ : ٢١٦ » بأن مقاومة التغيير تكون نتيجةً للأسباب الآتية :

أ- عدم التأكد : اذ يلجأ الافراد إلى مقاومة التغيير عندما تتولد لديهم مخاوف من فقدان مناصبهم ، او تغيير اماكن عملهم نتيجةً لشعورهم بعدم القدرة على تنفيذ المهام الجديدة ، والسبب في ذلك يعود إلى الاتصال الضعيف الذي يؤدي بدوره إلى عدم فهم أسباب هذا التغيير ونوعه والهدف منه ، مما يجعل الافراد يعارضون فكرة احداث التغيير .

ب- الخوف من نتائج التغيير التي قد يعدها البعض تهديداً لمصالحهم الشخصية .

ت- عندما تكون التجارب السابقة عن التغيير سيئة ، وتكون تكاليف التغيير عالية جداً واكبر من مقدار العائد منه .

ث- الخسارة : عند قيام المنظمة بأجراء التعديلات في طرق العمل ، جماعات العمل او اماكن العمل فإن الافراد يقاومون التغيير نتيجة شعورهم بالخسارة ، فقد يخسر البعض النفوذ ، المركز او اجراءات عمل روتينية تعودوا عليها .

ج- إندعام الثقة في من يقوموا بالتغيير .

اما « Amoros , 2012 : 25 » فقد بين ان أسباب مقاومة التغيير هي نتاج لمجموعة اخطاء ترتكبها الادارة المسؤولة عن عملية التغيير ، ومن هذه الاخطاء :

أ- محاولة تغيير كل شيء دفعة واحدة : احداث عملية التغيير بشكل مفاجئ دون التشاور مع الافراد العاملين في المنظمة لتهيئة الاجواء المناسبة لتطبيقه .

ب- الاعتقاد بان كل شيء جيد يكون صنعة الادارة العليا : وهنا تسعى ادارة التغيير إلى عدم مشاركة العاملين في مراحل التغيير .

ت- الاسئلة الخاطئة تؤدي إلى مشاكل كبيرة : وهذا يعني عدم القدرة على تشخيص واقع المنظمة بشكل صحيح سيفشل حتماً عملية التغيير .

ث- وضع حلول جزئية لم يراع فيها طبيعة الاقسام ككل متكامل .

ج- اخفاء المصداقية وعدم وجود الثقة بين ادارة التغيير من جهة والعاملين في اقسام المنظمة من جهة اخرى .

وبالإضافة إلى الأسباب التي وردت اعلاه ، هنالك أسباب اخرى لمقاومة التغيير كنقص الحوافز المادية والمعنوية ، الخوف من الفشل واعتقاد الافراد داخل المنظمة بان اوضاعهم الحالية احسن مما ستؤول اليه بعد احداث التغيير .

٣ - أنواع مقاومة التغيير

بين الباحثان بان هنالك نوعين من مقاومة التغيير هما « المقاومة الخفية والمقاومة العلنية او النشطة » ، إذ إن المقاومة الخفية تشير إلى آثار نفسية داخل الفرد تعكس عدم رغبته في التغيير الحاصل في المنظمة ، اما المقاومة العلنية فهي على العكس من ذلك تظهر كتصرفات وسلوكيات يقوم بها الفرد بشكل واضح ازاء ذلك التغيير ، والشكل

٢ يوضح هذين النوعين . ﴿ Greenberg& Baron , 2002 : 56 ﴾ و ﴿ Petrin& Hultman , 2005 : 18 ﴾ و ﴿ Vos , 2006 : 14 ﴾ و ﴿ Bovey& Hede , 2009 : 22 ﴾ .



سOURCE : Vos,Janou" The role of personality and emotion in employee resistance to change " Social science journal , Vol .Holland , 2006,p:14.

الشكل ﴿ ٢ ﴾ : أنواع مقاومة التغيير

٤ - النواحي الايجابية والسلبية لمقاومة التغيير :

يتفق كلاً من ﴿ Abu - Tineh , 2006 : 17 ﴾ و ﴿ المرسي ، ٢٠٠٦ : ٥٧ ﴾ و ﴿ حجاج ، ٢٠٠٩ : ٣٦١ ﴾ على أنّ مقاومة التغيير لا تتضمن الجوانب السلبية فقط التي تضر في المنظمة واهدافها ، بل هنالك العديد من النواحي الايجابية المترتبة على هذه العملية .

أ- النواحي الايجابية لمقاومة التغيير :

- الضغط على ادارة التغيير لتوضيح طبيعة الاهداف والنتائج المتوقعة .
- الكشف عن عدم فاعلية عمليات الاتصال داخل المنظمة او عدم توفر بعض المعلومات الواجب معرفتها .
- الضغط على ادارة التغيير لمراجعة الخطط وتحليل النتائج ، مما يزيد من فاعلية التغيير المتوقع .
- الكشف عن نقاط الضعف في بعض الامور كاتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- التعرف على مدى اشراك الاشخاص المهمين في عملية التغيير .

ب - النواحي السلبية لمقاومة التغيير :

- تشكيل القيادات في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي .
- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن اساليب للتغلب على مقاومة التغيير .
- تؤدي مقاومة التغيير إلى اطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي .

٥ / استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير :

يتفق كلاً من « Mutihac , 2010 : 28 » و « Bashir& others , 2013 : 122 » و « الشيخ ، ٢٠١٠ : ١٦ » و « بروش وهدار ، ٢٠٠٧ : ٥٦ » على وجود مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التغلب على مقاومة التغيير وتخفيف آثاره بما يسهم في تحقيق الإستراتيجية في عملية التغيير ، وهذه الاستراتيجيات هي :

- أ- **المشاركة** : وتعني اشراك العاملين في الاعداد لعملية التغيير واعطائهم الفرصة الحقيقية لإبداء آرائهم وافكارهم ومناقشتها ، كما تعتبر مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير احسن طريقة لإزالة الغموض والالتباس في نوايا المسؤولين جراء عملية التغيير وبالتالي تسهيل عملية تنفيذه والحد من مقاومته .
- ب- **التدريب** : يعدّ التدريب من اهم العوامل التي تساهم في قبول التغيير وتنفيذه ، اذ يتم العمل هنا على ادخال التعديلات المطلوبة في سلوكيات الافراد العاملين اتجاه مفاهيم ، مواقف ، معلومات او مهارات معينة تهدف من ورائها المنظمة إلى تحقيق التغيير التنظيمي .
- ت- **الحوافز** : لمواجهة مقاومة التغيير يجب على ادارة المنظمة استخدام نظام الحوافز سواء كائت المادية منها كزيادة الاجور او المكافآت ، او المعنوية كالترقية الوظيفية او كتب الشكر والتقدير التي تسهم في زيادة ولاء العاملين ورفع روحهم المعنوية اتجاه ادارة المنظمة .
- ث- **الاتصال** : ويقصد به العمل على توفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه ، توقيت ادخاله ومستوى اهدافه والاجابة على كل استفسارات العاملين بما يسهم في زيادة شعورهم بعدم الخوف وبالتالي تقادي المقاومة .
- ج- **التهريب الصريح والضمني** : من الممكن أن تلجأ المنظمة إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم ، تقليل فرص الترقية او اجراء تعديلات في الوظائف بهدف تقليل مستوى مقاومة التغيير .

ثانياً / التوجه الريادي :

١ - مفهوم التوجه الريادي :

إنّ التوجه الريادي هو أسلوب اتخاذ القرار ، ممارسات ، عمليات وسلوكيات التي تقود إلى الدخول إلى الاسواق الحالية او الجديدة بمنتجات او خدمات تمتلكها المنظمة حالياً او تم تصنيعها حديثاً « Haghsheenas& others , 2007 : 8 » . اما « Walter& others , 2006 : 541 » فقد بين إنّ التوجه الريادي هو استغلال الافكار والمهارات التي يحملها الرياديين في المنظمة ومحاولة تجسيدها في ثقافتها ونشاطاتها بما يسهم في خلق ، اكتساب ونقل المعرفة والفاعلية وبالتالي رفع مستوى الاداء الخاص بالمنظمة .

في حين بين ﴿ 5 : 2008 , Hit & Jones ﴾ إنَّ التوجه الريادي هو القيام بالإنشطة الفريدة لتلبية حاجات الاعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة من اجل تحقيق الازياح . اما ﴿ 761 : 2009 , Rauch & others ﴾ فقد عرفهُ بعملية تنفيذ الاستراتيجيات التي تقدم للمنظمة قاعدة واسعة من الاعمال والقرارات الريادية . في حين عرف ﴿ 187 : 2013 , Phokha & Nonsrimuang ﴾ التوجه الريادي بالعنصر الاساس الذي يؤثر في استراتيجية المنظمة ، ثقافتها ، قيادتها وأنشطتها التسويقية ، إذ إنامتلاك المنظمة لمستوى عالٍ من التوجه الريادي سيحقق لها الاداء المتميز بشكل افضل مقارنة بمثيلاتها التي لا تمتلك ذلك التوجه .

اما ﴿ 265 : 2013 , Zulkifli & Rosli ﴾ فقد عرف التوجه الريادي بالمفهوم الذي يتعلق بالعمليات الاستراتيجية للمنظمة ككل الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق التميز التنافسي . في حين اشار ﴿ 3 : 2014 , Mukami & Ngugi ﴾ إلى إنَّ التوجه الريادي عملية اتخاذ القرارات الشخص الريادي التي تقود المنظمة إلى الدخول او دعم أنشطة الاعمال .

٢ - اهمية التوجه الريادي :

يتفق كلاً من ﴿ الاغيا ، ٢٠٠٨ : ١٠ ﴾ و ﴿ العليّ وآخرون ، ٢٠١٠ : ٢٨ - ٢٩ ﴾ و ﴿ احمد وكتائبه ، ٢٠١٢ : ١٠٦ ﴾ و ﴿ Pirala ، 2012 : 25 - 26 ﴾ و ﴿ Brazinskaite ، 2014 : 7 ﴾ على إنَّ وصول المنظمة إلى مستوى الريادية في مجال عملها يجعلها قادرة على منافسة المنظمات الاخرى بما تقدمه من منتجات فريدة ومبتكرة في الاسواق ، وبالتالي تحقيق طموحاتها في الحصول على التمايز وكسب حصة سوقية اكبر إنَّ التوجه الريادي لمنظمات الاعمال له اهمية كبيرة ليس على مستوى المنظمة فحسب ، بل ينعكس ذلك ايضاً على مستوى الاقتصاد الكلي ، وادناه بعض جوانب الاهمية لهذا التوجه :

- أ- خلق فرص عمل جديدة .
- ب- التجديد واعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية .
- ت- زيادة القدرة على المنافسة وذلك من خلال المعرفة الدقيقة والواعية للبيئة المحلية والخارجية وتطوير اساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بيجابية .
- ث- يتضمن التوجه الريادي مجموعة من المواقف والاجراءات التي تعزز قدرة المنظمة على تبني المخاطر والتمسك بالفرص والابداع .
- ج- يعدّ التوجه الريادي وسيلة للتغيير ، التطوير والتجديد الاستراتيجي .
- ح- تشجيع وتحفيز الابداع داخل المنظمة من خلال اختيار الفرص الجديدة وتنفيذها ، فضلاً عن ذلك استغلال الموارد بشكل امثل لإنتاج السلع والخدمات الجديدة .

٣ - ابعاد التوجه الريادي :

بين ﴿ 8 - 5 : 2011 , Bleeker ﴾ و ﴿ 21 - 19 : 2015 , Teresa ﴾ و ﴿ 131 - 128 : 2012 , Xu & Xu ﴾ و ﴿ 249 : 2007 , Chen ﴾ و ﴿ 34 : 2009 , Callaghan ﴾ و ﴿ 62 - 41 - 42 : 2014 , Zhou ﴾ و ﴿ حسين ، ٢٠١٣ : ٣٩٥ ﴾ إنَّ ابعاد التوجه الريادي تتمثل بالآتي :

أ- **الإبداع** : ويقصد به الرغبة في دعم الخبرات والابتكار لتقديم منتجات او خدمات جديدة ، كذلك القيادة التكنولوجية والبحث والتطوير بما يسهم في تطوير عمليات جديدة . فالإبداع هو من الابعاد المهمة للتوجه الريادي للمنظمة وذلك لدوره الكبير في عملية وصف الادوات والوسائل المهمة التي يمكن للمنظمة من خلالها متابعة واستغلال كل الفرص الجديدة ، فضلاً عن ذلك إنّ المنظمة ومن خلال الابداع يمكنها استخدام القدرات المعرفية بما يدعم التحليل الدقيق لكل العناصر الاساسية الخاصة بالموقع الاستراتيجي لها ضمن الاسواق وبالتالي تطوير الإنظمة التي تساعد في تحقيق الاداء الفعال .

ب- **تحمل المخاطرة** : يشير تحمل المخاطرة إلى ميل المنظمة للقيام بالأعمال الجريئة مثل الدخول إلى الاسواق الجديدة غير المعروفة ، استغلال كميات كبيرة من الموارد في مشاريع تتصف بالمخارجات غير المؤكدة او قيام المنظمة بالاقتراس لمبالغ ضخمة تؤثر في مركزها المالي . إنّ تحمل المخاطرة يعدّ جزء من عملية صياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، وبما إنّ التوجه الريادي هو توجه استراتيجي؛ لذا فإنّ تحمل المخاطرة هي جزء أساس من ذلك التوجه .

ت- **الاسبقية** : من اجل تحقيق التميز واستغلال الفرص في سوقٍ ما ، يجب إنّ تكون المنظمة هي اول الداخلين لذلك السوق ، اذ يمكن إنّ يؤدي ذلك إلى تحقيق ارباح عالية والقدرة على تأسيس علامة تجارية مميزة . إنّ اخذ المبادرة في استغلال الفرص السوقية الجديدة هو سلوك مرتبط بالتوجه الريادي والذي يتصف بدوره بالنظرة المستقبلية للاستحواذ على الفرص امام المنافسين من خلال خلق طلب فعلي على منتجات او خدمات جديدة وتهيئة كل الظروف البيئية المناسبة لخدمة مصالح المنظمة .

ث- **المنافسة الهجومية** : ويقصد بها رغبة المنظمة بالهجوم والسيطرة على المنافسين من خلال تركيبة من التحركات الاستباقية والجهود الابداعية ، فالمنظمة يمكن إنّ تتصف بالعدوانية في حال اتخاذها مجموعة من الاعمال التي تؤثر بالمنافسين وتجعلهم يردون بالمثّل ، مثال ذلك قيام المنظمة اولاً بطرح منتجات جديدة ، تقنيات ادارية وإنتاجية التي تعكس إنتهاجها لنموذجاً تنافسياً يهدف إلى اضعاف الموقف التنافسي لدى المنظمات الاخرى العاملة في نفس المجال . ويمكن المقارنة بين مفهومي المنافسة الهجومية والاسبقية وذلك على اساس قدرة المنظمة على خلق واكتساب الموارد التي تسهم في تحقيق الميزة المستدامة ، إذ إنّ مفهوم الاسبقية يتعلق بعملية خلق وايجاد الموارد اما مفهوم المنافسة الهجومية فيعني قدرة الموارد على ايجاد منظمة منافسة في السوق .

ج- **الاستقلالية** : وتعني حرية ممارسة نشاطات جديدة ، وعلى المستوى المنظمي يقصد بها تنفيذ الاعمال من بدون قيود تنظيمية . وتتضمن الاستقلالية العديد من المستويات التي تعتمد على طبيعة الاعمال او القرارات التي يتم تنفيذها ، فمثلاً الاستقلالية الهيكلية التي تمكن فريق العمل من حل المشاكل بواسطة ادوات تم تحديدها ذاتياً اما الاستقلالية الاستراتيجية فهي تشير إلى تمكين فريق الاعمال من تنفيذ المهام خارج القيود التنظيمية الرسمية وذلك في صورة ماذا سيُنجز؟ وكيف سيتم تحقيق الاهداف؟ ، إما بالنسبة للمنظمات ذات التوجه الريادي توصف الاستقلالية الاستراتيجية هي المفهوم الأكثر استخداماً ضمن اطار عملياتها .

٤ - المهارات المطلوبة لتحقيق التوجه الريادي :

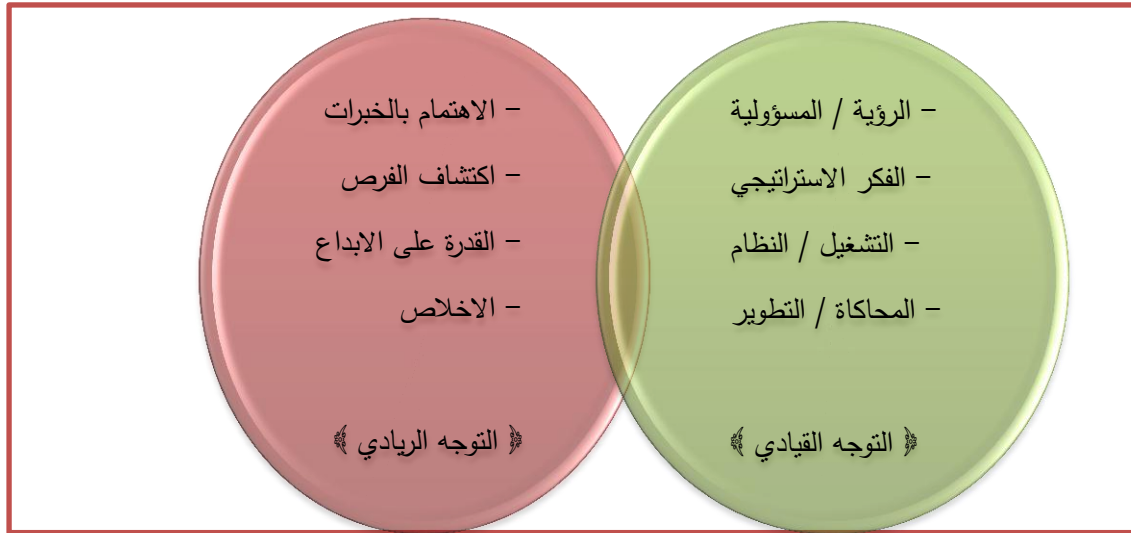
يمكن تصنيف المهارات المطلوبة لتحقيق التوجه الريادي إلى ثلاثة اصناف رئيسة هي :

أ- **المهارات التكنولوجية** : وتتضمن مجموعة من المهارات اهمها ﴿ القدرة على الاتصال ، مراقبة البيئة ، ادارة الاعمال التقنية ، القدرة على التنظيم ، بناء العلاقات والشبكات ، العمل ضمن الفريق ﴾ .

ب- مهارات ادارة الاعمال : وتشتمل هذه المهارات على « وضع الاهداف والخطط ، صناعة القرار ، ادارة العلاقات الإنسائية ، التفاوض ، تنظيم النمو » .

ت- مهارات الريادة الشخصية : وهي تضم « الرقابة والالتزام ، اخذ المخاطرة ، الابداع ، المثابرة ، الرؤية القيادية ، التركيز على التغيير » « السكارنة ، ٢٠٠٨ : ٣١ » .

فضلاً عن ذلك بين « Thompson & others , 2008: 235 » إن هنالك مجموعة من المهارات التي تتداخل بين مفهومي التوجه الريادي والتوجه القيادي وكما موضحه بالشكل « ٣ » ادناه :



شكل « ٣ » المهارات المشتركة بين مفهومي التوجه الريادي والتوجه القيادي

SOURCE : Thompson ,A., Arthur ,A .,J. and Gamble ,E., John" Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage concept and cases " 16th edition , MC Grow- Hill , Irwin, New York , U.S.A , 2008,P:235

المبحث الثالث

قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث إلى قياس تأثير المتغير المستقل « مقاومة التغيير » في المتغير المعتمد « التوجه الريادي » باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك بالاعتماد على تحليل الإتحدار البسيط « SIMPLE REGRESSION ANALYSIS » واختبار « F » لتحديد معنوية معادلة الإتحدار « التأثير » ، اذ يوجد تأثير معنوي اذا كانت قيمة « F » المحسوبة اكبر من قيمة « F » الجدولية . ولا يوجد هذا التأثير اذا كانت قيمة « F » المحسوبة اصغر من قيمة « F » الجدولية عند مستوى معنوية بلغ « 0.01 » ، كذلك تم استخدام معامل التحديد « R² » لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل بأبعاده للمتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد .

وبناءً على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف البحث من خلال فقرة رئيسة تخصص لاختبار الفرضية الرئيسية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية ، وكما يأتي :

❖ قياس تأثير مقاومة التغيير في التوجه الريادي

تتناول هذه الفقرة قياس أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي الذي تضمنته الفرضية الرئيسية التي تنص على إنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمقاومة التغيير في التوجه الريادي ، وتم اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي :

أ - اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

- فرضية العدم « H0 » لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في التوجه الريادي .
 - فرضية الوجود « H1 » توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في التوجه الريادي .
- ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار « F » لتحليل معنوية إنموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول « ٤ » والذي تم بني على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.152 + 0.721 * X1$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد « التوجه الريادي » .

وإن X1 تمثل البعد الاول للمتغير المستقل « المشاركة » .

جدول « ٤ »

تقدير معلمات إنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المشاركة « X1 » في التوجه الريادي « Y »

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		(X1)	CONSTANT	بعد المشاركة المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية %1	المحسوبة	B1	A	
0.521	6.52	63.547	0.721	0.152	التوجه الريادي (Y)

n=30

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول « 4 » ما يأتي :

- ١- إن قيمة « F » المحسوبة لإنموذج الإنحدار الخطي البسيط للمشاركة « X1 » قد بلغت « 63.547 » وهي اكبر من قيمة « F » الجدولية البالغة « 6.52 » عند مستوى معنوية بلغ « 1% » أي بدرجة ثقة « 99% » .

وهذا يدل على ثبوت معامل الإتحاد $B1 = 0.721$ عند مستوى المعنوية المذكور .

وبناءً على ذلك تكون المشاركة $X1$ ذات تأثير عالٍ في التوجه الريادي Y ، ويعد هذا التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ 1% أي بدرجة ثقة بلغت 99% .

٢- إن قيمة معامل التفسير R^2 بلغت 0.521 ، وهذا يعني إن المشاركة $X1$ تفسر ما نسبته 52.1% من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي Y . أما النسبة المتبقية والبالغة 47.9% فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم $H0$ وقبول فرضية الوجود $H1$ أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها « توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في التوجه الريادي » .

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- فرضية العدم $H0$ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب في التوجه الريادي .
 - فرضية الوجود $H1$ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب في التوجه الريادي .
- ومن أجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار F لتحليل معنوية إتموج الإتحاد الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول o والذي بني على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.130 + 0.783 * X2$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد « التوجه الريادي » .

وإن $X2$ تمثل البعد الثابت للمتغير المستقل « التدريب » .

جدول o تقدير معاملات إتموج الإتحاد الخطي البسيط لقياس تأثير التدريب $X2$ في التوجه الريادي Y

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		(X2)	CONSTANT	بعد التدريب (X2) المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية « 1% »	المحسوبة	B2	A	
0.583	6.52	68.40	0.783	0.130	التوجه الريادي (Y)

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$n=30$ يتضح من النتائج الواردة في الجدول o ما يأتي :

- ١ - إن قيمة F المحسوبة لإتموج الإتحاد الخطي البسيط للتدريب $X2$ قد بلغت 68.40 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 6.52 عند مستوى معنوية بلغ 1% أي بدرجة ثقة 99% .

مما يدل على ثبوت معامل الإتحاد $\langle B2 = 0.783 \rangle$ عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يعني ثبوت معنوية إتمودج الإتحاد الخطي البسيط ، اي إنَّ التدريب $\langle X2 \rangle$ ذات تأثير عالٍ في التوجه الريادي $\langle Y \rangle$ ، ويعد هذا التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ $\langle 1\% \rangle$ اي بدرجة ثقة $\langle 99\% \rangle$.

٢- إنَّ قيمة معامل التفسير $\langle R^2 \rangle$ بلغت $\langle 0.583 \rangle$ ، وهذا يعني إنَّ التدريب $\langle X2 \rangle$ يفسر ما نسبته $\langle 58.3\% \rangle$ من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي $\langle Y \rangle$. اما النسبة المتبقية والبالغة $\langle 41.7\% \rangle$ فتعود إلى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم $\langle H0 \rangle$ وقبول فرضية الوجود $\langle H1 \rangle$ اي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثابئية التي تنص على إنه \langle توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب في التوجه الريادي \rangle .
ت - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- فرضية العدم $\langle H0 \rangle$ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوافز في التوجه الريادي .
 - فرضية الوجود $\langle H1 \rangle$ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوافز في التوجه الريادي .
- وقد تم استخدام اختبار $\langle F \rangle$ لتحليل معنوية إتمودج الإتحاد الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها وكما هو موضح في الجدول $\langle 6 \rangle$ بني على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.298 + 0.538 * X3$$

إذ إنَّ Y تمثل المتغير المعتمد \langle التوجه الريادي \rangle .

وإنَّ $X3$ تمثل البعد الثالث للمتغير المستقل \langle الحوافز \rangle .

جدول $\langle 6 \rangle$ تقدير معاملات إتمودج الإتحاد الخطي البسيط لقياس تأثير الحوافز $\langle X3 \rangle$ في التوجه الريادي $\langle Y \rangle$

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		(X3)	CONSTANT	بعد الحوافز (X3) المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية $\langle 1\% \rangle$	المحسوبة	B3	A	
0.645	6.52	65.461	0.538	0.298	التوجه الريادي (Y)

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

$n=30$ يتضح من النتائج الواردة في الجدول $\langle 6 \rangle$ ما يأتي :

- ١ - إنَّ قيمة $\langle F \rangle$ المحسوبة لإتمودج الإتحاد الخطي البسيط للحوافز $\langle X3 \rangle$ قد بلغت $\langle 65.461 \rangle$ وهي اكبر من قيمة $\langle F \rangle$ الجدولية البالغة $\langle 6.52 \rangle$ عند مستوى معنوية بلغ $\langle 1\% \rangle$ اي بدرجة ثقة $\langle 99\% \rangle$.

مما يدل على ثبوت معامل الإتحاد $B3 = 0.538$ عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يعني ثبوت معنوية إتمودج الإتحاد الخطي البسيط ، اي إن الحوافز $X3$ ذات تأثير في التوجه الريادي Y ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ 1% اي بدرجة ثقة 99% .

٢ - إن قيمة معامل التفسير R^2 بلغت 0.645 ، وهذا يعني إن الحوافز $X3$ تفسر ما نسبته 64.5% من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي Y . اما النسبة المتبقية والبالغة 35.5% فتعود إلى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم $H0$ وقبول فرضية الوجود $H1$ اي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على إنه Y توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوافز في التوجه الريادي .

ث - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

- فرضية العدم $H0$ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال في التوجه الريادي .
 - فرضية الوجود $H1$ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال في التوجه الريادي .
- ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار F لتحليل معنوية إتمودج الإتحاد الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول Y بنيعلى وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.372 + 0.285 * X4$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد Y التوجه الريادي .

وإن $X4$ تمثل البعد الرابع للمتغير المستقل $X4$ الاتصال .

جدول Y تقدير معاملات إتمودج الإتحاد الخطي البسيط لقياس تأثير الاتصال $X4$ في التوجه الريادي Y

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		(X4)	CONSTANT	بعد الاتصال (X4)
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B4	A	المتغير المعتمد (Y)
0.421	6.52	23.251	0.285	0.372	التوجه الريادي (Y)

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$n=30$ ومن النتائج الواردة في الجدول Y يتضح ما يأتي :

١ - إن قيمة F المحسوبة لإتمودج الإتحاد الخطي البسيط للاتصال $X4$ قد بلغت 23.251 وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة 6.52 عند مستوى معنوية بلغ 1% اي بدرجة ثقة 99% .

مما يدل على ثبوت معامل الإتحاد $B4 = 0.285$ عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يعني ثبوت معنوية إتمودج الإتحدار الخطي البسيط ، اي إنَّ الاتصال ﴿ X4 ﴾ ذات تأثير في التوجه الريادي ﴿ Y ﴾ ، ويعد هذا التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ ﴿ 1% ﴾ اي بدرجة ثقة ﴿ 99% ﴾ .

٢- إنَّ قيمة معامل التفسير ﴿ R² ﴾ بلغت ﴿ 0.421 ﴾ ، وهذا يعني إنَّ الاتصال ﴿ X4 ﴾ يفسر ما نسبته ﴿ 42.1% ﴾ من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي ﴿ Y ﴾ . اما النسبة المتبقية والبالغة ﴿ 57.9% ﴾ فتعود إلى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ﴿ H0 ﴾ وقبول فرضية الوجود ﴿ H1 ﴾ اي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على إنَّه ﴿ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال في التوجه الريادي ﴾ .

ت - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

- فرضية العدم ﴿ H0 ﴾ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للترهيب الصريح والضمني في التوجه الريادي .
 - فرضية الوجود ﴿ H1 ﴾ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للترهيب الصريح والضمني في التوجه الريادي .
- وقد تم استخدام اختبار ﴿ F ﴾ لتحليل معنوية إتمودج الإتحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها وكما هو موضح في الجدول ﴿ ٨ ﴾ بنيعلى وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.149 + 0.747 * X5$$

إذ إنَّ Y تمثل المتغير المعتمد ﴿ التوجه الريادي ﴾ .

وإنَّ X5 تمثل البعد الخامس للمتغير المستقل ﴿ الترهيب الصريح والضمني ﴾ .

جدول ﴿ ٨ ﴾ تقدير معلمات إتمودج الإتحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الترهيب الصريح والضمني ﴿ X5 ﴾ في التوجه الريادي ﴿ Y ﴾

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		(X5)	CONSTANT	بعد الترهيب الصريح والضمني (X5)
	الجدولية ﴿ 1% ﴾	المحسوبة	B5	A	المتغير المعتمد (Y)
0.563	6.52	61.433	0.747	0.149	التوجه الريادي (Y)

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

n=30 يتضح من النتائج الواردة في الجدول ﴿ ٨ ﴾ ما يأتي :

١ - إنَّ قيمة ﴿ F ﴾ المحسوبة لإتمودج الإتحدار الخطي البسيط للترهيب الصريح والضمني ﴿ X5 ﴾ قد بلغت ﴿ 61.433 ﴾ وهي اكبر من قيمة ﴿ F ﴾ الجدولية البالغة ﴿ 6.52 ﴾ عند مستوى معنوية بلغ ﴿ 1% ﴾ اي بدرجة ثقة ﴿ 99% ﴾ .

مما يدل على ثبوت معامل الإتحدار ﴿ B5 = 0.747 ﴾ عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يعني ثبوت معنوية إنموذج الإتحدار الخطي البسيط ، اي إن الترهيب الصريح والضمني « X5 » ذات تأثير في التوجه الريادي « Y » ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ « 1% » اي بدرجة ثقة « 99% » .

٢- إن قيمة معامل التفسير « R² » بلغت « 0.563 » ، وهذا يعني إن الترهيب الصريح والضمني « X5 » يفسر ما نسبته « 56.3% » من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي « Y » . اما النسبة المتبقية والبالغة « 43.7% » فتعود إلى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم « H0 » وقبول فرضية الوجود « H1 » اي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على إنه « توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للترهيب الصريح والضمني في التوجه الريادي » .
ج - اختبار الفرضية الرئيسية :

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير مقاومة التغيير « X » في التوجه الريادي « Y » وفق الفرضيتين الآتيتين :

- فرضية العدم « H0 » لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمقاومة التغيير في التوجه الريادي .
 - فرضية الوجود « H1 » توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمقاومة التغيير في التوجه الريادي .
- ومن اجل قبول الفرضية الرئيسية اعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار « F » لتحليل معنوية إنموذج الإتحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول « ٩ » بني على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.173 + 0.762 * X$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد « التوجه الريادي » .

وإن X تمثل المتغير المستقل « مقاومة التغيير » .

جدول « ٩ » تقدير معاملات إنموذج الإتحدار الخطي البسيط لقياس تأثير مقاومة التغيير « X » في التوجه الريادي « Y »

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		(X)	CONSTANT	مقاومة التغيير بأبعاده (X) المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية « 1% »	المحسوبة	B	A	
0.728	6.52	72.533	0.762	0.173	التوجه الريادي Y

n=30

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول « ٩ » يتضح ما يأتي :

١ - إن قيمة « F » المحسوبة لإتمودج الإتحدار الخطي البسيط لمقاومة التغيير « X » قد بلغت « 72.533 » وهي أكبر من قيمة « F » الجدولية البالغة « 6.52 » عند مستوى معنوية بلغ « 1% » أي بدرجة ثقة « 99% » .

مما يدل على ثبوت معامل الإتحدار « B = 0.762 » عند مستوى المعنوية المذكور .

ومما تقدم يتضح بأن مقاومة التغيير « X » لها تأثير كبير في التوجه الريادي « Y » ، وبعد هذا التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ « 1% » أي بدرجة ثقة « 99% » .

٢- إن قيمة معامل التفسير « R² » بلغت « 0.728 » ، وهذا يعني إن مقاومة التغيير « X » تفسر ما نسبته « 72.8% » من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي « Y » . اما النسبة المتبقية والبالغة « 27.2% » فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الخمس وثبوت معنوية تأثير مقاومة التغيير في التوجه الريادي ، تأكد صحة الفرضية الرئيسة التي تنص على إنه « توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمقاومة التغيير في التوجه الريادي » .

ويوضح الجدول « ١٠ » ترتيب القوة التأثيرية لمقاومة التغيير « X » في التوجه الريادي « Y » وفقاً إلى أقيام معامل التفسير « R² » وعلى النحو الآتي :

جدول « ١٠ » ترتيب قوة تأثير مقاومة التغيير « X » في التوجه الريادي « Y »

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير « R ² »	ابعاد مقاومة التغيير
الرابع	0.521	المشاركة « X1 »
الثاني	0.583	التدريب « X2 »
الاول	0.645	الحوافز « X3 »
الخامس	0.421	الاتصال « X4 »
الثالث	0.563	الترهيب الصريح والضمني « X5 »

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الوارد في الجدول « ١٠ » ما يأتي :

١- حصلت الحوافز « X3 » على المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في التوجه الريادي من خلال معامل تفسير بلغ « 0.645 » .

٢- جاء التدريب « X2 » في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في التوجه الريادي من خلال معامل تفسير بلغ « 0.583 » .

- ٣- احتل الترهيب الصريح والضمني « X5 » المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في التوجه الريادي من خلال معامل تفسير بلغ « 0.563 »
- ٤- حصلت المشاركة « X1 » على المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في التوجه الريادي من خلال معامل تفسير بلغ « 0.521 » .
- ٥- واخيراً ، جاء الاتصال « X4 » بالمرتبة الخامسة من حيث قوة التأثير في التوجه الريادي من خلال معامل تفسير بلغ « 0.421 » .
- ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح إن بُعد الحوافز « X3 » هو الأهم في القوة التأثيرية ، إذ يفسر ما قيمته « ٦٤.٥ % » من التغيرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغيرات التي تمثل « 35.5 % » تفسرها متغيرات أخرى لم يشملها مخطط الدراسة الحالية .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا المبحث سيتم عرض الاستنتاجات في ضوء الاجراءات النظرية والعملية اللتان اجراهما الباحث ضمن فقرات البحث السابقة وبعد ذلك تقديم التوصيات المقترحة للمنظمة عينة البحث خاصة والمنظمات المماثلة الاخرى على وجه العموم .

أولاً : الاستنتاجات : Conclusion

- تتناول هذه الفقرة أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وهي على النحو الآتي :
- ١ - أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة حول مقاومة التغيير إن المنظمة المبحوثة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير لما له من دور كبير في التأثير على فاعلية برامج التغيير التنظيمي وإطالة المدة المحددة لتنفيذ هذه البرامج ، وقد تجلّى ذلك من خلال ما يأتي :
 - أ - الاهتمام الواضح بالمشاركة التي تمنح من خلالها المنظمة للعاملين الفرصة الحقيقية لأبداء آرائهم وافكارهم ومناقشتها
 - ب - الاهتمام الواضح بالتدريب لما له من دور كبير في ادخال التعديلات اللازمة على سلوكيات العاملين بهدف من ورائها المنظمة إلى تقبلهم لعملية التغيير التنظيمي .
 - ت - الاهتمام الواضح بنظام الحوافز سواء كانت المادية منها ام المعنوية التي تسهم في زيادة ولاء العاملين ورفع روحهم المعنوية اتجاه ادارة المنظمة .
 - ث - التركيز الكبير على الاتصال لما له من دور فعال في توفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه ، توقيت ادخاله ومستوى اهدافه .
 - ج - اهتمام المنظمة باستخدام الترهيب الصريح والضمني من اجل تقليل مستوى مقاومة التغيير من خلال تقليل فرص الترقية او اجراء التعديلات على الوظائف .
 - ٢ - أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة حول التوجه الريادي إن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير، وقد تجلّى ذلك من خلال الآتي :
 - أ - الاهتمام بدرجة جيدة بمؤشر الابداع من خلال قيامها بدعم الخبرات،الابتكار والبحث والتطوير بالإضافة إلى استخدامها القدرات المعرفية التي تساعد في تحقيق الاداء الفعال .

- ب - اهتمام المنظمة المبحوثة بمؤشر المخاطرة عند صياغة استراتيجيتها الكلية من خلال استغلالها كميات كبيرة من مواردها في تنفيذ مشاريع ذات مخرجات غير مؤكدة .
- ت - الاهتمام الواضح بمؤشر الاسبقية من خلال السعي إلى تحقيق التميز واستغلال الفرص المتاحة وبما يضمن للمنظمة المبحوثة ارباح عالية مع التركيز على جودة الخدمات المقدمة إلى شريحة واسعة من الزبائن .
- ث - اهتمام المنظمة المبحوثة بتنفيذ مجموعة من الجهود الابداعية والتقنيات الادارية التي تعكس إنتهاجها لنموذجاً تنافسياً يمكن إن يسهم في اضعاف الموقف التنافسي للمنظمات الاخرى العاملة في نفس المجال .
- ج - اهتمام المنظمة المبحوثة بمؤشر الاستقلالية من خلال سعيها إلى تشكل فرق اعمال تهتم بتنفيذ مجموعة من المهام وبحرية اكبر خارج اطار القيود التنظيمية .
- ٣ - أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية لمقاومة التغيير بأبعاده في التوجه الريادي بمؤشراته ويتضح ذلك من خلال الآتي :
- أ - كلما اهتمت الشركة المبحوثة في اشراك العاملين في الاعداد لعملية التغيير واعطائهم الفرصة الحقيقية لإبداء آرائهم وافكارهم ومناقشتها ، كلما ساهم اكثر في تحقيق التوجه الريادي ، اذ جاءت قوة التأثير لبُعد المشاركة بالمرتبة الرابعة .
- ب - كلما اهتمت الشركة المبحوثة ببُعد التدريب وسعيها من خلال ذلك إلى التعديل في سلوكيات الافراد اتجاه مفاهيم ، مواقف، معلومات او مهارات ، كلما ساهم ذلك في تقبلهم لعملية التغيير التنظيمي وبالتالي تحقيق التوجه الريادي ، اذ جاءت قوة التأثير لبُعد التدريب بالمرتبة الثانية .
- ت - كلما اهتمت المنظمة المبحوثة باستخدام نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية ، كلما ادى ذلك إلى زيادة ولاء العاملين ورفع روحهم المعنوية اتجاهاً وبالتالي التأثير في تحقيق التوجه الريادي ، اذ جاءت قوة التأثير لبُعد الحوافز بالمرتبة الاولى .
- ث - إن اهتمام الشركة المبحوثة ببناء نظام متكامل لعملية الاتصال تهدف من خلاله إلى توفير المعلومات عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه توقيت ادخاله ومستوى اهدافه ، يمكن إن يساهم في التقليل من مشاعر الخوف لدى العاملين اتجاه التغيير التنظيمي وبالتالي التأثير في تحقيق التوجه الريادي ، وقد جاءت قوة التأثير لبُعد الاتصال بالمرتبة الخامسة .
- ج - اهتمام المنظمة باستخدام الترهيب الصريح والضمني من خلال تهديد العاملين بفقدان وظائفهم او تقليل فرص الترقية يمكن إن يسهم في تقليل مستوى مقاومة التغيير ، وبالتالي التأثير في تحقيق التوجه الريادي ، وقد جاءت قوة التأثير لبُعد الترهيب الصريح والضمني بالمرتبة الثالثة .

ثانياً : التوصيات : Recommendations

- في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر ، وما تقدم من أطر نظرية وتطبيقية لموضوع أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة ، وما أظهرته الاستنتاجات (النظرية والعملية) ، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة إلى المنظمة عينة الدراسة فضلاً عن بعض التوصيات العامة :
- ١ - اهتمام المنظمة المبحوثة بموضوع التغيير التنظيمي لما له من دور كبير في زيادة قدرتها التنافسية وذلك من خلال ادخال معايير ، إنمات سلوك جديدة وطرق عمل تواكب التغير المتسارع في البيئة الخارجية .
- ٢ - ضرورة الاهتمام بوضع الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها التعامل بمهنية عالية مع مقاومة التغيير التنظيمي والبحث عن الأسباب الحقيقية التي تدفع العاملين للقيام بذلك .

- ٣ - اختيار العاملين لإتجاز المهام بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية مع التأكيد على توفير الدعم المادي والمعنوي والمشاركة في صناعة القرارات .
- ٤ - الاستغلال الامثل لكل الافكار والمهارات التي يقدمها الافراد العاملين ومحاولة تجسيدها في ثقافة المنظمة المبحوثة ، عملياتها ونشاطاتها بما يخدم تحقيق التغيير التنظيمي المنشود .
- ٥ - يمكن للمنظمة من الوصول إلى التوجه الريادي عن طريق الاداء المتميز والعمل على اكتشاف الفرص واستغلالها بحرفية عالية مع الالتزام بتقديم المخرجات ذات الجودة العالية إلى شريحة واسعة من الزبائن .
- ٦ - من الضروري اعداد البرامج التعليمية والثقافية التي تسهم في نشر ثقافة تعريفية للعاملين عن اهمية التغيير التنظيمي في تحسين وزيادة فاعلية الاداء الكلي للمنظمة المبحوثة .
- ٧ - إن المعرفة الدقيقة والواعية للبيئة المحلية والخارجية والتفاعل معها بإيجابية يمكن المنظمة من زيادة قدرتها التنافسية وتنفيذ استراتيجياتها الريادية .
- ٨ - ضرورة طرح المنظمة لمنتجات جديدة ، تقنيات ادارية وإنتاجية التي تعكس إنتهاجها لنموذجاً تنافسياً يهدف إلى اضعاف المنافسين وتحقيق الموقع الريادي في سوق الاعمال .

المصادر

المصادر العربية :

أ- الكتب :

١. العميان ، محمود سليمان ﴿ السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ﴾ الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ٢٠٠٥
٢. العائني ، مزهر شعبان ، وجود ، شوقي ناجي ، وارشيد ، حسين عليان ، وحجازي ، هيثم علي ﴿ ادارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي ﴾ الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ٢٠١٠
٣. المرسي ، جمال الدين ﴿ الثقافة التنظيمية والتغيير ﴾ الطبعة السادسة عشر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ٢٠٠٦
٤. السكارنة ، بلال خلف ﴿ الريادة وادارة منظمات الاعمال ﴾ الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ٢٠٠٨
٥. مروان ، احمد ﴿ ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير ﴾ الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ٢٠٠٨
٦. ماهر ، احمد ﴿ تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الاداري وادارة التغيير ﴾ الطبعة الاولى ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ٢٠٠٧

ب - المجلات والدوريات والمؤتمرات :

١. الشيخ ، الداوي ﴿ مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكلة المقاومة ﴾ المؤتمر الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ٢٠١٠

٢. الاغا ، وفيق حلمي « الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي » مجلة جامعة الازهر في غزة ، سلسلة العلوم الإنسانيّة ، المجلد ١١ ، العدد ١ - A ، غزة ، فلسطين ٢٠٠٨
٣. احمد ، عوني احمد و كتّابّة ، خيرى مصطفى « عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد ابداع المنتج : دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الاطراف الصناعية في الموصل » مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد ٢١ ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جوائنّ ، الجزائر ٢٠١٢
٤. بروش ، زين الدين و هدار ، لحسن « دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانيّة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC في العلمة » مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد الاول ، جوائنّ ، الجزائر ٢٠٠٧
٥. حجاج ، خليل « مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة » مجلة جامعة القدس المفتوحة ، العدد ١٥ ، فلسطين ٢٠٠٩
٦. حسين ، ميسون علي « الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول : بحث نظري » مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانيّة ، المجلد ٢١ ، العدد ٢ ، ٢٠١٣
٧. ملحم ، يحيى و الابراهيمى ، محمد « استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية » المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، مجلد ٤ ، العدد ١ ، الارين ٢٠٠٨

المصادر الاجنبية :

A - BOOKS :

- 1 - Amoros , Antonio « Managing change and innovation , a challenge for modren organisation » 2ND edition , internationale zusammenarbeit , university of Munich , Germany 2012
- 2 - Brown , D . and Harrey , D . « An experienyaial approach to organizational development » 7TH edition prentice - hall , , new jersey , usa 2006
- 3 - Greenberg , J . and Baron , R . A . « Behavior in organization » 2ND edition , prentice - hall , new jersey , usa 2002
- 4 - Hill , Charles. and Jones , G . R . « Strategic management theory in integrated approach » 8TH edition , houghton mifflin co . 2008
- 5 - Thompson , A . , Arthur , A . , J . and Gamble , E . , John « Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage concepts and cases » 16TH edition , mcgraw - hill , irwin , new york , usa , 2008

B – PERIODICALS AND CONFERENCES :

- 1 – Abu – Tineh ﴿ Resistance to change ﴾ e – learning imitative at the hashimit , management science review , vol . 74 , no . 2 , Jordan 2006
- 2 – Bovey , W . H . and Hede , A . ﴿ Resistance to organizational change : the role of defence mechanisms ﴾ journal of management psychology , vol . 16 , uk 2009
- 3 – Bashir , Ramin . Absalan , Ali . and Khodavandegar , Parviz ﴿ How to reduce or mitigate human resource resistance against organizational change ﴾ the case of iran " management journal , vol . 18 , issue 1 , 2013
- 4 – Chen , M . H . ﴿ Entrepreneurial leadership and new ventures : creativity in Entrepreneurial teams ﴾ creativity and innovation management, 16 (3) 2007
- 5 – Haghshenas , A . , Jamshidian , M . , Shaemi , A . , Shahin , A . and Yazdshenas , M . ﴿ An organizational Entrepreneurship framework for iran's public sector ﴾ iranian journal of management sciences (2) , 2007
- 6 – Kamel , Berbaoui ﴿ Reasons for resistance to change in the national company for the distribution of electricity and gas ﴾ international journal of management and strategy , vol . 1 , no . 3 , issue 5 , algeria 2012
- 7 – Lines , R . ﴿ Influence of participation in strategic change : resistance , organizational commitment and change goal achievement ﴾ 3rd edition , journal of change management , australia 2010
- 8 – Lunenburg , Fred. C . ﴿ Forces for and resistance to organizational change ﴾ national forum of educational administration and supervision journal , vol . 27 , no . 4 , usa 2010
- 9 – Mckenna , E . F . ﴿ Business psychology and organizational behavior ﴾ 2nd , journal of management , vol . 1 , jossey – bass , usa 2008
- 10 – Mukami , Anne and Ngugi , Karanja ﴿ Influence of Entrepreneurial orientation on growth of micro and small enterprises in kerugoya , kenya ﴾ european journal of Business management , vol . 1 , issue. 11 , 2014

- 11 – Oreg , S . « Personality context and resistance to organizational change » 2nd edition , wadsworth publishing company , european journal of work AND organizational psychology , uk 2007
- 12 – Petrini , C . and Hultman , K . E . « Scaling the wall of resistance , training and development » vol . 49 , issue , 10 , uk 2005
- 13 – Piderit , S . K . « Rethinking resistance and recognizing ambivalence : a multidimensional view of attitudes toward an organizational change » journal of academy management , vol. 1 , 22(6) , usa , 2010
- 14 – Phokha , A . and Nonsrimuang , N . « The effects of Entrepreneurial orientation , learning orientation , market driving approach and strategic market planning capability on firm performance » journal of international business and economics , 13 (3) , 2013
- 15 – Rauch , A . , Wiklund , J . , Lumpkin , G . Frese , M . « Entrepreneurial orientation and business performance : an assessment of past research and suggestions for the future » Entrepreneurship theory and practice , 33 (3) , 2009
- 16 – Teresa , Ann « Dynamics of Entrepreneurial orientation on the performance of women owned enterprises in kenya » international journal of academic research in business and social sciences , vol . 5 , no . 9 , kenya 2015
- 17 – Vos , Janou « The role of personality and emotions in employee resistance to change » social sciences journal , vol 1 , holland 2006
- 18 – Williams , Asamoah « Resistance to organizational change : A case study of oti yeboah complex limited » vol . 4 , no. 1 , international business and management , canada 2012
- 19 – Walter , A . Auer , M. and Ritter , T . « The impact of network capabilities and Entrepreneurial orientation on university spin – off performance » journal of business venturing , 12 (4) , 2006
- 20 – Xu , T . and Xu , Y . « Literature review of relationship between Entrepreneurial orientation and firm performance » in management of technology (ismot) , international symposium , IEEE 2012

21 – Zulkifli , Mohamad . and Rosli , Mohd . ﴿ Entrepreneurial orientation and business success of Maly Entrepreneurs : Religiosity as moderator ﴾ international journal of humanities and social science , vol . 3 , no . 10 , special issue , Malaysia 2013

C – THESIS

1 – Brazinskaite , Durand ﴿ Entrepreneurial orientation in marketing : An empirical study of small business in the swedish fashion industry ﴾ msc in Entrepreneurship , Lund university , 2014

2 – Bleeker , Ian ﴿ The influence of Entrepreneurial orientation on the innovation procee : An empirical research on manufacturing smes ﴾ master thesis – university of twente , business administration , Netherlands 2011

3 – Callaghan , Christian William ﴿ Entrepreneurial orientation and Entrepreneurial performance of central Johannesburg informal sector street trades ﴾ master of commerce , university of the Witwatersrand , South Africa 2009

4 – Mutihac , Raluca ﴿ Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change – case study of omv petrom ﴾ master of arts in corporate communication , department of language and business communication Aarhus school of business , 2010

5 – Pirala , Paivi ﴿ The impact of entrepreneurial orientation on firm performance : A comparative study of finish and German smes ﴾ master thesis , department of management and international business , Aalto university , 2012

6 – Zhou , Yangping ﴿ Market orientation and entrepreneurial orientation in a learning organization ﴾ der wdwing – maximilians – doktorgrades der philosophie university Munchen , 2014

م / استثماره استراتيجي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذه الاستثمارة بوصفها جزءاً من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال إذ يسعى هذا البحث إلى دراسة (أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة) ، وقد وقع الاختيار على دائرة صحة كربلاء المقدسة ميداناً للدراسة وذلك للمؤهلات التي تمتلكها هذه المنظمة في مجال التطبيق ، على أمل إن يخرج هذا البحث بنتائج تخدم

مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ماستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ، كي تكتمل الصورة لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- ١- إنَّ الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
- ٢- يرجى إنَّ تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً .
- ٣- يرجى الإجابة بوضع علامة () أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو اقرب إلى ذلك شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

إعداد

م.نغم دايخ عبد علي م . م . م . عبير محمد مهدي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد



الجنس :- ذكر إنثى

الفئة العمرية :- ٢١ - ٣٠ ٥١ - ٦٠

٦١ فأكثر ٣١ - ٤٠

٤١ - ٥٠

المؤهل العلمي :- متوسطة اعدادية

بكالوريوس

ماجستير

المنصب الإداري الحالي :- موظف مدير شعبة مدير قسم

سنوات الخدمة في المنظمة :- ١ - ٥

٦ - ١٠

١١ - ١٥

٣-١

لا يوجد

عدد الدورات التدريبية :-

٦-٤

٩-٧

١٠ فأكثر

اتفق بنسبة											العبارات	
٠ %	١٠ %	٢٠ %	٣٠ %	٤٠ %	٥٠ %	٦٠ %	٧٠ %	٨٠ %	٩٠ %	١٠٠ %		
											المشاركة :-	
											١	تقوم إدارة المنظمة بأعطاء فرصة للعاملين في عملية التغيير.
											٢	تسعى إدارة المنظمة إلى الاستماع لأفكار وإراء العاملين فيها .
											٣	تهتم إدارة المنظمة بعملية التخطيط لإزالة الغموض في نوايا المسؤولين فيها .
											التدريب :-	
											٤-	تضع إدارة المنظمة برامج خاصة لعملية التدريب في المنظمة .
											٥-	تقوم إدارة المنظمة باستخدام كافة التطورات التكنولوجية لتنمية مهارات الافراد العاملين .
											٦-	تعتبر إدارة المنظمة التدريب من اهم العوامل التي تساهم في قبول عملية التغيير وتنفيذه .
											الحوافز :-	
											٧-	تحرص إدارة المنظمة على استخدام نظام الحوافز الاقتصادية للعاملين .
											٨-	تساهم الحوافز المادية والمعنوية في زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
											٩-	تقوم الحوافز برفع الروح المعنوية والثقة لدى الافراد العاملين في المنظمة.
											الاتصال :-	
											١٠-	تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيق اتصال فعال وكفوء بينها وبين الافراد العاملين بالمنظمة.
											١١-	تمتلك إدارة المنظمة المعلومات والبيانات الكاملة عن التغيير وحدوثه.
											١٢-	تقوم إدارة المنظمة بالإجابة على كافة الاستفسارات المقدمة الافراد العاملين للتخفيف من حدة خوفهم من عملية التغيير .
											الترهيب الصريح والضمني :-	
											١٣-	تلجأ إدارة المنظمة إلى فرض عملية التغيير واجبار الافراد العاملين على تقبلها .
											١٤-	تتجاهل إدارة المنظمة الجوانب الإنسانية في عملية التغيير.
											١٥-	لا تسمح إدارة المنظمة بمشاركة الافراد العاملين في عملية التغيير.

اتفق بنسبة											العبارات	
٠ %	١٠ %	٢٠ %	٣٠ %	٤٠ %	٥٠ %	٦٠ %	٧٠ %	٨٠ %	٩٠ %	١٠٠ %		
											الإبداع :-	
											١- تمتلك ادارة المنظمة الخبرات والمهارات التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها .	
											٢- تستخدم ادارة المنظمة كافة مقدراتها المعرفية لتحقيق أداء فعال وكفوء.	
											٣- تحرص ادارة المنظمة على تقديم الافكار الجديدة للعمل في المنظمة .	
											تحمل المخاطرة :-	
											٤- تندفع ادارة المنظمة إلى القيام بالأعمال الجريئة وتحمل مخاطرها في الدخول إلى اسواق جديدة غير معروفة .	
											٥- تعتبر ادارة المنظمة تحملها للمخاطرة هو توجهه استراتيجي ريادي.	
											٦- تتابع ادارة المنظمة حدوث التغييرات في البيئة الخارجية واستعدادها لمواجهة هذه التغييرات	
											الاسبقية :-	
											٧- تسعى ادارة المنظمة في إن تكون اول الداخلين إلى سوق المنافسة.	
											٨- ترى ادارة المنظمة بأنه يمكن تحقيق ارباحها بصورة عالية عندما تدخل في السوق مباشرة.	
											٩- تعتبر ادارة المنظمة مبادرتها في استغلال الفرص السوقية سلوك مرتبط بالتوجه الريادي	
											المنافسة الهجومية :-	
											١٠- تسعى ادارة المنظمة بالهجوم والسيطرة على المنافسين من خلال ما تقدمه من منتجات عالية.	
											١١- تحاول ادارة المنظمة اضعاف الموقف التنافسي لدى المنظمات الاخرى باستخدام التقنيات الادارية والإنتاجية .	
											١٢- تسعى ادارة المنظمة إلى تطوير استراتيجياتها الهجومية في الامد الطويل .	
											الاستقلالية :-	
											١٣- تعطي ادارة المنظمة حرية للأفراد العاملين بممارسة نشاطاتها الحالية والمستقبلية .	
											١٤- تسهم الاستقلالية إلى تمكين فريق الاعمال من تنفيذ المهام الرسمية في المنظمة .	
											١٥- تميل ادارة المنظمة إلى جعل الافراد العاملين يؤدون مهامهم بدون قيود تنظيمية .	