

# أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه

د/ أحمد محمد أحمد أبو اليزيد

## المقدمة ومشكلة البحث:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط. (٢٣)

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، فهو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج. (٢١)

حيث يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، وزيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة، مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب، وتشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية

وتحقيق الرضى الوظيفي، والكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة، انشاء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة، تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية، مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها. (٤): (٦)(٢٩:١٣)

ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل عوامل تؤثر على الأداء وتنوعها، حيث يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (٢٢)

مما سبق يتضح أهمية متابعة وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين حيث يهدف التقييم الى التعرف على الأخطاء مبكراً لتكون عملية تصحيحها في الوقت المناسب مما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة في الوقت المناسب. ونظراً لأهمية الأخذ بالتغيير والتطوير وأيضاً التجديد وكذلك الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي ليواكب التغييرات الدائمة والمستمرة للحياة عموماً والحياة الوظيفية خاصة، وخصوصاً في مجال الاتحادات الرياضية، والآثار المترتبة على التغيير والتطوير من خلق مناخ جاذب وبيئة ملائمة للممارسة ومليئة للطموحات بالنسبة للفئات المستهدفة ومحقة للأهداف التي من أجلها اقيمت الاتحادات الرياضية، فقد كان كل ذلك أدعى لدفع الباحث لدراسة أثر مقاومة

التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه.

**هدف البحث:**

**يهدف البحث إلى التعرف على:**

- أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه.

**تساؤلات البحث:**

- ما الواقع الفعلي لمقاومة التغيير لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه ؟

- ما الواقع الفعلي لفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه ؟

- هل هناك علاقة دالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه ؟

**المصطلحات الواردة بالبحث:**

- **مقاومة التغيير التنظيمي: Organizational Chang Resistance**  
"أي سلوك يحقق الابقاء على الوضع الراهن وتجنب التغيير، وقد تظهر على مستوى الفرد أو المجموعة أو المؤسسة ككل". (٢٤)

- **الأداء الوظيفي: The occupational performance**

"هو الإنجاز الذي يحققه الفرد، الناتج عن النشاط الذي يقوم به لتحقيق المهام المحددة له في وظيفته بفاعلية". (١ : ٢٥)

**طرق وإجراءات البحث :**

**منهج البحث:**

أستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبتها لطبيعة وإجراءات البحث.

## مجتمع وعينة البحث:

- ١- الخبراء المتخصصين في مجال الادارة والإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية.
- ٢- تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية من بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير المالي والتنفيذي وأعضاء اللجان العليا بالاتحاد وأعضاء مجلس الإدارة والمدير المالي والتنفيذي بأفرع الإتحاد وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)  
توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الاتحاد	المجتمع	العينة الأساسية	النسبة المئوية	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية
١	أعضاء مجلس الإدارة	٩	٥	٥٥,٥	٢	٢٢,٢
٢	أعضاء اللجان العليا	٤٤	٢٥	٥٦,٨	١٠	٢,٣
٣	المدير المالي والتنفيذي بالإتحاد	٢	٢	١٠٠	.	.
٤	أعضاء مجلس الإدارة بالفروع	١٣٠	٣٨	٢٩,٢	٦	٤,٦
٥	المدير المالي والتنفيذي بالفروع	٥٢	٢٢	٤٨	٦	١١,٥
	المجموع	٢٣٧	٩٢	٤٠%	٢٤	١٠,١٢%

يتضح من جدول (١) أن حجم عينة البحث بالاتحاد المصري للكراتيه وأفرعه بلغت (٩٥) فرد بنسبة (٤٠%) من إجمالي مجتمع البحث وأن العينة الاستطلاعية بلغت (٢٤) بنسبة (١٠,١٢%)

- أدوات جمع البيانات :

### لجمع بيانات الدراسة استعان الباحث بالأدوات التالية:

- ١- استمارة استبيان الواقع الفعلي لمقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه:

حيث قام الباحث بتصميم الاستبيان بهدف التعرف على الواقع الفعلي لمقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد، وبعد تحديد الهدف قام الباحث بالخطوات التالية :

#### أ- تحديد محاور استمارة الاستبيان:

قام الباحث بتحديد محاور استبيان مقاومة التغيير التنظيمي في صورتها المبدئية من خلال الإطلاع على المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بمقاومة التغيير التنظيمي وهي دراسة (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٦)، (٩)، (١٢)، وذلك للمساعدة في أعداد محاور الاستمارة، وقام الباحث بوضع بعض المحاور في صورة مبدئية مرفق (٢) ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة أسيوط مرفق (١)، بهدف إبداء الرأي عليها والوصول إلى مدى مناسبتها و كفايتها من عدمه للدراسة قيد البحث.

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

#### جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان مقاومة التغيير التنظيمي  
(ن=١٠)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	أسباب مقاومة التغيير.	١٠	—	١٠٠%
٢	أشكال وأساليب مقاومة التغيير.	١٠	—	١٠٠%
٣	أساليب التغلب على مقاومة التغيير.	٨	٢	٨٠%

يتضح من خلال جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة مقاومة التغيير التنظيمي قد تراوحت ما بين (٨٠% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحث بنسبة ٧٠% من آراء السادة الخبراء، وبذلك

تكون المحاور التي أتفق عليها الخبراء هي: (أسباب مقاومة التغيير - أشكال وأساليب مقاومة التغيير - أساليب التغلب على مقاومة التغيير).

### ب- إعداد عبارات الاستبيان في صورتها الأولى:

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان، قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية، وذلك لتحديد العبارات الكافية الخاصة به مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بمجال الدراسة، ثم قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على الخبراء مرفق (٣)، لتحديد مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور. ٢- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

والجدول التالي يوضح التكرارات والنسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة لاستمارة مقاومة التغيير التنظيمي.

### جدول (٣)

التكرارات والنسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات استبيان مقاومة التغيير التنظيمي (ن = ١٠)

م	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		م	المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك
١	٨	%٨٠	٨	%٨٠	٤	%٤٠	١١	١٠	%١٠	٩	%٩٠	٨	%٨٠
٢	٧	%٧٠	٩	%٩٠	١٠	%١٠٠	١٢	٧	%٧٠	٩	%٩٠	٧	%٧٠
٣	٨	%٨٠	٩	%٩٠	٨	%٨٠	١٣	٨	%٨٠	٨	%٨٠	٨	%٨٠
٤	٨	%٨٠	٩	%٩٠	٤	%٤٠	١٤	٦	%٦٠	٩	%٩٠	٨	%٨٠
٥	٧	%٧٠			٨	%٨٠	١٥	٩	%٩٠	٤	%٤٠	٧	%٧٠
٦	٩	%٩٠			١٠	%١٠٠	١٦	١٠	%١٠٠	٨	%٨٠	٩	%٩٠
٧	٩	%٩٠			٩	%٩٠	١٧	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٩	%٩٠
٨	١٠	%١٠٠			٧	%٧٠	١٨	٧	%٧٠	٩	%٩٠	١٠	%١٠٠
٩	٧	%٧٠			٩	%٩٠	١٩	٩	%٩٠	٩	%٩٠	٧	%٧٠
١٠	٩	%٩٠			١٠	%١٠٠	٢٠	٤	%٤٠	٧	%٧٠	٩	%٩٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن النسبة المئوية تراوحت النسبة المئوية لعبارات استمارة مقاومة التغيير التنظيمي ما بين (٤٠ : ١٠٠%) وقد أرتضى الباحث بنسبة موافقة (٧٠%) وبالتالي تم حذف العبارات رقم (١١،١٤) من محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، والعبارات رقم (٥) من محور أشكال و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي، والعبارات رقم (٤،١٠،١٣) من محور أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات والجدول رقم (٤) يوضح ذلك وبذلك يكون قد توصل الباحث إلى الصورة النهائية لإستبيان مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين مرفق (٤).

- المعاملات العلمية للاستبيان :

١- استمارة استبيان مقاومة التغيير التنظيمي :

الصدق :

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

أ- **صدق المحكمين:** استخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد أعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية و إدارة الأعمال وبلغ عددهم (١٠) من الخبراء مرفق (١) وقد أرتضى الباحث بالعبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من أراء الخبراء كما هو موضح بالجدول (٣).

ب- **صدق الاتساق الداخلي :**

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٤)  
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان مقاومة التغيير  
التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٤)

المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الاول	م	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الاول	م
ر	ر	ر		ر	ر	ر	
٠,٧٥	٠,٨٣	٠,٧٥	١٠	٠,٧٦	٠,٧٣	٠,٧٦	١
٠,٧٨	٠,٩١	٠,٧٨	١١	٠,٨٦	٠,٨٩	٠,٨٦	٢
٠,٧٩	٠,٦١	٠,٧٩	١٢	٠,٨٧	٠,٨٤	٠,٨٧	٣
٠,٦٢	٠,٧٣	٠,٦٢	١٣	٠,٨٧	٠,٨٦	٠,٨٧	٤
		٠,٧٥	١٤	٠,٤٥	٠,٧٩	٠,٦٢	٥
		٠,٧٠	١٥	٠,٦١	٠,٧٢	٠,٦١	٦
		٠,٨٧	١٦	٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٧٨	٧
		٠,٨٦	١٧	٠,٧٩	٠,٩٥	٠,٧٩	٨
		٠,٨٤	١٨	٠,٦٢	٠,٩٢	٠,٦٢	٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $٠,٠٥ = ٠,٣٨$

ويتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين  $(٠,٤٥)$  :  $(٠,٩٥)$  وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في كل محور من محاور الاستبيان قام الباحث بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

- معامل التجزئة النصفية: أستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان - براون لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان حيث بلغ معامل ثبات الاستمارة وفق معامل التجزئة النصفية  $(٠,٩٢)$  حيث أن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $٠,٠٥ = ٠,٣٨$  مما يشير لارتفاع معامل
- معامل ثبات ألفا كرونباخ: أستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٧).

جدول (٥)



## معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبيان مقاومة التغيير التنظيمي والاستبيان (ن = ٢٤)

م	المحاور	معامل ألفا
١	أسباب مقاومة التغيير	٠,٩٠٤
٢	أشكال وأساليب مقاومة التغيير	٠,٩٤٤
٣	أساليب التغلب على مقاومة التغيير	٠,٩٤٢
	مجموع الأبعاد	٠,٤٥٤

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى  $0,05 = 0,38$

ويتضح من جدول (٥) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠,٩٠٤) إلى (٠,٩٤٤)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠,٤٥٤).

### - تطبيق الاستبيان :

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بمقاومة التغيير التنظيمي، ثم تطبيق الاستبيان مرفق (٤) على عينة الدراسة وعددهم (٩٥) من العاملين لدى الاتحاد المصري للكاراتيه خلال الفترة ٣/٤/٢٠١٧م حتى ١٨/٤/٢٠١٧م.

### ٢- استمارة استبيان للتعرف على الواقع الفعلي لفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه

قام الباحث بتصميم الاستبيان بهدف التعرف على الواقع الفعلي لفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه، و بعد تحديد الهدف قام الباحث بالخطوات التالية :

#### أ- تحديد محاور استمارة الاستبيان:

قام الباحث بتحديد محاور استبيان فاعلية الأداء الوظيفي في صورتها المبدئية من خلال الإطلاع على المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بفاعلية الأداء الوظيفي وهي دراسة (١)، (٢)، (٤)، (٥)، (٦)، (١٠) وذلك للمساعدة في

أعداد محاور الاستمارة، وفي قام الباحث بوضع بعض المحاور في صورة مبدئية مرفق (٥) ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة أسيوط مرفق (١) بهدف إبداء الرأي عليها والوصول إلى مدى مناسبتها وكفايتها من عدمه للدراسة قيد البحث.

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

### جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان فاعلية الأداء الوظيفي (ن=١٠)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	القدرة على أداء الوظيفة	١٠	—	١٠٠%
٢	الدقة في أداء الوظيفة	١٠	—	١٠٠%
٣	الإلمام بجوانب الوظيفة	١٠	—	١٠٠%
٤	حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية	٥	٥	٥٠%
٥	الالتزام الوظيفي	٤	٦	٤٠%
٦	الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفي	١٠	—	١٠٠%
٧	سلوكيات المواطنة التنظيمية	٣	٧	٣٠%

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة فاعلية الأداء الوظيفي قد تراوحت ما بين (٣٠% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحث بنسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء على المحاور، وبذلك تم حذف المحاور رقم (٧،٥،٤) وبذلك تكون المحاور التي أتفق عليها الخبراء هي: (القدرة على أداء الوظيفة- الدقة في أداء الوظيفة- الإلمام بجوانب الوظيفة- الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفي).

ب- إعداد عبارات الاستبيان في صورتها الأولية:

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان، قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاورة الاستبيان من خلال دراسة كالمحور دراسة تفصيلية، وذلك لتحديد العبارات الكافية الخاصة بهم سترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة بمجال الدراسة، ثم قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على الخبراء مرفق (٦)

جدول (٧)  
التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان فاعلية الأداء  
الوظيفي (ن = ١٠)

م	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		م	المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	٨	%٨٠	٨	%٨٠	١٠	%١٠٠	٥	%٥٠	١١	٩	%٩٠	٧	%٧٠	١٠	%١٠٠	٨	%٨٠
٢	٧	%٧٠	٦	%٦٠			٩	%٩٠	١٢	٨	%٨٠	٨	%٨٠	٩	%٩٠	١٠	%١٠٠
٣	٤	٤٠					٧	%٧٠	١٣	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠		
٤	٨	%٨٠	٧	%٧٠					١٤	٧	%٧٠	٩	%٩٠	٧	%٧٠		
٥	٩	%٩٠	٩	%٩٠					١٥	٩	%٩٠	١٠	%١٠٠	٩	%٩٠		
٦	١٠	%١٠٠	٧	%٧٠					١٦	١٠	%١٠٠	٨	%٨٠	٧	%٧٠		
٧	٩	%٩٠	٩	%٩٠					١٧	٨	%٨٠	٩	%٩٠	٩	%٩٠		
٨	٤	%٤٠	٨	%٨٠					١٨	٤	%٤٠	٩	%٩٠	٨	%٨٠		
٩	٩	%٩٠	٥	%٥٠					١٩	١٠	%١٠٠	٤	%٤٠	٥	%٥٠		
١٠	١٠	%١٠٠	٧	%٧٠					٢٠	١٠	%١٠٠	٦	%٦٠	٧	%٧٠		

يتضح من الجدول رقم (٧) أن النسبة المئوية تراوحت النسبة المئوية لعبارات استمارة فاعلية الأداء الوظيفي ما بين (٤٠ : ١٠٠%) وقد أرتضى الباحث بنسبة موافقة (٧٠%) من آراء الخبراء، وبالتالي تم حذف العبارات رقم (٣،٨،١١) من محور القدرة على أداء الوظيفة، والعبارات رقم (٩،١٢) من محور الدقة على أداء الوظيفة، والعبارات رقم (١٠) من محور الإلمام بالجوانب الوظيفية، العبارة رقم (٨) من محور الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفي وذلك بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات والجدول رقم (١٠) يوضح

ذلك، وبذلك يكون قد توصل الباحث إلى الصورة النهائية لإستبيان فاعلية الأداء الوظيفي مرفق (٧).

**المعاملات العلمية الخاصة باستمارة استبيان فاعلية الأداء الوظيفي :**  
- **الصدق :**

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

**أ- صدق المحكمين:**

أستخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد أعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية و إدارة الأعمال وبلغ عددهم (١٠) خبراء مرفق (١) وقد أرتضى الباحث بالعبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء كما هو موضح بالجدول رقم (٩).

**ب- الثبات:**

قام الباحث بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

- **معامل التجزئة النصفية:** أستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان حيث بلغ معامل ثبات الاستمارة وفق معامل التجزئة النصفية (٠,٩٦٧) حيث أن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى  $0,05 = 0,38$  مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاستمارة في البحث.

- **معامل ثبات ألفا كرونباخ:** أستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (١٣).

جدول (٨)  
معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبيان فاعلية الأداء الوظيفي والاستبيان  
ككل (ن=٢٤)

م	المحاور	معامل ألفا
١	القدرة على أداء الوظيفة	٠,٨٦٩
٢	الدقة في أداء الوظيفة	٠,٨٩٠
٣	الإلمام بجوانب الوظيفة	٠,٨٦٢
٤	حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية	٠,٨٨٨
٥	الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفي:	٠,٨٤١
	المجموع الكلي	٠,٩٢٠

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى  $0,05 = 0,38$

ويتضح من جدول (٨) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٤١) إلى (٠,٨٩٠)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠,٩٢٠).

- تطبيق الاستبيان :

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بفاعلية الأداء الوظيفي ، ثم تطبيق الاستبيان مرفق (٧) على عينة البحث وعددهم (٩٢) من العاملين بالاتحاد خلال الفترة ٢٠١٧/٥/٣ م حتى ٢٠١٧/٦/١٩ م.

- المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تحقيقاً لأهداف البحث قام الباحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية (معامل الارتباط لسبيرمان براون -معامل ألفا كرونباخ- الوزن النسبي- درجة التحقق).

### - عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها:

وفقاً لهدف الدراسة وفي ضوء منهج وعينة البحث وفي حدود المعالجات الإحصائية المستخدمة سوف يتناول الباحث عرض النتائج في ضوء التحقق من هدف البحث والرد على التساؤلات التالية :

التساؤل الأول : ما الواقع الفعلي لمقاومة التغيير لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه ؟

#### جدول (٩)

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

م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	٠.٨٣	١٣	١	٠.٧٩	٧	١	٠.٨٤	١
٢	٠.٦٥	١٤	١	٠.٨٧	٨	٢	٠.٧٦	٢
١	٠.٨٧	١٥	٢	٠.٧٦	٩	٢	٠.٧٤	٣
١	٠.٨٦	١٦	٢	٠.٧٦	١٠	١	٠.٨٦	٤
١	٠.٨٧	١٧	١	٠.٨٦	١١	٢	٠.٦٦	٥
١	٠.٨٩	١٨	٢	٠.٧٦	١٢	٢	٠.٦٥	٦

يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لمحوّر أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بلغ (٠.٨٣) وحصل المحور على الحد الأعلى للثقة، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة بين (٠.٦٥) إلى (٠.٨٩)، وهذا يدل على أن العاملين لديهم مبرراتهم القوية لمجابهة ومعارضة التغيير الحادث في عملهم والتي تجعلهم يتكثرون ضده لإثاء الإدارة عن تنفيذه، حيث حصلت العبارات رقم (٦، ١٤) على الحد الأدنى للثقة، وهذا يدل على عدم وجود تأثير للاعباء الوظيفية الواقعة على العاملين بالاتحاد من عملية التغيير، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة الهيكل الوظيفي الخاص بأعضاء مجالس الإدارات وايضا طريقة اختيار اللجان الخاصة بالاتحاد والافرع.

ومن خلال ذلك يرى الباحث أن مخاوف العاملين من التغيير هي التي تدفعهم لمقاومة التغيير التنظيمي المراد إدخاله، نظراً لغموض أهداف التغيير وقله معلوماتهم عنه، وعدم إشراكهم فيه من قبل الإدارة، وعدم ثقتهم بمردود التغيير وفوائده عليهم، وتهديده لمصالحهم.

وأكدت دراسة "خليل حجاج" (٢٠٠٩م) (٢) إلى ضرورة مشاركة العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير.

### جدول (١٠)

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

م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	٠.٨٩	١	٦	٠.٥٥	٣	١١	٠.٧٦	٢
٢	٠.٨٧	١	٧	٠.٨٣	١	١٢	٠.٦٥	٢
٣	٠.٨٨	١	٨	٠.٥٥	٣	١٣	٠.٧٤	٢
٤	٠.٧٦	٢	٩	٠.٥٣	٣			
٥	٠.٧٥	٢	١٠	٠.٨٩	١			

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لمحور أشكال و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بلغ (٠.٨١) و حصل المحور على الحد المتوسط للثقة، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة بين (٠,٥٣: ٠,٨٩)، وهذا يدل على أن العاملون يمارسون إلى حد ما أشكال وسلوكيات لمقاومة العاملين للتغيير، وتباين وتختلف من فرد لآخر حسب درجة رفضه للتغيير وتأثير التغيير عليه، حيث أن عملية مقاومة التغيير تركز على أبعاد نفسية، اجتماعية، ووظيفية وأن أشكال مقاومة العاملين للتغيير قد تكون عننية أو مستترة (غير معلنه).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "محمد سيد بشير" (٢٠١٢م) (١٠) حيث أظهرت النتائج أن برامج التغيير التي تجربها مديريات الشباب والرياضة تتعرض لشكل أو أكثر من أشكال مقاومة التغيير ودراسة "عبد الرحمن سيد" (٢٠١٧م) (٥) إلى أن التذمر والمماطلة واختلاق الأعداء للتهرب من العمل و ترصد الأخطاء والتزرع بصعوبة التغيير وتقليل أهمية التغيير من أهم أساليب مقاومة التغيير التي يتبعها العاملين لإفشال عملية التغيير.

### جدول (١١)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور أساليب التغلب على مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين (ن = ٩٢)

م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	٠.٨٦	١	٦	٠.٨٩	١	٢	٠.٦٥	٢
٢	٠.٦٦	٢	٧	٠.٦٦	٢	٢	٠.٧٤	٢
٣	٠.٨٤	١	٨	٠.٨٤	١	١	٠.٨٦	١
٤	٠.٨٩	١	٩	٠.٨٩	١			
٥	٠.٨٨	١	١٠	٠.٧٦	٢			

يتضح من جدول (١١) أن الوزن النسبي لمحور أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بلغ (٠,٨٠) وحصل المحور على الحد المتوسط للثقة، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة (٠,٨٩:٠,٦٥) حيث حصلت عبارات (٤,٥,٦,٨,٩,١٣,١,٣) على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على أن العامل النفسي ذو أهمية كبيرة في عملية التغيير من حيث التمهيد والتهيئة لعملية التغيير بشكل متدرج لكسب ثقة وتأييد العاملين نحو التغيير، وكذلك توفير المعلومات والبيانات الخاصة بعملية التغيير وإتاحتها بشكل عاملاً معرفياً له أهميته في وضوح فكرة التغيير كسب ثقة العاملين تجاهه.

وتتفق النتائج مع دراسة "شامى محمد صليحة" (٢٠١٠م) (٣) بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مقاومة التغيير والمداخل الإدارية اللازمة



لمواجهتها وأشارت دراسة "خليل حجاج" (٢٠٠٧م) (٢) حيث أشارت إلى ضرورة شرح خطة التغيير، وتحديد موعد البدء والانتها، بمشاركة المنفذين للتغيير، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير، ودراسة "البنى محمود سنوسي" (٢٠٠٧م) (٨) توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، ودراسة (Kent, Jr, Gaylor, Thomas (18) (2001) أظهرت النتائج أن المشاركة والاتصال المفتوح تحسن الثقة مع الآخرين.

التساؤل الثاني: ما الواقع الفعلي لفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه ؟

### جدول (١٢)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور القدرة على أداء الوظيفة (ن = ٩٢)

م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	٠.٧٦	١	٦	٠.٨٢	١
٢	٠.٧٨	١	٧	٠.٨٢	١
٣	٠.٨٤	١	٨	٠.٨٨	١
٤	٠.٨٣	١	٩	٠.٨٦	١
٥	٠.٧٩	١	١٠	٠.٧٩	١

يتضح من خلال جدول (١٢) أن الوزن النسبي لمحور القدرة على أداء الوظيفة لدى العاملين بلغت (٠.٨١) كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة بين (٠.٧٦) إلى (٠.٨٨)، حيث حصلت العبارات جميعها على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على قدرة العاملين على أداء عملهم بكل كفاءة واقتدار ويمتلكون قدرا كبيرا من السيطرة والتحكم في عملهم، والعمل تحت أي ضغوط بكل نشاط وحماس دون توجيه أو رقابة.

جدول (١٣)  
الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور الدقة  
على أداء الوظيفة (ن = ٩٢)

م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	٠.٨٠	١	٦	٠.٨٢	١
٢	٠.٨٣	١	٧	٠.٨٢	١
٣	٠.٨٠	١	٨	٠.٨٤	١
٤	٠.٨٣	١	٩	٠.٨٥	١
٥	٠.٨٢	١	١٠	٠.٨٣	١

يتضح من خلال جدول (١٣) أن الوزن النسبي لمحور الدقة في أداء الوظيفة لدى العاملين بلغت (٠.٨٢) كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة بين (٠.٨٠) إلى (٠.٨٥)، حيث حصلت العبارات جميعها على الحد الأعلى للثقة، مما يدل على توافر درجة كبيره وعالية من الدقة لدى العاملين في أداء عملهم بشكل دقيق وبكل حرص وفق جداول زمنية دقيقة ومحدده.

حيث أظهرت النتائج أن الدقة على أداء الوظيفة جاءت إيجابية وبدرجة كبيرة لدى العاملين، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الدقة في أداء الوظيفة تعد مؤشراً هاماً من مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي وهي المنوط بها تطبيق وظائف الإدارة فيما يخص عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، والتي تؤدي إلى أداء وظيفي فعال وكفاء يكون من شأنه الارتقاء بالمنظمة وتحقيق أهدافها وهذا يتفق مع دراسة "شامي صيلحة" (٢٠١٠م) (٣) حيث أشار إلى أن الدقة في أداء الفرد لعمله تعد من أهم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، والتي تؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، ومن ثم الارتقاء بالمنظمة ككل، وهذا يتفق مع دراسة "عبد الرحمن سيد محمد" (٢٠١٧م) (٥)، ودراسة "محمد بشير" (٢٠١٢م) (١٠) حيث أشارت إلى أن الدقة في عمل العاملين يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي، ومن ثم الارتقاء بالمنظمة.

## جدول (١٤)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور الإلمام  
بجوانب الوظيفة (ن = ٩٢)

م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	٠,٨٢	١	٦	٠,٨٤	١
٢	٠,٨٧	١	٧	٠,٧٥	٢
٣	٠,٨٢	١	٨	٠,٨١	١
٤	٠,٨٦	١	٩	٠,٨٦	١
٥	٠,٨٧	١	١٠	٠,٨٢	١

يتضح من خلال جدول (١٤) أن الوزن النسبي لمحور الإلمام بجوانب الوظيفة لدى العاملين بلغت (٠.٨٢) كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة بين (٠.٧٥) إلى (٠.٨٧)، حيث حصلت العبارات جميعها على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على أن إلمام العاملين بالمعرفة والمهارات المتعلقة بمهام عملهم مثل معرفة القوانين واللوائح المنظمة للعمل والأعمال الإدارية والمخزنية المرتبطة بعملهم.

## جدول (١٥)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات عينة البحث لعبارات محور الإبداع  
أو الابتكار في أداء الوظيفي (ن = ٩٢)

م	الوزن النسبي	درجة التحقق	م	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	٠,٨١	١	٧	٠,٨٣	١
٢	٠,٨٥	١	٨	٠,٨٤	١
٣	٠,٨١	١	٩	٠,٨٤	١
٤	٠,٧٧	١	١٠	٠,٨٧	١
٥	٠,٨٦	١	١١	٠,٨٣	١
٦	٠,٧٣	٢			

يتضح من خلال جدول (١٥) أن الوزن النسبي لمحور الإبداع أو الابتكار في الأداء الوظيفي لدى العاملين بلغت (٠.٨٢) كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة بين (٠.٧٧) إلى (٠.٨٧)، حيث حصلت العبارات جميعها

على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على أن ثقافة المنظمة وطبيعة العمل بها يحتم على العاملين الأخذ بكل سبل التطوير والتجديد في عملهم لما له من أهمية كبيرة في الترغيب للمشاركة في أنشطتها وبرامجها.

وهذا يتفق مع دراسة "محمد سيد بشير" (٢٠١٢م) (١٠)، ودراسة "شامي صيلحة" (٢٠١٠م) (٣)، دراسة "البنى سنوسي" (٢٠٠٧م) (٨)، إلى أن الإبداع والابتكار في الوظيفة وحرص الفرد على تقديم الأفكار الجديدة والمستحدثة يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي للفرد والمنظمة معاً.

التساؤل الثالث: هل هناك علاقة دالة إحصائية بين مقاومة التغيير التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه ؟

جدول رقم (١٦)

معاملات الارتباط بين محاور مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي (ن = ٩٢)

مجموع الاستمارة	الإبداع والابتكار	الإلمام والالتزام الوظيفي	الدقة في أداء الوظيفة	القدرة على أداء الوظيفة	الأداء الوظيفي مقاومة التغيير التنظيمي
٠.٩٧٩	٠.٩٧٧	٠.٩٧٨	٠.٩٧٦	٠.٩٨٥	أسباب مقاومة التغيير.
٠.٩٨٧	٠.٩٨٣	٠.٩٩١	٠.٩٨٧	٠.٩٨٨	أشكال وأساليب مقاومة التغيير.
٠.٩٨٦	٠.٩٨٤	٠.٩٨٥	٠.٩٨٤	٠.٩٩٢	أساليب التغلب على مقاومة التغيير.
٠.٩٨٤	٠.٩٨١	٠.٩٨٤	٠.٩٨٢	٠.٩٨٨	مجموع الاستمارة

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي (٠.١٩٥)

يتضح من جدول رقم (١٦) وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه في جميع الأبعاد قيد البحث حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٩٧٦ : ٠.٩٩٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وفيما يلي عرض نتائج الجدول السابق:

- محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي يرتبط ارتباط مع فاعلية الأداء الوظيفي حيث بلغ مجموع درجات المحور (٠.٩٧٩) وهي معاملات داله احصائياً ويدل ذلك على أن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين قيد الدراسة ويرجع الباحث ذلك إلى أن للعاملين أسبابهم ودوافعهم القوية نحو رفض التغيير الغير مدروس والغير مخطط من قبل الإدارة العليا لما تتطوي عليه عملية التغيير من أبعاد كثيرة ومتشعبة مرتبطة بالعاملين سواء كانت هذه الأبعاد وظيفية ونفسية واجتماعية واتصالية، يكون من شأنها التأثير السلبي على الأداء ودرجة فاعليته في المديرية قيد البحث، وبذلك يتم ترجمة أسباب الرفض للتغيير ومقاومته إلى سلوكيات وأساليب يتخذها العاملون لتجنب عملية التغيير.

- محور أشكال وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي يرتبط ارتباط مع فاعلية الأداء الوظيفي حيث بلغ مجموع درجات المحور (٠.٩٨٧) وهي معاملات داله احصائياً ويدل ذلك على أن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين قيد الدراسة ويرجع الباحث ذلك إلى أن العاملين يمارسون أشكالاً وصوراً متعددة سواء كانت علنية أو غير علنية مثل التظلم و التشكي وأداء العمل للتخلص من المسؤولية والنكاسل عن أداء المهام الوظيفية وكثرة الانتقاد والتذمر لتفادي عملية التغيير ورفضها، وذلك نتيجة لعدم الوضوح الرؤية والأهداف لعملية التغيير، نتيجة قلة المعلومات المتوفرة عن التغيير المطلوب إحداثه، وكذلك المشاركة في التغيير، واعتبار التغيير تهديدا لمصالحهم وعلاقاتهم و استقرارهم الوظيفي، مما يؤثر على فاعلية أداء العاملين

- محور أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي يرتبط ارتباط مع فاعلية الأداء الوظيفي حيث بلغ مجموع درجات المحور (٠.٩٨٦) وهي

معاملات داله احصائياً ويدل ذلك على أن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين قيد الدراسة، ويدل ذلك على أن أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي تؤثر طردياً بشكل كبير وواضح على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين، فكلما استخدمت الإدارة المنوط بها إدخال التغيير أساليب التغلب على مقاومة التغيير تقل حدة مقاومة العاملين للتغيير وبالتالي تزداد فاعلية أداء العاملين مما يعود بالنفع على العاملين بالاتحاد لتحقيق أهداف الاتحاد، وذلك من خلال ضرورة قيام القائمين على عملية التغيير على تلافى الأسباب الدافعة لمقاومة التغيير لدى العاملين وذلك من خلال وجود رؤية واضحة ومشتركة لعملية التغيير عن طريق تدعيم طرق الاتصالات الأفقية والرأسية بين العاملين ورؤسائهم وكذلك بين العاملين بعضهم ببعض مما يسهل معها تبادل المعلومات والخبرات وكذلك تلقي الشكاوى والاستفسارات عن عملية التغيير، والتشجيع بين الإدارة القائمة على التغيير والعاملين المنوط بهم التغيير المراد إحداثه، مما يؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

### الاستنتاجات :

- في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية :
- ١- حصل محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين على الحد الأعلى للثقة وبلغ وزنه النسبي (٠.٨٣)، وهذا يدل على أن العاملين لديهم مبرراتهم القوية لمجابهة و معارضة التغيير الحادث في عملهم والتي تجعلهم يتكثرون ضده لإثناء الإدارة عن تنفيذه.
  - ٢- حصل مجموع محور أشكال وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين الحد المتوسط للثقة وبلغ وزنه النسبي (٠.٨١)، وهذا يدل على أن هناك أشكال وسلوكيات لمقاومة العاملين للتغيير، وتباين وتختلف من

فرد لأخر حسب درجة رفضه للتغيير وتأثير التغيير عليه، حيث أن عملية مقاومة التغيير تركز على أبعاد نفسية، اجتماعية، ووظيفية وأن أشكال مقاومة العاملين للتغيير قد تكون علنية أو مستترة (غير علنية).

- ٣- حصل مجموع محور أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين الحد الاقل للثقة وبلغ وزنه النسبي (٠,٨٠) وهذا يدل على أن هناك قصور في اساليب التغلب على مقاومة التغيير وعلى الإدارة الحرص على ايجاد اساليب مناسبة لمقاومة التغيير والتنوع فيها.
- ٤- حصلت العينة قيد البحث على نسبة عالية نسبيا فى محور القدرة على أداء الوظيفة لاستمارة فاعلية الأداء الوظيفي حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٨١).

#### التوصيات:

##### في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

- ١- ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية لظاهرة لمقاومة العاملين للتغيير.
- ٢- ضرورة إبداء الإدارة الحماس والجدية نحو التغيير، وأن تضعه في قائمة أولوياتها.
- ٣- وضع نظام خاص بالمكافآت والحوافز للعاملين يتناسب وحجم الأعباء والجهد المبذول من قبل العاملين في عملية التغيير.
- ٤- ضرورة إدراك الإدارة القائمة بأهمية مشاركة العاملين في تخطيط التغيير.
- ٥- الاهتمام بالجانب الإعلامي والمعلوماتي للتغيير.
- ٦- العمل على تغيير الصورة الذهنية لدى العاملين نحو التغيير من خلال عقد دورات تدريبية يتم فيها طرح سلبيات الوضع الحالي للمنظمة وما يترتب عليها من مشاكل مستقبلية، والاستعانة بنماذج ناجحة للتغيير في منظمات مماثلة.

٧- عدم فرض التغيير بالقوة، وتجنب استخدام الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير.

٨- ضرورة الاهتمام بمؤشرات فاعلية الأداء والعمل على تطويرها من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل يتم خلالها محاكاة الواقع الفعلي لظروف العمل للاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى العاملين.

### (( المراجع ))

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

١- أحمد صقر عاشور: "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، ط٢، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠م.

٢- خليل حجاج: "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠٠٧م.

٣- شامي محمد صليحة: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتمويل، جامعة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠م.

٤- صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، ٢٠١٤.

٥- عبد الرحمن سيد محمد سيد: أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات الصعيد مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧.



- ٦- عمر نصر الله قشظة : التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، دارالوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٧- كمال عبد الرحمن درويش، أشرف عبد المعز أبو النور: "المنظمات الرياضية الأهلية"، مكتبة الأصدقاء، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٨- لبنى محمود سنوسي: "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٧م.
- ٩- محمد الرئيس العامري: "أثر مقاومة التغيير على فاعلية الأداء الوظيفي، بالتطبيق على شركة العين لتوزيع الماء والكهرباء بدولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥م.
- ١٠- محمد سيد بشير: "أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بحافظات صعيد مصر"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٢م.
- ١١- هديل هشام الغيري: الرضا الوظيفي وقياس الأداء دراسات تطبيقية، دار حنين للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.

### ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

- 12- Antonio, Gianfranco, Ricardo, Peccei: "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an

- Italian context", International journal of human resource management, vol.16, Issue 10, Oct., 2005.
- 13- Barbara Davis:** Mastering Organizational Change Management (Hardcover), J Ross Publishing, 2017
- 14- Bennett Thomas:** A new vision of performance evaluation process a case study and a laboratory experiment organizational, vole 59, 2000.
- 15- Bourne, Dobosz and Jankowics, A.D., Dorota:** «Reframing resistance to change experience from general motors Poland», International journal of human resource management, vol.17, Issue 12, Dec. 2006.
- 16- Canty – Ionitat:** conceptual assessment transformation fair leadership styles and job performances of managers as perceived by their direct reports K, business- administration management, 2005.
- 17- Kan, Melanie M. Parry, Ken:** "A rounded theory of leadership in overcoming resistance to

- change", Leadership quarterly, vol.15 (Issue 4, Aug. 2004
- 18- Kent, Jr, Gaylor, Thomas:** "Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department" Dissertation abstract, university of north Texas, 2001.
- 19- Margaret Mader·Lisa Guerin:** Employee Performance Handbook, The: Smart Strategies for Coaching Employees, NoloPublishing, 2016.
- 20- Paul strebel:** "why do people resist change" Harvard Business, review on leading though change Harvard Business, school press, Boston, Massachusetts, 2006.
- 21- Philip Hallinger , Edwin M Bridges:** A Problem-based Approach, for Management Education Preparing Managers for Action, Springer, 2007.

ثالثاً: مراجع من شبكة المعلومات الدولية

- 22-** [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1\\_%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A).
- 23-** <https://hrdiscussion.com/hr106529.html>.

24-[https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.](https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0520)

1090.0520

25-[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x)

6570.1991.tb00688.x