

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



# أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة

دراسة لعينة من موظفي المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة  
بولاية إيليزي "SERUPI"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال  
من إعداد: الطالبة/ إيمان بن سالم  
الطالب/ بلعدي عبد الحكيم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
هشام زروقة	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
ببة إيمان	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
عبد الغني بن حامد	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



# أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة

دراسة لعينة من موظفي المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة  
بولاية إيليزي "SERUPI"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

من إعداد: الطالبة/ إيمان بن سالم

الطالب/ بلعبيدي عبد الحكيم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
هشام زروقة	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
ببة إيمان	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
عبد الغني بن حامد	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023

# الاهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أصمد، بفضل من الله عزوجل أولاً  
وبعائلي ثانياً.....فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال هذا البحث.

إلى من ساندتني في دعائها أُمي الغالية جزاءها الله خير الجزاء في الدارين.

إلى من دفعني قدماً لنيل المبتغى إلى المدرسة الأولى في الحياة أبي الغالي أطال الله في عمره.

إلى رفقاء دربي في الحياة أخي صالح وإبراهيم، وإلى إخوتي قرة عيني حفظكم الله، وإلى البراعم

الصفار " تاج الدين " "إنصاف" "جوري" "جواد"

إلى رفيقتي في هذا البحث "إيمان" وصديقي "مراد"

إلى كل الذين ساعدوني ولو بكلمة أو دعاء

جزاهم الله خير جميلاً.

بلعبي عبد الحكيم

## الاهداء

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

أولا نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا

"لم يبق للأخريين ما يقدمونه لي.....فإن والدي قد فعل كل شيء"

الى سندي وملجئي الامن....داعمي ومشجعي الدائم.....حين ينادونني باسمه اسعد وأزدهي....بانني ابنته  
وثمرته...من رأيت انعكاس نجاحي وفرحي بريقا في عينيه لا استطيع أن اقول لك شكرا فهي لا تقال إلا  
في النهايات وأنا أرى نفسي دائما في البداية.....الى من جعل نفسه شمعة تحترق لتضيئ لنا درب  
النجاح.....أرجو من الله أن يرحمه ويسكنه فسيح جنانه أبي(محمد البشير).

"اذا رزقت بفرحة فابدأ مع أمك"

رفيقتي وأماني.....بطلتي ومعلمتي الأولى....من علمتني معنى الحنان والعطاء...معنى الصبر والقوة  
والحب، من كان دعاؤها ورضاها وصلتي في المسير حفظك الله و رعاكي غاليتي أمي(بحمان زبيدة).

"ألا إنما الإخوان عند الحقائق.....ولا خير في ود الصديق المماذق"

إلى إخوتي التي هم دائما سندي "إسحاق-طه-إلياس-زوليخة-عبد المولى"

إلى القمرة المضيئة صغيرتي "ميمي" و"أنوسة"

إلى رفيقات دربي "عزيزة" و"هاجر" و"وسام"

إلى حبيبتي ورفيقتي أحسن الناس امرأة خالي "حفصة"

إلى أعز الناس "تاتي" و"جمانة" و"فاطيمة" و"مباركة"

إلى رفيقي في البحث الزميل "عبد الحكيم"

إلى كل زملائي وأحبتي في كل مكان أدمكم الله ورعاكم.

بن سالم إيمان

## شكر و عرفان

بسم الله و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى خير الانام، نشكر الله عزوجل الذي مكننا بهبته لنا نعمة الارادة والعزيمة وتوفيقه لنا على ما اسداه لنا من النعم التي لاتعد ولا تحصى لإتمام هذا العمل المتواضع واوجدنا في أحسن الأحوال.

يشرفنا ان نتقدم بجزيل شكرنا و عظيم امتناننا و عرفان الى كل من مد لنا يد العون من قريب او من بعيد في سبيل انجاح هذا العمل المتواضع و كل من افادنا بعلم ساهم في ا ثراء بحثنا هذا و نخص بالذكر إلى المشرفة الدكتوراه "ببة إيمان" على ما قدمته لنا من النصح وتوجيه وإرشاد وأسأل الله يوفقها ويرزقها حتى يرضيها وأتمنى من الله أن يديم عليها الصحة والعافية.

كما أود أن اتقدم بشكر خاص إلى الدكتور "بن حامد عبد الغني" على مجهوداته وتوجيهه لنا وأسأل الله له دوام الصحة والعافية.

كما أود أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أسهم في مساعدتنا وتوجيهنا وإرشادنا خاصة أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وأخيرا يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضيلهم لقبول مناقشة هذه المذكرة.

وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والأخرة إنه سميع مجيب. واخر دعوانا إن الحمد لله رب العالمين.

بلعبدي عبد الحكيم/ بن سالم إيمان

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل جمع بيانات تخص عينة مكونة من 35 موظف بمؤسسة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة بإيليزي. تمت معالجة البيانات المجمعدة ببرنامج (SPSS-26)، وبعد تحليل وتفسير اجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط طردني قوي بين مقاومة التغيير والأداء التنظيمي للمنظمة، كما تؤثر مقاومة التغيير بجميع أبعادها على الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. إضافة إلى أنه لا توجد فروق في مستوى مقاومة التغيير حسب المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة. الكلمات المفتاحية: تغيير؛ تغيير تنظيمي؛ تغيير تكنولوجي؛ مقاومة تغيير؛ أداء تنظيمي.

**Abstract:**

The study to aims to find out the impact of resistance to organizational and technological on the performance of the organization, and for data pertaining to a sample to a sample of collection this purpose, the questionnaire tool relied 35 employees for upon. A investigation at the Electricity, Gas and Renewable Energy corporation in Illizi.

The collected data were processed with the program (SPSS-V26). After analyzing and interpreting the answers of the study sample and testing the hypotheses, the study concluded that there is a strong direct correlation between resistance to change and the organizational performance of the organization. Resistance to change in all its dimenions affects the organizational performance in the institution under study, in addition to that there are no differences in the level of resistance to change according personal variables of the study in addition to that there are no difference in the level of resistance to change according personal variables of the study.

**Key words:** Change; Organizational Change; Technological Change; Resistance of Change; Organizational Performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
III	شكر وعرفان
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	قائمة الرموز والمختصرات
X	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي وأداء المنظمة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لمقاومة التغيير و الأداء التنظيمي
03	المطلب الأول: لمحة حول التغيير وأنواعه
26	المطلب الثاني: الإطار العام للأداء التنظيمي
31	المطلب الثالث: علاقة التغيير بالأداء التنظيمي
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة بالعربية
37	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية
38	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
47	خلاصة
44	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية.
46	المطلب الأول : اختيار مجتمع الدراسة و تحديد عينة وأداة الدراسة.
49	المطلب الثاني : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية.
51	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.
52	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مقاومة التغيير
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي للمنظمة.

60	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق واختيار الفرضيات.
60	المطلب الاول :اختبار طبيعة توزيع البيانات.
62	المطلب الثاني : اختبار الفروق الإحصائية.
63	المطلب الثالث : نموذج الانحدار الخطي البسيط
65	المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة.
66	خلاصة الفصل
67	الخاتمة قائمة المراجع الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42_40	مصفوفة تجميع الدراسات السابقة.	01-1
46	مقياس الإجابة على بنود الاستبيان وفقا لمقياس لكارث الخماسي.	01-2
47	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.	02-2
47	مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول.	03-2
48	مدى ارتباط الدرجة الكلية لمحاور الاستبيان.	04-2
48	معاملات الثبات ألفا كرو نباخ.	05-2
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	06-2
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	07-2
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	08-2
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.	09-2
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني.	10-2
52	المتوسط المرجح.	11-2
53	وصف آراء أفراد العينة حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي.	12-2
55	وصف آراء أفراد العينة حول التغيير التكنولوجي في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي.	13-2
58	وصف آراء أفراد العينة حول الأداء التنظيمي.	14-2
60	متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيرات أساسية لدراسة.	15-2
61	اختبار طبيعة التوزيع باستخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف للمحور الأول.	16-2
62	نتائج اختبار الفروق بين مقاومة التغيير حسب الجنس.	17-2
62	نتائج اختبار الفروق بين مقاومة التغيير و السن، المستوى التعليمي . سنوات الاقدمية، الصنف المهني.	18-2
64	معامل الإنحدار الخطي البسيط	19_2
64	جدول تحليل التباين ANOVAANOVA	20_2

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموزج كارت لوين لمراحل التغير التنظيمي.	01-1
15	مراحل التغير حسب نموزج لورنس ولورش.	02-1
17	مجالات التغير التنظيمي.	03-1
22	أسباب مقاومة التغير.	04-1
29	نموزج Kaplan/Norton لقياس الأداء المنظمي.	05-1
31	نموزج Locke/ Gary Latham وضع الهدف والأداء.	06-1

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز باللغة الأجنبية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	ترجمة الرمز باللغة العربية
SERUPI	SONELGAZ ENERGIES RENOUVELABLES UNITE DE PRODUCTION D ILLIZI	شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة إيليزي
RC	RESISTACE AU CHANGEMENT	مقاومة التغيير
CHO	Changement Organisationnel	التغيير التنظيمي
CHT	Changement Technologique	التغيير التكنولوجي
PO	La performance organisationnelle	الأداء التنظيمي

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استمارة الاستبان
2	مصفوفة الارتباط 1
3	مصفوفة الارتباط 2
4	معامل الثبات ألفا كرونباخ
5	اختبار طبيعة التوزيع
6	اختبار الفروق

# مقدمة

تنشط المنظمات الحديثة في ظل بيئة متغيرة، تطراً فيها جملة من التطورات والتغييرات العميقة والواسعة كالعولمة، المنافسة القوية، الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، مما يضعها في مواجهة تحديات وضغوطات تحتم عليها إحداث تغييرات للتكيف والتأقلم مع هذه البيئة لضمان استمراريتها وبقائها.

من هنا أصبح التغيير قضية من القضايا الملحة والأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات، فهو عملية مخططة ومدروسة لفترة زمنية محددة، إذ يمكن للتغيير أن يشمل جزئية معينة في المنظمة أو يتم إحداثه على مختلف النواحي. كما أن التغيير مطلوب في المنظمات بمختلف أنواعها، لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية.

في ظل تعدد التغييرات التي قد تضطر المنظمات لإحداثها، يبرز كل من التغيير التنظيمي والتغيير التكنولوجي كأحد أهم التغييرات التي لا تخلوا منها أي منظمة تعمل في بيئة ديناميكية.

على الرغم من كل الفوائد التي تحصدها المنظمة من التغيير إلا أنها تواجه عوائق عديدة تمنع إحداثه، وتحقيق الغاية منه. لكن يوجد أفراد ضمن المنظمة قد لا يرتاحون لفكرة التغيير، وذلك لأنه قد يمس مراكزهم أو يسبب لهم مشاكل فيقفون عائقاً في وجه تحقيقه، فقد لا يرغب بعضهم في المساهمة بالتغيير على الرغم من معاشتهم لعصر التغييرات التكنولوجية وتأثرهم بها. وقد لا يكتفي البعض الآخر بعدم المساهمة، بل بمقاومة التغيير تماماً من خلال الامتناع عن تنفيذ ما هو مطلوب منهم، ورفض الانصياع للأوامر والقوانين والاستمرار في البحث عن المكتسبات الشخصية وعدم طرحهم لأفكار جديدة، يمكن أن يصل بهم الحد إلى درجة تشكيل جماعات ضغط باتجاه مقاومة التغيير، إذا فمقاومة التغيير إحدى أهم المشكلات التي تواجهها المنظمات وتؤثر على كفاءة أداؤها وعملها.

بناءً على ما تقدم تمت صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

ما هو أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على الأداء التنظيمي للمنظمة بمؤسسة الكهرباء والغاز

والطاقات المتجددة بولاية إيليزي؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة التغيير التنظيمي بالتغيير التكنولوجي بمؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بإيليزي؟
- كيف تساهم مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي في تخفيض مستوى الأداء التنظيمي بمؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بإيليزي؟
- هل توجد فروق في إجابات العاملين نحو مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي حسب متغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي، الصنف المهني)؟

من أجل الاجابة على التساؤلات الفرعية، تم طرح الفرضيات الفرعية كإجابات مبدئية، وهي:

- عند تنفيذ المؤسسة لتغيير تكنولوجي يجب أن يتبعه تغيير تنظيمي والعكس صحيح في أغلب الأحيان، لأنه يجب على المؤسسة أن تقوم بتجميع أنشطتها ووحداتها التنظيمية مع تغييرها لأنماط الإشراف وتعديل شبكات الاتصال والتوجه نحو تنمية المهارات والمعارف وتغيير اتجاهات الأفراد العاملين داخل المستويات الإدارية في المؤسسة حتى يصبحوا فاعلين في هذه التغييرات، ومن تم ينفذون مهامهم بكفاءة وفعالية ويساهمون في تحقيق أهداف المنظمة للرفع من أدائها.
  - تعرقل مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي عملية تحسين الأداء التنظيمي من خلال خفض مستوى الأداء ولا سيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الانتاج بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه.
  - يوجد اختلاف في درجة وعي العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بإيليزي بمقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي حسب متغيراتهم الديمغرافية (لجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الصنف المهني).
- ✓ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في توضيح أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على الأداء التنظيمي بمؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بإيليزي وتحت هذا الهدف تندرج الأهداف الفرعية التالية:

- توضيح أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء التنظيمي؛
- معرفة أشكال مقاومة التغيير وسبل مقاومتها؛
- تقديم مجموعة من النصائح والاقتراحات للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة فيما يتعلق بأثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء التنظيمي للمنظمة.

✓ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي، التي ينظر إليه على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات الحديثة، كما يمكن إدراك أهمية الدراسة من خلال زيادة المعارف والمعلومات في مجال مقاومة التغيير وتعزيز الأداء التنظيمي للمنظمة.

✓ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- الاهتمام بموضوع التغيير بجميع أشكاله ومداخله ومحاولة استكشاف أو إضافة كل ما هو جديد بالنسبة للموضوع؛
- الفضول نحو اكتشاف الصعوبة أو العائق الذي يواجه الأفراد من جراء التغيير مما يؤدي بهم إلى مواجهته بالمقاومة والرفض؛
- محاولة معرفة واكتشاف الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسات الجزائرية من مواكبة التغيير بكل أنواعه وأسباب عدم نجاحه في حالة ما إذا قامت بتطبيقه.

✓ منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لإبراز أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على الأداء التنظيمي، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بغرض وصف وتشخيص جوانب موضوع الدراسة، كما سيتم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الضرورية التي تخدم الموضوع، وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-26) لمعالجة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

✓ حدود الدراسة:

لموضوع هذا البحث حدود نوجزها فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: إن مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي له أثر على الأداء التنظيمي للمنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنها لهذا تم اختيار هذا الموضوع.
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة من بداية شهر 22 نوفمبر 2022 إلى 15 غاية ماي 2023.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة بولاية إيليزي.

✓ صعوبات الدراسة:

يمثل النقص في المراجع التي عالجت متغيرات الدراسة المتمثلة في مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي والأداء التنظيمي بشكل مباشر وجمعت بينها في ذات الدراسة هو العائق الأساسي والوحيد الذي تطلب وقت وبدل جهد مضاعف من أجل تخطيه.

✓ هيكل الدراسة:

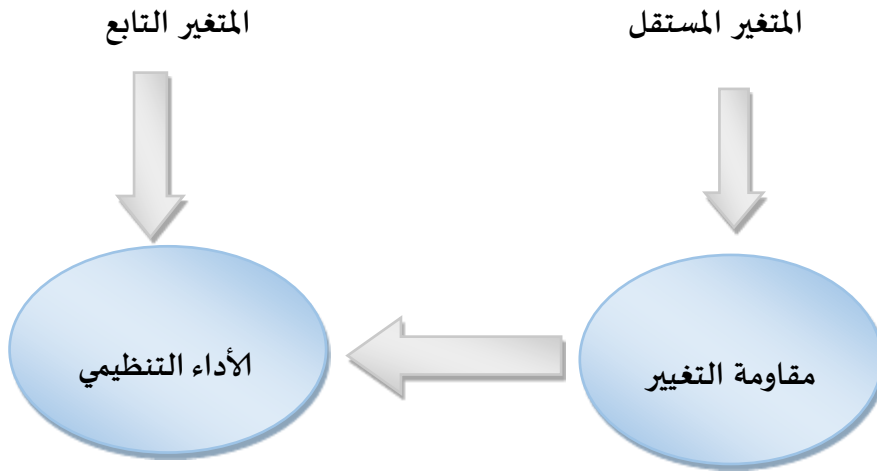
من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة تم تقسيم خطة البحث إلى فصلين ومقدمة وخاتمة، وهذا ما تنص عليه طريقة IMRAD ، خصصت المقدمة لعرض الإشكالية والفرضيات وأهداف وأهمية الدراسة، أما الفصل الأول عرض فيه الأدبيات النظرية وذلك انطلاقاً من تعريف التغيير وتعريف التغيير التنظيمي والتكنولوجي وأيضاً تعريف مقاومة التغيير وتعريف حول الأداء التنظيمي وشرح لمؤشرات قياسه، وتحديد العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء التنظيمي. وبالنسبة للفصل الثاني الذي يخص دراسة لعينة من العاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي.

✓ نموذج الدراسة:

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، تم اقتراح النموذج التالي كنموذج للدراسة الحالية كما هو

مبين في الشكل التالي:

نموذج الدراسة



## الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

حول مقاومة التغيير التنظيمي

والتكنولوجي وأداء المنظمة

### تمهيد:

أصبحت البيئة التي تعمل فيها المنظمات في العصر الحالي متغيرة باستمرار مما جعل من التغيير ضرورة حتمية لضمان بقاء المنظمة، حيث يعتبر التغيير عملية تنتج عنها مجموعة من الأشياء، أو الأحداث الجديدة والتي تستقر مكان أشياء قديمة وهو أيضا استجابة لمجموعة من العوامل المؤثرة على شيء ما، وتؤدي إلى تغييره من حالته الراهنة إلى حالة أكثر تقدما وتطورا، يؤثر هذا التغيير على التنظيم ككل وبالتالي لابد أن يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العاملين الذين يعتبرون هاما للمنظمة، إذ يحدد أداء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي و التغيير التكنولوجي ومقاومة التغيير والأداء التنظيمي في المطلبين الأول والثاني على الترتيب وإلى العلاقة بينهما في المطلب الثالث والمبحث الثاني تم تخصيصه لعرض ومناقشة الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري لمقاومة التغيير و الأداء التنظيمي.

يهدف من خلال هذا المبحث إلى دراسة ماهية التغيير حيث تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تطرق المطلب الأول إلى لمحة حول التغيير أما في المطلب الثاني الإطار العام للأداء التنظيمي وفي المطلب الأخير تم ذكر العلاقة التغيير بالأداء التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير ومقاومة التغيير

في هذا المطلب سيتم تطرق إلى مفهوم التغيير وذكر أنواعه وكذلك التعرف على مقاومة التغيير.

#### الفرع الأول: مفهوم التغيير

**أولاً- تعريف التغيير:** تعددت مفاهيم التغيير واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين ولم يتفق العلماء والخبراء على تعريف واحد فكان لكل عالم تعريفه الخاص نذكر منها:

عرف التغيير بأنه: "ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة<sup>1</sup>

كما عرف التغيير على أنه: "عملية ضرورية لكل المؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب عليها التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة<sup>2</sup>"

ويعرف التغيير بأنه: "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية التكنولوجية التي تعتبر أساسيات المجتمع"<sup>3</sup>.

ويمكن تعريفه أيضاً: "هو تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المؤسسة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد لأصحاب المصالح في المؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى ربيح، إدارة التغيير، مكتبة طريق العلم، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 26.

<sup>2</sup> محمد قريشي، التغيير التكنولوجي، مدخل لتحسين الأداء المؤسسي، ط 1، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 78.

<sup>3</sup> إيمان ببة، تحليل واقع الإصلاح والتغيير وأثرهما على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، علوم التسيير، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 5.

<sup>4</sup> فريد براره، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، بومرداس، الجزائر، 2021، ص 395.

وبمعنى آخر: "تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمي في أهدافها أو رسالتها... الخ، ويتم ذلك بهدف:

❖ ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، وذلك بغرض إحداث توافق وتناغم بين التنظيم والظروف البيئية المتغيرة التي يعمل في إطارها.

❖ استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية وأوجه نشاط تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى، وتوفر له بالتالي مميزات نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.<sup>1</sup>  
ومنه نستخلص أن التغيير هو الاستجابة لمجموعة من العوامل المؤثرة على شيء ما، وتؤدي إلى تغييره من حالته الراهنة إلى حالة أكثر تقدما وتطورا.

### ثانيا- أهمية التغيير:

يعتبر التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربوية اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها، وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل. وتتمثل أهميته في ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1-أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: وذلك من خلال:

- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة، لأنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية وإدارية بين المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات.
- العاملون يريدون وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم، وهذا من أجل تنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم.
- رؤية العامل للعمل الذي يقوم به، ومدى احترام المؤسسة لكرامته الإنسانية، هذا يكون بالدرجة الأولى إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على أن التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة وتندى باقي الاهتمامات.
- العاملون يريدون المزيد من الاهتمام بالمسائل الاجتماعية في المؤسسة، وخاصة تحقيق الذات للفرد والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة، والإحساس بالدفء الاجتماعي.

<sup>1</sup> معتر سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، القاهرة، 2014، ص(23-24).

<sup>2</sup> محمد قريشي، نفس المرجع السابق، ص(91-92).

## 2- أهمية التغيير بالنسبة للعمالء:

إن العميل يريد من المؤسسة أن تقدم له منتجات خالية من العيوب، وأن تسلمها له في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة. وبالتالي فإن رضا العمالء احتل مكانة الصدارة في استراتيجيات المؤسسة وأصبح له تأثير كبير عليها. وحسب هذا التطور فقد انتهجت بعض المؤسسات سياسة إشراك العمالء في وضع سياسات وإجراءات وخطط المؤسسة، لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي رغبات واحتياجات العمالء.

## 3- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة):

المؤسسة و باختلاف أنواعها وطبقا لنظرية النظم، هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا التغير والتأقلم معه. وهذا يعتبر من أهم مداخل التغيير الهادف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء.

## ثالثا- مراحل التغيير: تمر عملية التغيير بمراحل متعددة وهي:<sup>1</sup>

- الإدراك: تبدأ خطة التغيير بالضغط الناتج عن مشاكل داخلية او خارجية ويكون الضغط اما سلوكي يتمثل بالتفاعل و الاحاسيس ووجهات النظر المختلفة او ضغط فني يتمثل في شكل اجراءات وبرامج وعدم فعالية . فيصبح هذا الضغط مصدراً للتغيير فتبدأ الادارة بتحديد نوع التغيير واهميته.
- التخطيط والتحليل: تحديد كيفية تعامل الادارة مع التغيير.
- تحديد اهداف التغيير: وهي مرحلة مهمة يتحدد من خلالها ما يجب عمله.
- تحقيق التغيير: وضع برامج واساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.
- التقييم: ويتم خلالها تقييم مخرجات الانجاز التي احدثها التغيير وتقييم المخرجات الفنية وكذلك وجهات نظر الافراد المشمولين في عملية التغيير.

## رابعا- أنواع التغيير: تصنف أنواع التغيير إلى:<sup>2</sup>

1. التغيير الشامل و التغيير الجزئي: يعتمد هذا التمييز على مجال أو أثر التغيير في المنظمة، فإذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المنظمة كالآلات أو الأجهزة، فإنه يعد تغيير جزئي أما إذا شمل كافة

<sup>1</sup>أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مجلة التقني، مجلد20، العدد2، 2007، ص5.

<sup>2</sup>يوسف صالح الحمد العززي، أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، الكويت، الكويت، 2013، ص22.

جوانب وقطاعات المنظمة، فإنه يعتبر تغيير شامل، ومن إيجابيات التغيير الشامل مقارنة مع التغيير الجزئي هو عدم إحداث أي نوع من الخلل أو عدم التوازن في المنظمة عند إحداثه بعكس الجزئي.

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي: ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيدا عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: وقد يكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحا ورسوخا من السريع والمفاجئ ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير.

### خامسا-دواعي الحاجة إلى التغيير:

ولقد تناول الكثير من الباحثين والدارسين لموضوع التغيير الدواعي التي تدفع المؤسسات والأفراد إلى التغيير، وتمثلت هذه الدواعي فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الانفجار السكاني: حيث يشكل التزايد الكبير في عدد السكان خطرا كبيرا على النمو الاقتصادي والاجتماعي لاسيما في الدول النامية، ولعل أكبر الأخطار وأشدها وطأة هي تلك الأخطار التي تتعدى عملية التعلم كقصور الخدمات وعدم الاتساق بين حاجات التلاميذ وكثرة أعدادهم.
2. الثورة المعلوماتية: حيث نعيش عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والذي يرافقه السرعة المتزايدة في كمية المعارف والعلوم والاختراعات، كل هذا أحدث تغييرا كبيرا وواسعا في شتى مجالات الحياة المختلفة، فلم يعد الإنسان يمارس أعماله ونشاطاته بالأساليب القديمة، بل أصبح يمارسها بطرق مختلفة.
3. أسباب اجتماعية وسياسية: وتمثل العوامل المرتبطة بسياسة الدولة وعلاقتها واحتمال التغييرات التي قد تسببها القوانين لتشريعات جديدة تواكب متطلبات الحياة على ممارسات المؤسسات التعليمية قد يمثل تغييرا لأحد أبعادها.
4. أسباب نفسية: إن الخطأ الكبير في إدارة التغيير يكمن في تهيمش الآثار النفسية والبدنية وغيرها والمتربة على التغيير، لذا على إدارة التغيير أن تدرك هذه الاضطرابات المزعجة التي تصيب الموظفين أثناء عملية التغيير، وأن يدركوا أن الموظفين بحاجة إلى فترة للتكيف، إن التغيير حتى لو كان إيجابيا فإنه يلحق خسارة ما، وان لم يستطع المدير أن يدير هذه الخسارة فلن يستطيع أن يقوم الموظفين بنجاح.

<sup>1</sup> محمد سليمان أبو حسين، درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، إدارة التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 20.

## سادسا -مناهج التغيير:

تعد معرفة مناهج التغيير في هذا الموضوع من الدراسة أمرا في غاية الأهمية، نذكرها في ما يلي:<sup>1</sup>

1. التغيير التكنولوجي: ويشمل الآلات والمعدات والطرائق والأساليب.
2. التغيير التنظيمي: والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.
3. التغيير الإنساني: وهو الذي يتعلق بأفكار الناس و اتجاهاتهم، وعاداتهم وقيمهم و دوافعهم وطموحهم.
4. التغيير في العمل: أي التغيير في الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو الناحية النوعية، وتعتبر هذه المناهج مترابطة بحيث أن كل منهج يؤثر في الأخر ويتأثر به .

## الفرع الأول: التغيير التنظيمي:

1- مفهوم التغيير التنظيمي: هناك مجموعة من التعاريف نذكر منها:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"<sup>2</sup> ويمكن تعريفه بأنه: «مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل"<sup>3</sup> ومنهم من عرفه بأنه: " إحداث تعديلات مقصودة و هادفة و مدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين أو في التكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التوازن و التكيف مع البيئة، ويسهم في تطوير و تحسين أداء المنظمة على المدى الطويل"<sup>4</sup> وعرف أيضا: " يعتبر التغيير التنظيمي استجابة ورد فعل طبيعي للتغيير الذي يحدث على التنظيمات و القدرة على التكيف و الاستجابة وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بالمنظمة"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن هسبل، دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، 2013، ص(29-30).

<sup>2</sup> الطاهر بن عبد الرحمان، زكريا لطرش، التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات: مقاربة نظرية، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، قسنطينة، الجزائر، ص(232).

<sup>3</sup> إلهام يحيوي، نسرين إسماعيل، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدٍ لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من جهة نظر الإداريين، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد3، العدد1، باتنة، الجزائر، 2020، ص113.

<sup>4</sup> هدى عبد الله الحديثي، هيفاء محمد الميطري، قيادة التغيير، مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، د ط، الرياض، السعودية، 2019، ص59.

<sup>5</sup> سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص42.

ومهم من عرف التغيير التنظيمي بأنه: " خطط طويلة المدى تتمثل في سياسات وإجراءات تعديلية للتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي وتغيير وتطوير في القوى البشرية، وتؤدي القيادة دورا أساسيا في وضع الخطط وتطبيقها في جو تعاوني وديمقراطي حيث تشرك العمال في التغييرات التنظيمية، وتعتمد في ذلك على معارف ومبادئ العلوم السلوكية وتأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يهدف التغيير التنظيمي إلى الفعالية في التنظيم"<sup>1</sup> ومنه نستنتج تعريف مختصر وشامل لتغيير التنظيمي هو واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى وضع آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة.

### 2- أسباب التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما يحدث بأسباب دافعة له، نذكرها في ما يلي:

#### 2-1-1- الأسباب الداخلية:<sup>2</sup>

- 1.1.2- الحفاظ على حيوية المنظمة: التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المنظمة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.
- 2.1.2- المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.
- 3.1.2- البحث عن الارتقاء والتقدم: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا.
- 4.1.2- تغيير أهداف المنظمة: أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبى متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف.
- 5.1.2- رفع مستوى الأداء: إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدتها وتمتينها.

<sup>1</sup> كريمة كرمي، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010، ص 25.

<sup>2</sup> الطاهر بن عبد الرحمن ، زكريا لطرش، نفس المرجع السابق، ص 233.

6.1.2- حيازة المنظمة على موارد إضافية: هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجازهاكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين و إجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم.

7.1.2- التطور التقني: إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.

8.1.2- إعادة هيكلة المنظمة: هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.

1.9.2- مواكبة المحيط والمتغيرات: يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح.<sup>1</sup>

10.1.2- النمط السلوكي للعاملين: مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران. و عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس أثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.<sup>2</sup>

## 2-2- الأسباب الخارجية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها وتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وكذلك من الضغوط الخارجية هناك البيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائدة وظهور وانتشار التقنية. ومن أهم القوى الخارجية ما يلي:<sup>3</sup>

-التطور التكنولوجي السريع.

-الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين الحياة.

-التقدم السريع للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات.

-التغير في جودة ونوعية حياة العمل.

<sup>1</sup> الطاهر بن عبد الرحمان، زكريا لطرش، نفس المرجع السابق، ص (233-234).

<sup>2</sup> يزيد شويعل، فارس علي، فعالية إدارة التغيير بين حتمية التطوير وذهنية المدير في تسيير المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية وللاجتماعية، العدد4، ص(182-183).

<sup>3</sup> أحمد بن الشين، محمد بن عزوزي. البيات تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، جامعة الأغواط، ص9.

- ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة مثل فلسفة الإدارة اليابانية.
- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته عن المؤسسات العامة و الخاصة.
- زيادة حدة المنافسة والتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية.

### 3- أنواع التغيير التنظيمي:

تختلف أنواع التغيير التنظيمي المتبع بالمؤسسة باختلاف الهدف المراد تحقيقه وباختلاف الجهة التي ينظر الى التغيير منها، ويمكن تصنيفه على النحو التالي:

#### أ- التغيير المخطط والتغيير التلقائي (أو غير المخطط):<sup>1</sup>

- **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصد بالتخطيط المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو احد عناصرها وفقا لحظة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
- **التغيير غير المخطط (التلقائي):** ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان.

#### ب- التغيير السريع والتغيير البطيء:<sup>2</sup>

- **التغيير السريع:** وهو التغيير الذي يتم على دفعة واحدة وبشكل صدمة للعاملين بالمنظمة ومن الممكن أن ينشأ بسببه مقاومة التغيير التنظيمي ويحدث غالبا بسبب ظروف قاهرة مثل الحروب والازمات.
- **التغيير البطيء أو التدريجي:** هو التغيير الذي يتم على مراحل لكي لا يشكل صدمة للعاملين.
- **ج- التغيير حسب نوع الظروف الواجبة للتغيير:**

- **التغيير بسبب الظروف داخلية:** وتكون مسببات هذا التغيير ضغوط العمل والروتين المطبق في المنطقة.
- **التغيير بسبب ظروف خارجية:** بسبب التطور التكنولوجي في البيئة المحيطة وصعوبة الاستمرارية في القيام بالعمل بالظروف الحالية.

#### د- التغيير المفروض والتغيير بالمشاركة:

- **التغيير المفروض:** ويكون قرار التغيير صادرا من جهات الادارة العليا دون الاخذ برأي العاملين ويكون دور العاملين ينحصر بالتنفيذ.

<sup>1</sup> حمزة هجري، محمد لمن حساب، مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 2، الاغواط، الجزائر، 2021، ص 321.

<sup>2</sup> نور عمر عوض، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2021، ص (13-14).

● التغيير بالمشاركة: وهو القرار بالتغيير الصادر بمشاركة الإدارة والعاملين وتلجا الإدارة لهذا النوع لتقليل ردة فعل العاملين تجاه التغيير.

● 4- عناصر التغيير التنظيمي:

من أجل تبني فكرة جديدة لا بد من سلسلة من النشاطات وان أي واحدة منها ان فقدت فإن التغيير سوف يفشل وهذا فإنها تمثل العناصر المطلوبة لإجراء التغيير وهي:<sup>1</sup>

\* الحاجة للتغيير: تظهر الحاجة للتغيير عندما لا يمكن المديرين راضون عن الانجاز الحالي إذ تظهر مشاكل على شكل فجوة بين الانجاز الحقيقي و الانجاز المرغوب فيه. وربما ينشأ عدم الرضا في شعور المديرين بشكوى المستهلكين حول نوعية السلع. كما تنشأ الحاجة عندما تتم ملاحظة فرص ما إذ يرى المديرين احتمال زيادة أهداف الانجاز، وهذا يخلق عدم رضا عن الإجراءات الحالية ويعتبر عدم الرضا مهم لعدم تعمد المديرين التخلي عن إتباع السبيل الجديد للقيام بالإعمال.

\* الفكرة: وهي طريقة جديدة لعمل الأشياء وقد تكون الفكرة مفهوما أو أسلوبا جديدا لإدارة الأفراد ويتم تشجيع الأفكار بواسطة الإبداع والخلق الحر وترتبط الفكرة بالحاجة قبل تبنيها. كما يجب إن تحتوي الفكرة على احتمال تقليص عدم الرضا الذي يشعر به المديرين.

\* التبني: يحدث عندما يختار متخذ القرار الاستمرار بالفكرة المفترضة فقد تبرز الحاجة إلى قرار من مجلس الإدارة ولتبني حالة تتمثل بتغيير رئيسي في المنظمة بينما تبرز الحاجة إلى تبني تغيير بسيط بصور موافقة من الإدارة الوسطى.

\* التنفيذ: يحصل التغيير عندما يستخدم أعضاء المنظمة فكرة جديدة أو سلوكا جيدا مع توفير مستلزمات إحداث التغيير.

\* الموارد: لا يحدث التغيير ما لم تتوفر طاقات بشرية ونشاطات متعددة كما يتطلب الأمر تولد الحاجة إلى إدراك الحاجة للتغيير من قبل العاملين.<sup>2</sup>

5- خصائص التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي عدة خصائص نذكر منها:<sup>3</sup>

❖ الاستهدافية: يعد التغيير التنظيمي عملية منظمة غير عشوائية تسير وفق خطوات متعاقبة باتجاه تحقيق أهداف محددة.

❖ الواقعية: ترتبط عملية التغيير التنظيمي بالواقع الفعلي للمنظمة بما في ذلك مواردها وامكانياتها والظروف المحيطة بها.

<sup>1</sup>أياد محمود عبد الكريم الرحيم، نفس المرجع السابق، ص4.

<sup>2</sup>أحمد بن الشين، محمد بن عزوزي، نفس المرجع السابق، ص9.

<sup>3</sup>عبد الكريم مزعل طاهر، دنيا حامد جمال، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد25، العراق، بغداد، 2020، ص15.

- ❖ التوافقية: التي تسمح بقدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ❖ الفاعلية: اذ يؤمل من عملية التغيير ان تكون ذات قدرة وفاعلية في التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في المفاصل المراد تغييرها.
- ❖ المشاركة: تحتاج عملية التغيير الى المشاركة والتفاعل الإيجابي والوعي للقوى التنظيمية من أجل ضمان نجاح التغيير وتحقيق اهدافه.
- ❖ الشرعية: اذ يجب ان تكون عملية التغيير تقوم على اساس شرعية واخلاقية وقانونية، لكي لا تتعارض مع القانون القائم في المنظمة، لا ضفاء الشرعية على عملية التغيير.
- ❖ الاصلاح: ان اهم خصائص عملية التغيير التنظيمي عملية تسعى الى اصلاح واقع تنظيمي قائم ومعالجة عيوبه التي تسببت في اختلال العملية التنظيمية.
- ❖ ترشيد التكلفة: ان تكون عملية التغيير بدون خسائر ضخمة يصعب على المنظمة تحملها وكذلك قدرة عملية التغيير على التطوير والابتكار.
- ❖ التطوير والابتكار: اذ يكون التغيير مجالاً لإيجاد قدرات تطويرية لوضع المنظمة باتجاهات ايجابية، والقدرة على التكيف السريع.
- ❖ التكيف السريع: ان عملية التغيير التنظيمي تهتم بإمكانيات التكيف السريع مع الاحداث المحيطة بها بما يضمن نجاح التغيير.

#### 6- أهمية التغيير التنظيمي:

تتجلى أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1-تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتبناه من كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- 2-تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- 3-تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.
- 4-التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- 5-تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- 6-ترشيد النفقات من اجل التحكم في التكاليف.
- 7-تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها.
- 8-تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذها وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.

<sup>1</sup> محمد خميس إسحاق بلال، أحمد آدم هارون يوسف، عبد الرحمن الزين النور السميح، أثر اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي: دراسة على محلية الجنيينة بولاية غرب دافور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 1، جامعة الجنيينة، السودان، 2023، ص 345.

9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.

#### 7- أهداف التغيير التنظيمي:

بالرغم من أن الأهداف التفصيلية للتغيير تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أن أي عملية تغيير تنتهجها المؤسسة غالبا ما يكون الهدف منها إما التطوير، وإما تغيير اضطراري تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق أو القوانين، وللتغيير مجموعة واسعة أيضا من الأهداف يمكن أن نوردها فيما يلي:<sup>1</sup>  
أ- تحقيق حالة التوازن بين المؤسسة والبيئة المحيطة انطلاقا من أن عمليات التغيير تؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسسة على التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها وبالتالي تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء.  
ب- تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى والتغيرات الحاصلة، كالانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي (فرق العمل).

ج- إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة، وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني.

د- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.  
ك- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير، وتشجيع العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

هـ- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

#### 8- أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على القائد الإداري مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، ومن هذه الأسس نذكر ما يلي:<sup>2</sup>  
❖ يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها.  
❖ يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين. كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه، واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين، فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعيا إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق.

<sup>1</sup> صورية بوطرفة ، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2016، ص52.

<sup>2</sup> مبارك بنيه ضامن العنبري، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، عمان، الرياض، 2004، ص(21-22).

- ❖ محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه. حيث يتركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على تحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعوقة للتغيير.
- ❖ التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون الازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير. فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية الازم تقديمها من أجل دع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات. حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه.
- ❖ توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في التنظيم، لان سرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعوان الأفراد إلى مقاومة التغيير.

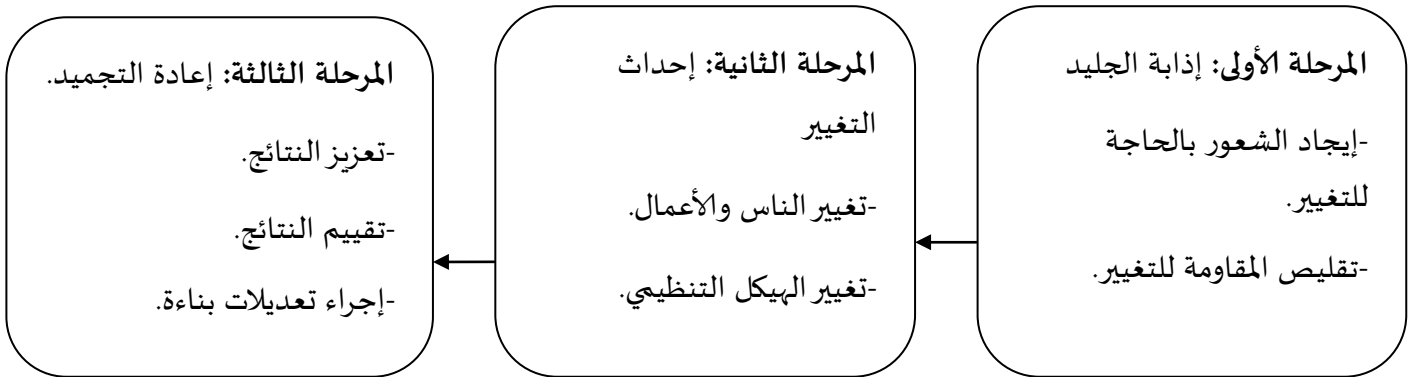
#### 9- نماذج التغيير التنظيمي:

بما أن التغيير هو عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، يضمن زيادة فعالية وأداء المنظمة وتحسين بيئة العمل فيها، هذا الأمر يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مراحل وخطوات معينة تؤدي في النهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام، ولقد أورد المفكرون الإداريون عدة مناهج لتوضيح هذه المراحل، لعل أبرزها النموذج الذي أتى به «كيرت لوين»، "لورنس ولورش".

أ- نموذج كيرت لوين:

حيث قسم "كيرت" عملية التغيير إلى ثلاث مراحل ولكل مرحلة مميزات خاصة بها، كما هو مبين في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-01): نموذج كورت لوين لمراحل التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على معطيات مرجع بلال هري ، مرجع سبق ذكره، ص103.

<sup>1</sup> بلال هري ، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في مناجمت المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2020، ص103.

من الشكل السابق نستنتج مراحل عملية التغيير التنظيمي وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**أ. إذابة الجليد (Unfreezing):**

وتهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد مما يجعلهم غير مقاومين للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة.

**ب. التغيير (change):**

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أساليب وأفكارا ومهارات ومعارف جديدة ويسلك الفرد سلوكا جديدا، وهذا يعني تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي، والتسرع في هذه المرحلة يؤدي إلى مقاومة كما أن هناك ضرورة لعدم الدخول في هذه المرحلة بسرعة وأخذ الوقت المطلوب واستراتيجيات التغيير المناسبة.

**ج- إعادة التجميد (Refreezing):**

في هذه المرحلة يتم دمج القيم والسلوكيات والمهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره.

**ب\* نموذج لورنس ولورش:**

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش على انجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:<sup>2</sup>

- مرحلة التشخيص: وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (المحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.
- مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.
- مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة،
- مرحلة التقييم: حيث تقارن النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

الشكل رقم(1-02): مراحل التغيير حسب نموذج لورنس ولورش.

مرحلة التشخيص	مرحلة التخطيط	التنفيذ الفعلي	التقييم
	-خطط التغيير -تعاقب التغيير	-الالتزام -المتابعة	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على معطيات حمزة هجري، محمد أمين حساب، نفس المرجع السابق، ص322.

<sup>1</sup> محمد علي عبد الحميد سعد، العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021، ص(670-671).

<sup>2</sup> حمزة هجري، محمد أمين حساب، نفس المرجع السابق، ص322.

9- مجالات التغيير التنظيمي: في أثناء استجابة المنظمة للمتغيرات في بيئتها الخارجية هناك مجالات أو محاور يشملها التغيير، وفيما يلي نعرض أهم مجالات التغيير التنظيمي<sup>1</sup>:

أ- التغيير في الأهداف والاستراتيجيات:

تتغير رسالة المنظمة والاستراتيجيات والأهداف بحيث تواكب التغيرات الجديدة وتتوافق مع البيئة المحيطة بها.

ب- التغيير في الهيكل التنظيمي:

عبر إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ما يتضمنه من أقسام وفروع ومستويات إدارية ونطاق إشراف وتفويض.

ج- التغيير في التكنولوجيا:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً، لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجياً، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، لذلك فإن التغيرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية.<sup>2</sup>

د- التغيير في الموارد البشرية:

قد يؤدي التغيير إلى ظهور الحاجة إلى أفراد يتمتعون بمهارات جديدة بالتالي يمكن إضافة أفراد جدد أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع أهداف التغيير.

ك- التغيير في الثقافة التنظيمية:

بأن يتم تغيير الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة والتي أصبحت لا تتوافق مع مرحلة التغيير ويعتبر هذا المجال من أصعب مجالات التغيير وأهمها، فليس من السهل القيام بعملية التغيير في تلك الثقافة،

<sup>1</sup> خالد بن عبد الله بن سيف العبري، التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامع ال البيت، عمان، الأردن، 2014، ص(20-21).

<sup>2</sup> يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، الكويت، 2013، ص(26-27).

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي وأداء المنظمة

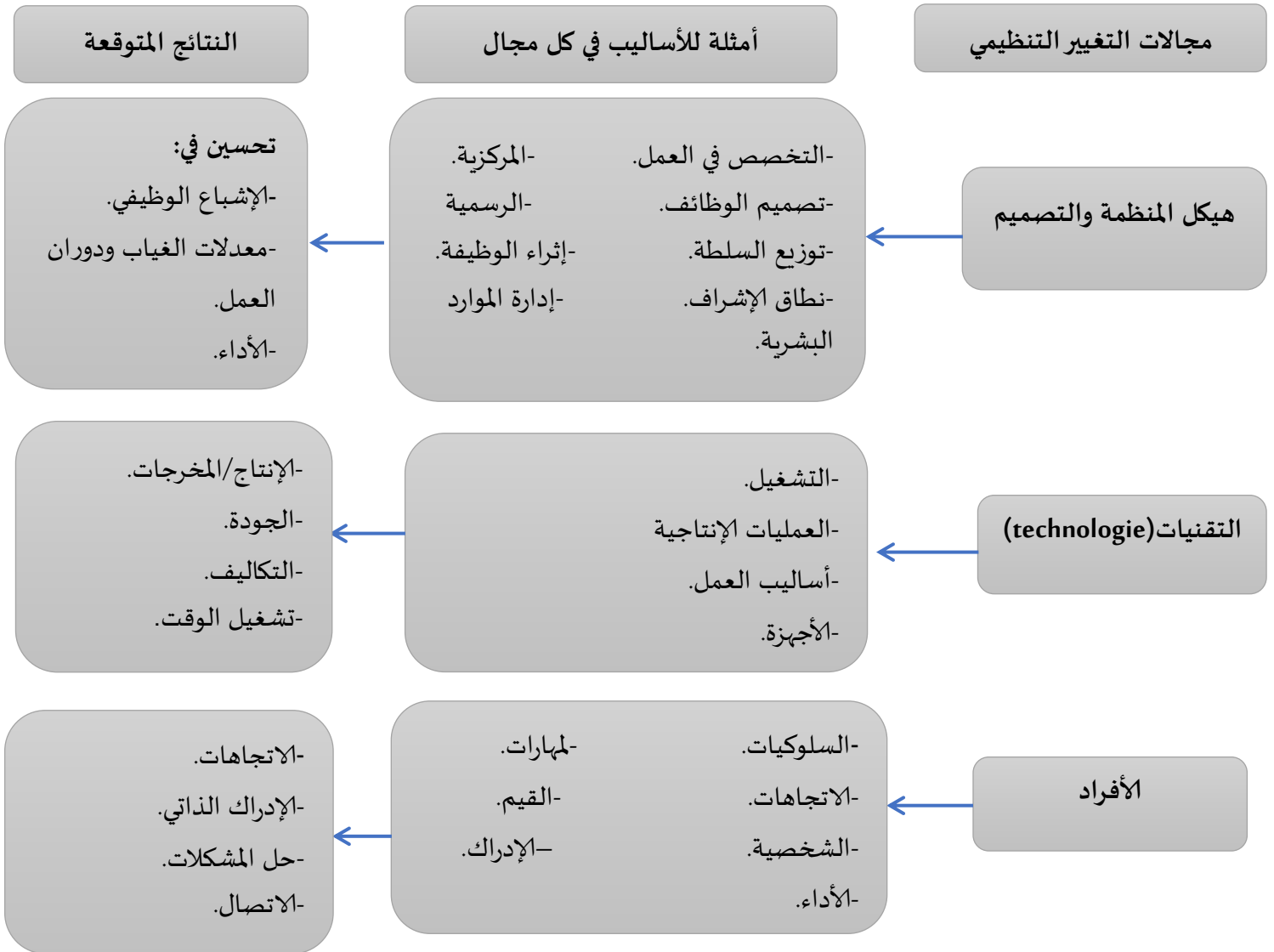
حيث يجب أن يكون التغيير نابعا من الأفراد أنفسهم فأنت لن تستطيع تغيير مدارك واتجاهات وسلوكيات الأفراد بسهولة إلا عن قناعة هؤلاء الأفراد.

هـ- التغيير في السياسات وقواعد العمل:

عبر إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل سواء باستحداث أو تطوير القواعد الحالية لتكون أكثر

مرنة وأقل مركزية.

الشكل رقم (1-03): مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على معطيات بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، الجزائر، 2014، ص11

## الفرع الثاني: التغيير التكنولوجي:

### 1-تعريف التغيير التكنولوجي:

هناك العديد من التعاريف لتغيير التكنولوجي نذكر منها :

يمكن تعريف التغيير التكنولوجي على أنه: "استخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لغرض أحداث تغيير بسيط (جزئي) أو تغيير جذري (كلي) في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية وبالتالي التعديل المستمر فيها بما يحقق الاستمرارية والنمو الاقتصادي.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا: هو تلك التغييرات المتضمنة (التقنيات، العمليات) المستخدمة في المنظمة والتي تسعى من خلالها لتحويل المدخلات ( مواد، معلومات) إلى مخرجات (منتجا وخدمات).<sup>2</sup>

ويعرف التغيير التكنولوجي: "بأنه ما يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمة إلى استبدال مكائن ومعدات قديمة بأخرى جديدة بما يتطلب أساليب وعمليات جديدة"<sup>3</sup>

ويعتبر التغيير التكنولوجي بعد من أهم أبعاد التغيير التنظيمي الذي يركز على تعديل مستوى المستخدم في نظام الإدارة وتحدد مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير التكنولوجي المتعلق بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الامتة أو الحاسوب إما لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة.<sup>4</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن التغيير التكنولوجي هو عملية تغيير ابداعية ترتبط بمختلف أنواع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة (تكنولوجيا الإنتاج، تكنولوجيا المنتج، تكنولوجيا التسيير).وقد تكون هذه العملية مخططة أو فرتها التحديات البيئية.

<sup>1</sup> صورية بوطربة ، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2018، ص220.

<sup>2</sup>أياد محمود الرحيم. شهد جبار علي، تأثير التغيير التكنولوجي في قرارات تصميم العملية: دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية (كي كارد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد24، العدد108، فلسطين، بغداد، 2018، ص68.

<sup>3</sup> عطية خلف الموسوي ، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد78، 2009، ص60.

<sup>4</sup> قداش سمية، مانع سبرينة، دربال سمية ، دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء الإداري للموظفين، مجلة مجاميع المعرفة، مجلد01، العدد01، الوادي، الجزائر، 2021، ص497.

2-أهداف التغيير التكنولوجي: إن من أهداف التغيير التكنولوجي ما يلي:<sup>1</sup>

أ-تعديل الخصائص المادية والكيميائية للمدخلات من المواد، وإدخال مواد جديدة بهدف:  
\*تعويض النقص في المواد المتاحة، بسبب انخفاض جودة أو ارتفاع أسعارها النسبية.  
\*تخفيض تكاليف النقل.

\*تحسين خواص المنتجات النهائية، وتخفيض المخلفات المتبقية.

ب-إدخال تغييرات في تصميم وحجم المعدات والوحدات الإنتاجية والمصانع بهدف:

\*تحسين مؤشرات معينة للأداء الفني مثل: السرعة، الدقة، المتانة، الأمان، العائد، وفترة الصيانة.

\*زيادة الطاقة الإنتاجية، وتحقيق توازن أفضل بين المراحل الإنتاجية.

\*إعداد وخلق مرافق لإنتاج منتجات جديدة أو تعديل المنتجات القائمة.

ج- تحسين نظم التحكم المستمر، ونظم التغذية العكسية في المصانع ولك بهدف:

\*تحقيق المزيد من عمليات التحكم الألي.

\*ضمان أقل حد ممكن من الانحرافات عن ظروف التشغيل أو عن خصائص المنتجات المرغوب فيها.

\*إجراء تغييرات سريعة في مستويات الإنتاج وتشكيلة المنتجات، وهذا استجابة لتغييرات السوق.

د-تغيير تصميم المنتجات الحالية أو إدخال منتجات جديدة بهدف اختراق أسواق جديدة، والحفاظ على الحصة السوقية في الأسواق الحالية.

3-الأسباب الدافعة لإحداث التغيير التكنولوجي: من بين الاسباب التي دفعت المنظمة لإحداث التغيير التكنولوجي ما يلي:<sup>2</sup>

1.3-تقليل التكاليف: تستطيع المؤسسة بفضل استخدامها للتكنولوجيا من تخفيض تكاليفها في عدة جوانب من أبرزها تقليل المواد المستخدمة لصنع المنتج، تقليل تكاليف التشغيل بواسطة إنقاص وقت الشغل اللازم لصنع المنتجات.

2.3-تحسين الجودة وتحقيق التميز: تتمكن المؤسسات بفضل التكنولوجيا من تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها، وبالتالي زيادة حجم المبيعات، وأيضا تتمكن من تحقيق جودة أفضل للمنتجات تميزها عن المنتجات المنافسة،

<sup>1</sup> محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، بسكرة، الجزائر، 2018، ص(209-210).

<sup>2</sup> سامية خبيزي، التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في اتصال مؤسستي، قسم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017، ص110.

وتحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات، وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية فلا عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة انتاجية قصيرة.

3.3- محافظة المؤسسة على مركزها السوقى: تجد المؤسسات أ الاستثمار في تكنولوجيا يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل: سعر أقل جودة أعلى، خدمات أكثر بعد البيع أو قدر أكبر على التحمل، ضمان أطول أو ملائمة أحسن، وبالتالي فإن الاستثمار في هذه التكنولوجيا يمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة محسنة تستطيع أن تستحوذ على ميول المستهلك والاحتفاظ به بعيدا عن المنتجات البديلة وزيادة شهرة المؤسسة.

### 4- أنواع التغيير التكنولوجي:

إن من أنواع التغيير التكنولوجي ما يلي:<sup>1</sup>

1-4: تغييرات التكنولوجيا: إن هذه التغييرات معينة بعملية إنتاج المنظمة وتتضمن المعرفة والمهارة الأساسية التي تمكنها من التميز، حيث تصمم هذه التغييرات لإنتاج منتجات أكثر كفاءة وبأكبر كمية.

2-4: تغييرات المنتج والخدمة: تغييرات المنتج والخدمة متعلقة بمخرجات المنظمة وأيضا بالخدمات التي تحتوي على منتجات جديدة وتعديلات صغيرة في المنتجات الحالية، أو إدخال خطوط لمنتجات جديدة.

3-4: تغييرات الهيكل والنظم: هذا النوع من التغييرات مرتبط بالميدان الإداري في المنظمة التي تنطوي على تغييرات في هيكلها التنظيمي، والاستراتيجية والسياسات، ونظم المكافآت والعلاقات العامة وأجهزة التنسيق وكذلك نظم المعلومات الإدارية والرقابة.

4-4: تغييرات الأفراد: إن تغييرات الأفراد تشير إلى التغييرات في الاتجاهات والمهارات والتوقعات وكذلك المعتقدات، بالإضافة إلى قدرات وسلوك العاملين، وتغييرات أخرى تشمل أرجاء التحسينات في نظم الاتصالات وحل المشكلات وتخطيط المهارات.

### الفرع الثالث: مقاومة التغيير

#### 1-تعريف مقاومة التغيير:

هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القديم"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهى حمزاوي، دور الجامعة في مواكبة التغيير التكنولوجي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد2، جامعة خنشلة، خنشلة، الجزائر، 2017، ص 14.

وتعرف أيضا" هي استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد سلوك العمل الحالي"<sup>2</sup>. وهناك من عرفها:" أنها أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود دعمه"<sup>3</sup> ومنهم من عرف مقاومة التغيير:" على أنها سلوك طبيعي ناتجة عن عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسة بشكل مخطط ومبرمج، أو عمليات التغيير التلقائي الذي يحدث بالمؤسسة دون تخطيط أو تدخل"<sup>4</sup>. ويمكن تعريف مقاومة التغيير:" هي المواقف التي يتخذها الأفراد والجماعات إزاء أي تغيير تنظيمي تهدد قيمهم ومعتقداتهم والممارسات التي أخذت شكلا من الثبات النسبي وتعبر عن ذلك الشعور الداخلي أو الضمني في الرغبة عن عدم الاقتناع أو الرضا حول التغيير الذي تحدثه المؤسسة ومحاولة الحفاظ على الوضع الراهن من اجل استقرار على العلاقات والمصالح التي تكونت بعد مدة من الزمن والتي من الصعب إعادة تشكيلها"<sup>5</sup>. من التعاريف السابقة نستنتج أن مقاومة التغيير هي ردود الفعل السلبي للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه.

2-أسباب و الدوافع المؤدية لمقاومة التغيير: تختلف وتعدد أسباب ودوافع مقاومة العاملين للتغيير بالمؤسسة، ويرجع ذلك أساسا لمدى تهيئة وإعداد العاملين للتغيير، وكذا إشراكهم في صنعه، حيث يختلف الباحثون في وجهات نظرهم حول تصنيفات دوافع وأسباب مقاومة التغيير، يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:<sup>6</sup>

- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة، وذلك لأن التغيير يتطلب تبدلات وتغييرات في المناهج والأساليب وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير، كما يسميه بعض الباحثين بالقلق الناجم عن التغيير.
- توقع الخسارة، فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة، الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان.

<sup>1</sup> سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المرن في المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية،

قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص82.

<sup>2</sup> مصطفى ربيحي، نفس المرجع السابق، ص305

<sup>3</sup> سارة شوايبي، تركية بغداد، الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات

الحديثة، العدد2، 2017، ص29.

<sup>4</sup> عبد الغني بن حامد، تبيان دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مرن للعاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد08، تقرت،

الجزائر، 2015، ص81.

<sup>5</sup> محرز عبد الباسط، القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم

اجتماع المؤسسة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2020، ص33.

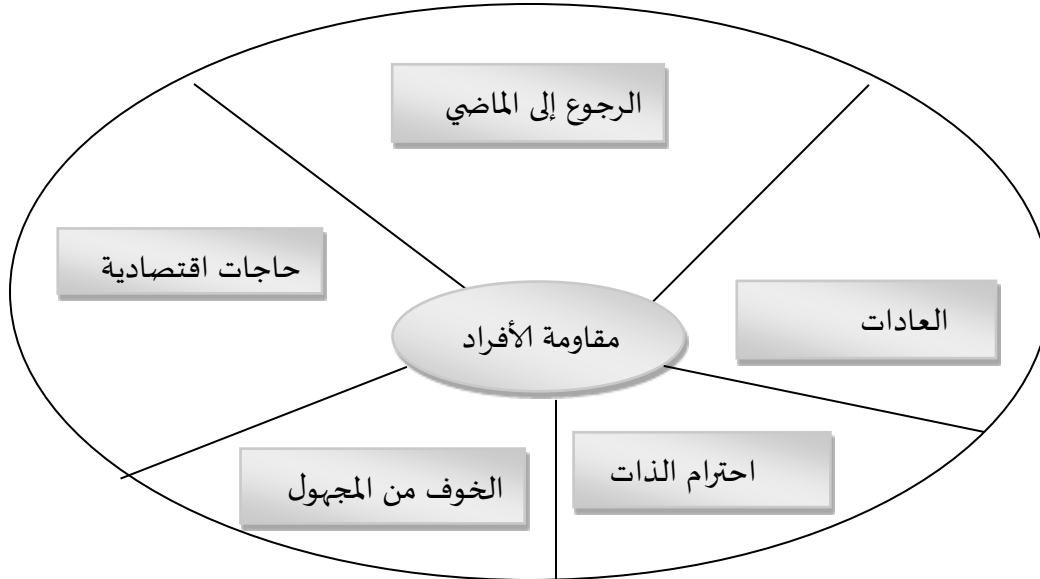
<sup>6</sup> عبد الغني بن حامد، نفس المرجع السابق، ص 81.

-التخوفات الاقتصادية، فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدد دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل،

-الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط. بل قد تكون جماعية وحينئذ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل.

ومنهم من يرى أن إدارة التغيير من أصعب العمليات الإدارية نتيجة لارتباطها بأفراد يرفضون كل ما هو جديد نتيجة اختلاف الطبيعة الشخصية لمستقبله كالخوف من المجهول، القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات وأسباب أخرى تتعلق بطريقة إحداث التغيير والوقت والموارد المتوفرة للتكيف معه، لذلك تظل من بين المشاكل التي تتعرض إحداث أي تغيير مثلما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم(1-04): أسباب مقاومة التغيير



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على معطيات مرجع صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات

الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2019، ص35.

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص(44-45).

ب-العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينا ومبرمجا إلى حد ما.

ت-سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على أدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

ج-المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

د-الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة الضرر، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

هـ-ثقافة المنظمة المحافظة: قد تكون بع مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببا في مقاومة التغيير حتى لو

بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدما.<sup>1</sup>

ورأى مجموعة من الباحثين أن من أسباب مقاومة التغيير، يمكن إجمالها وفقا لأبعاد وأسباب معينة مثل:<sup>2</sup>

\*أسباب نفسية: ويقصد بالأسباب النفسية الخوف من المجهول وما يكتنفه المستقبل، حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على المألوف، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح، ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة ومعروفة.

\*أسباب تنظيمية: وتعني خوف الأفراد أن التغيير المقترح حيث يعتقد الأفراد أن التغيير المنشود لا يصب في صالح

المنظمة، ولا يسهم في تحقيق أهدافها وبالتالي تكون نتيجة هي العمل على مقاومته.

\*أسباب في القيم الثقافية: أن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعودهم على أداء عملهم بصورة معينة، وقناعاتهم بأسلوب تنفيذها إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.

<sup>1</sup> محمد خميس. إسحاق بلال، أحمد آدم. هارون يوسف، عبد الرحمن الزين. النور السميح، نفس المرجع السابق، ص347.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الإبراهيم، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4،

العدد2، عمادة البحث العلمي، الأردن، عمان، 2008، ص220.

### 3- أشكال مقاومة التغيير: هناك عدة أشكال لتغيير نذكر منها:<sup>1</sup>

- مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد.
- طرح بعض الاسئلة التي لا تمد لتغيير بصلة.
- صمت الفرد وعدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير.
- عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبدئاً الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير.
- التنظير للوضع الحالي وأفضلية الأساليب الحالية، وعدم الترحيب بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال المناقشات الفكرية.
- عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبرراً الأعذار بعدم عدالته.
- طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير.
- تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة إليه.
- الاقتراح السريع التي لا يمد للتغيير بصلة.
- النقد السلبي للتغيير بعد موافقته التي لا يظهرها والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط.
- التخفيض المستمر في الإنتاجية، والقيام بالإضرابات عن العمل، وزيادة عدد طالبي الاستقالة والنقل.
- التمارض الذي يظهره بعض الاشخاص.

### 4-أساليب معالجة مقاومة التغيير:

هناك جملة من الأساليب المقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، أهمها:

أ-التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال. فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة. ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، أو المذكرات، أو التقارير، أو العرض الجماعي. و يحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصادقية، وإذا لم تتوفر هذه الشروط، فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رامز علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة المنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2014، ص 180.

<sup>2</sup> ليلى بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي، مقاومة التغيير التنظيمي «المفهوم، الأسباب وطرق المعالجة»، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 02، بسكرة، الجزائر، 2021، ص 251.

- ب- المشاركة: تعني إشراك العاملين في الإعداد لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آراءهم وطرح انشغالاتهم ومناقشتها وتقديم التحفظات وشرحها، كما تعتبر مشاركة العاملين في التخطيط طريقة لإزالة الغموض والالتباس في نوايا المسؤولين وهذا ما يشعرهم بمسؤوليتهم في التنظيم، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل إحداث التغيير والحد من المقاومة.<sup>1</sup>
- ج- التدريب: يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تساعد على قبول التغيير وتنفيذه وإنجاحه، فهو عبارة عن إدخال تعديلات في سلوك الأفراد أو في مفهوم عين أو موقف أو معلومة أو مهارات.<sup>2</sup>
- د- استخدام الحوافز الاقتصادية: لمواجهة مقاومة التغيير وجعل الأفراد داخل المؤسسة يقبلونه فعلى الإدارة استخدام نظام الحوافز سواء المادية كزيادة في الأجور وتقديم مكافآت، أو المعنوية وذلك بتحسين الوظيفة كالترقية وغيرها من الحوافز.<sup>3</sup>
- هـ- استخدام التهديد بالعقاب: قد تجبر الإدارة أحيانا على استخدام القوة والتهديد على من يعارضون التغيير حتى تجبرهم على تنفيذه. كما أن أشكال وصور مقاومة التغيير ليست كلها سيئة، حيث أنه يمكن للمقاومة المعقولة تحقيق بعض الفوائد، كإكتشاف نقاط ضعف في برامج التغيير، وبعض المصاعب التي تواجه تنفيذ التغيير.<sup>4</sup>
- 5- طرق التغلب على مقاومة التغيير:

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في القسم أو المؤسسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير، لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به وامتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعا وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة. ويجب الملاحظة أن عملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل القسم أو المؤسسة، وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير، والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك ولتحقيق ذلك بأكثر قدر من النجاح، فإنه يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أسامة محمد. علي غريبة، العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في التربية إسلامية، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، بمالانج، إندونيسيا، 2015، ص41.

<sup>2</sup> أسامة محمد. علي غريبة، نفس المرجع السابق، ص42.

<sup>3</sup> محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص305.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، داروائل للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص46.

<sup>5</sup> فريد براره، نفس المرجع السابق، ص400.

أ- إشعار العاملين بالتغيير:

يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال فترته الانتقالية الأولى حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات، وما هو المطلوب بشكل دقيق، مما يحدث الأخطاء وعدم إنجاز العمل بكفاءة عالية.

ب- إشراك العاملين بالتغيير:

عندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه لأن غالبية العاملين في الإدارات و المؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم.

ج- التفهم الإداري للعمال:

تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة و القبول لما تريد إحداثه. يأتي دور الإداري بتعريف الموظف بأهمية التدريب والتغيير بأسلوب إيجابي واضح لأن ذلك يحقق للإداري فائدتين هما:

- إدراك أن الموظف لديه مشكلة حقيقية تجاه التغيير وأن الحديث المباشر معه سوف يكشف له عن الصعوبات حيث يمكن من التعامل معها ووضع الحلول لذلك.  
- يجب أن يعرف الموظف الجدية في عملية إدخال التغيير وأنه يجب أن يتأقلم معه وأن يشعر بأن لديه إمكانية النجاح في ذلك.

المطلب الثاني: الإطار العام للأداء التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الأداء التنظيمي

هناك مجموعة من تعاريف للأداء التنظيمي نذكر منها:

يعرف الأداء التنظيمي بأنه: " ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة، والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mater Alotaibi Taghreed, **The Impact of change management on the organizational performance of higher education institutions**, journal of Economic Administrative and Legal Sciences, Vol17, Lssue1, Sarouh Tebrak Trading EST, Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh, 2023, p5.

ومنه من عرف الأداء التنظيمي بأنه: " قدرة المنظمة على انجاز الأهداف مثل الحفاظ على مستوى الأرباح، والاستمرار في المنافسة وزيادة الحصة السوقية والقدرة على البقاء على المدى الطويل".<sup>1</sup>

عرف الأداء التنظيمي: " هو المؤشرات التي تعكس أداء المنظمة ككل والذي يعكس مكانتها التجارية القائمة".<sup>2</sup> ومنهم من ينظر الى الأداء التنظيمي على أنه: " كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمنحها القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إلى تحقيقها"<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج مفهوم شامل للأداء التنظيمي بأنه "هو محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثماراتها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي وأهميته

#### 1- العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي لعل من أهمها:<sup>4</sup>

- ✓ الاختلاف في حجم العمل: فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.
- ✓ التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية واختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
- ✓ العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

#### 2- أهمية تقييم الأداء التنظيمي:<sup>5</sup>

-إن أهمية تقييم الأداء ترتبط أساسا بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقييم الأداء على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف للمسؤولين عن المؤسسات، مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة.

<sup>1</sup> عقيل غانم عبد الله، تأثير سلوك القائد الريادي في الأداء التنظيمي، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 14، العدد 28، البصرة، العراق، 2021، ص 210.

<sup>2</sup> أسماء فتحي سيد عبده، أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 6، جامعة مدينة السادات، السادات، مصر، 2021، ص 2.

<sup>3</sup> كريمة براهيم، نصيرة قوريش، أثر راس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019، ص 168.

<sup>4</sup> Mater Alotaibi Taghreed، نفس المرجع السابق، p1.1

<sup>5</sup> حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 8، ورقة، الجزائر، 2012، ص (151-152).

-كما أن عملية التقييم يمكن النظر إليها على أن لها فوائد كثيرة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمؤسسة ككل.  
-إن أهمية التقييم بالنسبة للموارد البشرية يساعد على تعريف العمال على نواحي القصور في أدائهم والعمل الاجتماعي غير المقبول، فيعطي لهم الفرصة لتقاديها في المستقبل.

-كما أن أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة له فوائد كثيرة، حيث يستفاد من نتائجه في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية كسياسة الترقية وتدريب العاملين واختيار الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح وبكفاءة عالية وسياسة الرقابة.

### الفرع الثالث: مؤشرات الأداء التنظيمي:

#### 1- مؤشرات قياس الأداء التنظيمي: يمكن تناول أهم مؤشرات الأداء التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ فاعلية المؤسسة: والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

❖ كفاءة المؤسسة: وتتمثل في الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

❖ الارتباط/الملائمة: وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفا، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

❖ الاستدامة: وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

#### 2- أبعاد قياس الأداء التنظيمي :

للأداء التنظيمي عدة أبعاد نذكر منها:<sup>2</sup>

-يفضل عدم الاعتماد على المعايير المالية أو الكمية فقط لأهمية توافر المعايير التشغيلية والنوعية أيضا ليجري قياس الأداء المنظمي في جوانبه الكمية والنوعية.

<sup>1</sup> منصور علي مبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد18، الكويت، الكويت، 2018، ص566.

<sup>2</sup> فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ورقة مقدمة ضمن الملتقى ب"موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، دمشق، 25-27 يوليو 2004، ص148.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي وأداء المنظمة

-عدم التوسع في عدد ابعاد قياس الاداء المنظمي (المالية والتشغيلية) لتسهيل عملية القياس.  
-أن يغطي مقياس ابعاد الاداء المنظمي مدة زمنية معينة، ويمكن مقارنته بمتوسط الصناعة.  
-يفضل لقياس الاداء المنظمي توفر بيانات من المصادر الذاتية، وتمثل وجهة نظر الجهة التي تقوم بقياس الاداء المنظمي أي المدراء، وبيانات من المصادر أي موضوعية وهي البيانات من الوثائق المتاحة للجهات ذات العلاقة أو الاهتمام بالمنظمات الحكومية الرقابية أو الباحثين ليتوفر صدق لمقياس الاداء.  
3-تماذج الأداء التنظيمي: أشار الباحثون الى بعض نماذج الأداء التي استخدمت في بعض الدراسات المتعلقة بالأداء وتفاوتت فيها أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون اذ ينظر الى الأداء من زوايا مختلفة، ومنها الاتي:<sup>1</sup>  
1-3-نموذج (Kaplan/Norton): أن هذا النموذج يستند الى معايير مالية وتشغيلية معا في قياس الأداء المنظمي عبر منظورات أربعة تعكس ما يأتي:

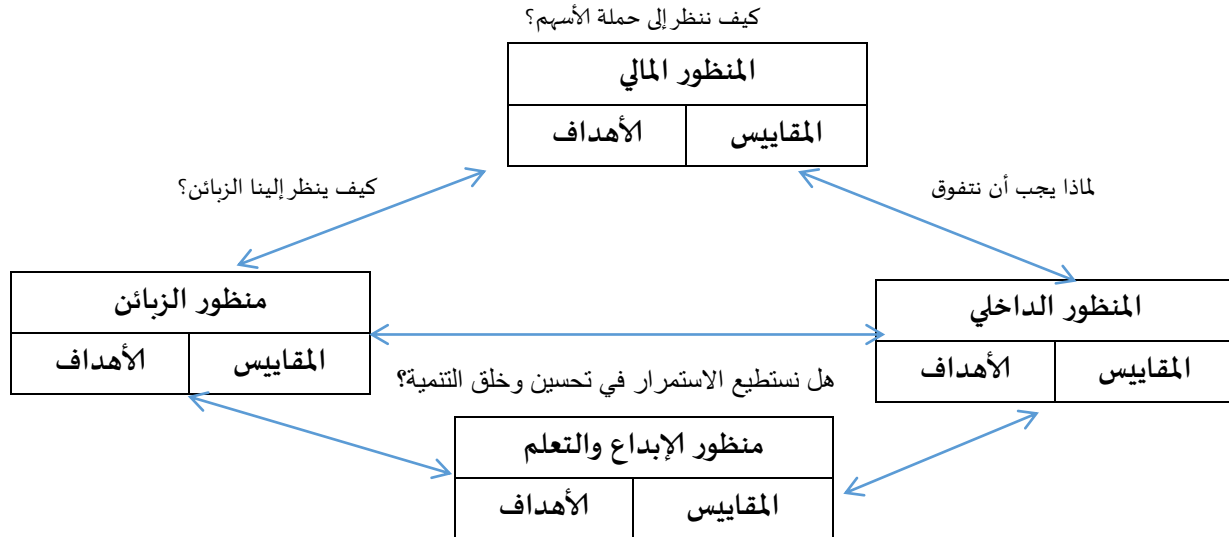
أ-منظور مالي: يعكس الاهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.

ب-منظور الزبائن: يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق الجودة والسعر الملائم.

ج-منظور داخلي: يركز على أعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق التفوق من خلال الكفاءة والفاعلية.

د-منظور الإبداع والتعلم: ويعكس مدى قدرة المنظمة على التجديد والإبداع.

الشكل(1-05):نموذج (Kaplan/Norton) لقياس الأداء المنظمي.



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على معطيات عبد الستار إبراهيم دهام، نفس المرجع السابق، ص11.

<sup>1</sup> عبد الستار، إبراهيم دهام، تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة: دراسة استطلاعية مقارنة في معلمي السمنت والحرايات في الفلوجة، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، الفلوجة، ص(11-12-13).

### 2-3 نموذج (Gorelick/ Monsou) تكامل الأداء والتعلم :

وهو نموذج يتكامل فيه الأداء وعمليات التعلم التي تجعل المنظمة تمتلك القدرة على البقاء في البيئة المتغيرة ويستند النموذج على التوافق والاعتمادية المتبادلة بين اربعة وظائف للأداء(التكيف، وبلوغ الأهداف، والثقافة، والتكامل) مع اربعة وظائف للتعلم(المواجهة البيئية، الفعل والتفكير، المعاني، والذاكرة، نشر المعرفة) وذلك من خلال ادارة المعرفة .

### 3-3 نموذج (Locke/ Gary Latham) وضع الأهداف والأداء:

تعد عملية وضع الأهداف من أكثر الأدوات التحفيزية المؤثرة في الأداء المنظمي، لان الهدف يجعل الأفراد يقارنون الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب لتحقيق الهدف، ويوضح نوع ومستوى الأداء المتوقع. ويتضح هناك أربعة عوامل تؤثر في قوة العلاقة بين الأهداف والأداء وهو كالتالي:

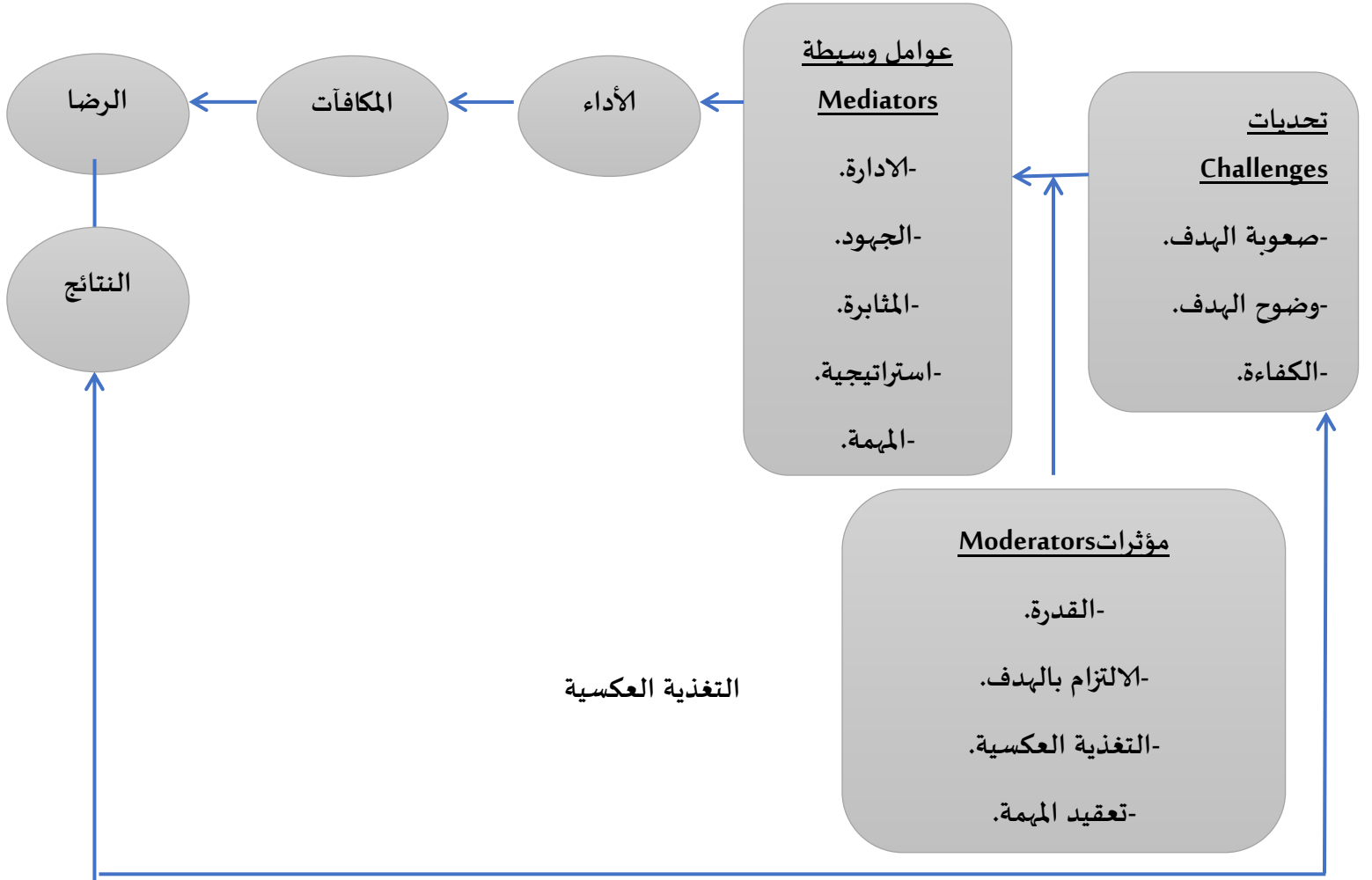
1- قدرة العاملين على الانجاز.

2- الالتزام بالهدف، أي التصميم على الوصول الى الهدف.

3- التغذية العكسية التي تجعل من استجابات العاملين عملية ديناميكية من خلال التزويد المستمر بالمعلومات عن مستوى المخرجات ودرجة الأداء الفعلي وربط بالمكافآت.

4- مدى تعقيد المهمة التي يكلف بها الفرد العامل، إذ يؤثر ذلك في مستوى الأداء فالمهمة السهلة (مثل الرد على الهاتف) يؤدي جهد العاملين فيها الداء العالي مباشرة، أما المهمة المعقدة (مثل الدراسة للحصول على درجة عالية) فان الجهد فيها لا يقود مباشرة الاداء الفعال.

الشكل (1-06): نموذج Locke/ Gary Latham وضع الهدف والأداء



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على معطيات عبد الستار إبراهيم دهام، نفس المرجع السابق، ص12.

### المطلب الثالث: علاقة التغيير بالأداء التنظيمي

يمثل التغيير ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد وذلك من أجل التكيف و التلام مع مختلف المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة في أداء نشاطها وضمان بقائها وتميزها، وفيما يلي سيتم توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء المنظمة<sup>1</sup>:

- تتميز المؤسسات الناجحة بالهيكل التنظيمي المرن الذي يتغير وفق المتغيرات الحاصلة على جميع المستويات، وبذلك تتيح الفرصة للعاملين من أجل المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وعدم التغيير يقلل من التعامل بين العاملين.

<sup>1</sup> صبرينة لطرش، عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سيجيكو بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية العدد التاسع، جامعة أم البواقي، سكيكدة، الجزائر، جوان 2018، ص735.

- التغيير في السلطة والمسؤولية بما يتلاءم والتغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين قدرات العاملين ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وها يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للعاملين لتطوير استمرارية سلامة الأداء<sup>1</sup>.
  - إن الاتصال الجيد هو الذي يؤثر في اتجاهين (صاعد ونازل) بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم والتطور، كما يرفع من كفاءة العاملين وفعاليتته ويؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بين العاملين<sup>2</sup>.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة:**

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر مقاومة التغيير التنظيمي و التكنولوجي على أداء المنظمة و تناولته من زاوية مختلفة ، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية و الاجنبي، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الاشارة الى ابرز ملامحها ، مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ونريد ان نشير الى ان الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2004 و2021 ، وشملت جملة من الاقطار و البلدان مما يشير الى تنوعها الزمني و الجغرافي.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية

#### الدراسة الاولى:

دراسة " مبارك بنية ضامن العنزي" بعنوان " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور بالإضافة إلى معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيم، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض والتحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين نحو هذا التغيير، أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 450 فرد واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها:

-أنه من الأسباب التي أدت إلى برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور هي تحقيق مبدأ التخصص في

العمل المروري وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري.

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح. أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص177.

<sup>2</sup> الشنطي، محمود عبد الرحمان. أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص55.

-وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى

تحسين أداء العاملين.

#### الدراسة الثانية:

دراسة كرمي كريمة بعنوان "التغيير التنظيمي و اثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز"، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية عنابة ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، السنة الجامعية 2010/2009 ، هدفت هذه دراسة الى التعرف على اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة ومدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة ، وتمثلت عينتها في موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية عنابة ، واستخدمت الدراسة الميدانية أداة استبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و منهج قياس الاتجاهات، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عددها 81 موظفا.

وقد توصلت هذه الدراسة الى عددا من النتائج ابرزها :

1-الادارة العليا منفردة لديها سلطة التغيير التنظيمي.

2-تقوم مؤسسة سونلغاز بالإجراء التغيير التنظيمي بنفسها دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي ولا بتدخل اطراف مؤثرة في التغيير.

3- التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز استهدف جميع المجالات التنظيمية في المؤسسة و هي:(الافراد ، جماعات العمل ، التنظيم).

4-توفر عوامل مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة سونلغاز .

5-عدم توفرهم عوامل نجاح عملية اجراء التغيير التنظيمي في المؤسسة سونلغاز.

6-لا يتم اشراك الافراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة "يوسف صالح الحمد العنزي" بعنوان "اثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة" ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في الإدارة ، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، السنة الجامعية 2013.

هدفت هذه دراسة الى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاد التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية مقدر عددها (180) شركة، اما العينة فتكونت من 280، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت هذه الدراسة الى عددا من النتائج ابرزها :

1- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة التغيير بالأبعاد (التغيير في الثقافة ، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت و ذلك من الجهة نظر عينة الدراسة.

2- تبين أيضا أن الشركة تسعى الى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وهي تعمل على إحداث تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات، وتفتح وسائل الاتصال الايجابية بين إدارتها المختلفة.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة "بوظرفة صورية" بعنوان "التغيير التكنولوجي وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي" دراسة حالة مؤسسة نפטال "فرع تبسة"، مجلة الافاق الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة العربي التبسي تبسة ،الجزائر، تاريخ النشر 01/03/2018.

هدفت هذه دراسة الى تعرف على مدى استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة و مدى الاهتمام الحالي بإحداث تغييرات تكنولوجية في العديد من المؤسسات ، وذلك في محاولة لمواكبة التطورات المتسارعة ، اضافة التبني التغييرات التكنولوجية الحديثة و استخدامها.

وتوصلت الدراسة الى عددا من النتائج ابرزها :

-من خلال ما اوردناه في بحثنا هذا في الجانب النظري و الميداني يتبين ان القضية التغيير التكنولوجي لم تعد اختيارا يمكن للمؤسسات تبنيه او التخلي عنه ، بل صارت حتمية و مطلب للتجديد و التطوير في اطار توجهات عصر العولمة و التحديات الاقليمية و المحلية وسمات الادارية المعاصرة ، وكذا على الاعتبار ان الدخول الى الاسواق العالمية لم يعد يخضع للمعايير نفسها السائدة في الالفية الماضية ، التي الان أصبحت تعد تقليدية نظرا للتغيرات السريعة الحاصلة في كافة المجالات .

#### الدراسة الخامسة:

دراسة " صبرينة لطرش و عديلة العلواني" بعنوان " التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة استطلاعية على العاملين بمؤسسة سيجيكو بسكيدة، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد التاسع، جوان 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ابعاد التغيير التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الأفراد، التكنولوجيا على أداء العاملين، ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتشخيص جوانب الموضوع وتحديد العلاقة بينهما كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الضرورية حيث تم توزيعه على جميع الموظفين و البالغ عددهم 31 موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين حيث يؤثر التغيير التنظيمي بجميع أبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، الأفراد) على أداء العاملين محل الدراسة، بالإضافة إلى أن المؤسسة تواكب التكنولوجيا المتطورة وأساليب العمل الجديدة، كما تهتم المؤسسة بالبرامج التدريبية.

#### الدراسة السادسة:

دراسة "محمد قريشي" بعنوان "التغيير التكنولوجي و اثره على اداء المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية (ع 24، ص / 224 198) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، تاريخ النشر 06/12/2018. هدفت هذه دراسة الى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى اداء هذه الاخيرة، والتعرف على اثر التغيير التكنولوجي بالأبعاد المختلفة على أداء المؤسسة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 190 عامل، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسات إلى عددا من النتائج أبرزها:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 3- هناك تعاون وتنسيق كبير بين جميع الوحدات التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل وهذا ما مكّنها من زيادة إنتاجيتها وتقليل تكلفتها.
- 4- مؤسسة صناعة الكوابل تعمل جاهدة على تأهيل مواردها البشرية و ذلك من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية، وتشجيعهم على الابداع ولاتخاذ المبادرات، ودعم المنتجات الجديدة.

#### الدراسة السابعة:

دراسة "سماتي حاتم" بعنوان "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين" دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف أهم الاستراتيجيات التي يحندها الأساتذة لمعالجة هذا الوضع بهدف تحويل المقاومة إلى حالة الدعم وطلبك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعتين من خلال التغيير الذي تريد إحداثه، حيث شملت عينة الدراسة 143 أستاذ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1-وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة( أستاذ مساعد "أ" ، أستاذ محاضر "ب" ، أستاذ محاضر "أ" ، أستاذ التعليم العالي) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

2-وجود فروق دالة بين الكليات في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

3-وجود فروق بين أساتذة ابن خلدون وأساتذة جامعة محمد خضير على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

### الدراسة الثامنة:

دراسة " عبد الكريم مزعل طاهر و دينا حامد جمال" بعنوان " دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي" ، بحث تحليلي في هيئة السياحة / بغداد ، مجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية ( MECSJ ع 25، ص /48 01) كلية العلوم السياحية جامعة المستنصرية بالعراق ، تاريخ النشر 25/05/2020.

هدفت هذه دراسة الى اختيار علاقة و تأثير التغيير التنظيمي كمتغير مستقبل في الاداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب في هيئة السياحة بغداد ، فاعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي ، اذ شملت الدراسة جميع مديريات الهيئة .

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ان التغيير التنظيمي يؤثر في الاداء الاستراتيجي بشكل مباشر ،اهتمام الهيئة السياحية بالأداء الاستراتيجي عبر توظيفها للتغيير التنظيمي، من خلال دعمها للتغيير في مواردها البشرية، وهياكلها التنظيمية، والتغيير التكنولوجي، فضلا عن التغيير لمهامها بحسب ما تفضيه وتفرضه البيئة.

### الدراسة التاسعة:

دراسة نور عمر عوض بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2021.

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية، شملت العينة 132 موظف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

وتوصل الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية في الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية محل الدراسة.

#### الدراسة العاشرة:

دراسة "برارة فريد" بعنوان "مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الجزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي (ع 01، ص / 194 409)، مخبر اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021.

هدفت هذه دراسة الى التعريف على كيفية اجراء التغيير داخل المؤسسة بالأكبر مقدار من النجاح و الادراك اهمية قبول العاملين المؤسسة لإجراء التغيير، والتكليف مع البيئة الخاصة بذلك، تكونت العينة من 44 عامل، وتم استخدام المنهج الوصفي.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة الى ما يلي:

- 1- ان عملية احداث التغيير سواء كانت محدودة أو واسعة تتوقف على القبول الافراد لها و مدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية، وفي هذه الدراسة نقول ان ينتبه له من يقوم بعملية التغيير هو اثر هذا التغيير على الافراد العمل في المؤسسة.
- 2-إن نجاح اي التغيير في المؤسسة لتحقيق ما تصبو اليه يعتمد اعتمادا اساسيا على نوع السلوك الذي يقرره العمال حيال هذا التغيير ومدى دعمه و مقاومتهم له .

المطلب الثاني: عرض دراسات السابقة الأجنبية:

#### الدراسة الأولى:

JAWAD ABBAS, ASIF MUZAFFAR, HASSAN KHAWAR, Impact of technology on performance of employees: A case study on Allied Bank Ltd Pakistan, world applied sciences Journal, Volume29,2014, Number2PP271-276.

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء موظفي البنك المتحالف وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموظفين البنك المتحالف، وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات وتم تحليل الردود من خلال برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا تصعد إلى حد كبير من إنتاجية الموظفين مع توفير الوقت وضمان التحكم بالأخطاء وعمليات الاحتيال، كما أن الوصول السريع إلى المعلومات وسهولة الاستخدام من شأنه أن يمكن موظفي البنك ان توفر التدريب المناسب لموظفيها، وقد يؤدي عدم القيام بذلك إلى ضعف الأداء وكذلك سوء خدمة العملاء.

### الدراسة الثانية:

ZIANE CHAMI ,LA Résistance au changement organisationnel Aperçu sur les représentations ,Revue Développement des Ressources Humaine:VOL:08/N02/Dècembre2017.

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول معرفة العولمة والمنافسة التي يشهدها العصر الاقتصادي والاجتماعي, تكون مجتمع الدراسة من 200 شركة فرنسية حيث تضمنت العينة 200 موظف لتوضيح أن وتيرة التغيير تتسارع (يعتقد 70% من قادة الأعمال الذين شملهم الاستطلاع أن وتيرة برامج التغيير الرئيسية تميل إلى التكتيف في السنوات القادمة) في استطلاع أجراه آخرون يوضح هذا الاتجاه، محددًا أن 80% من الشركات المصنعة تعتقد أن أكثر تواترًا مما كان عليه في الماضي لا يتكيف مع بيئتهم. لأن التغيير يتطور للاستجابة للحاجة أو الحدث لكنها تسترشد بمجموعة من القيم التي غالبًا ما تظل ضمنية.

توصلت الدراسة على أن هناك أدلة كثيرة على أن المنظمات المرنة والقابلة للتكيف تتمتع بميزة تنافسية على المنظمات الجامدة والثابتة، لذلك اتخذت إدارة التغيير أولوية مركزية للمنظمات الفعالة ستزدهر الشركات التي هي في وضع جيد للإصلاح لكن تلك التي تتجاهل إمكانية التغيير ستتهار.

### الدراسة الثالثة:

Peter Adoco Obicci , Effect Of ethical leadership on employees performance in Uganda, journal management and science volume 4, Number 4,dècember, 2014,PP38-56.

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول معرفة أثر قيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في القطاع العام في أوغندا، وهدفت إلى معرفة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في القطاع العام في أوغندا، وتكون مجتمع الدراسة من 160 موظف، وقد تم استخدام تحليل الانحدار ومعامل الارتباط بيرسون لشرح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين.

توصلت الدراسة إلى أن أداء الموظف يتأثر بشكل كبير بالقيادة الأخلاقية.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة:

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

تم التطرق إلى 13 دراسة سابقة أجريت في الفترة ما بين 2004 و2021 وتم التوصل إلى أن:

- هناك العديد من الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي والتغيير التكنولوجي ومقاومة التغيير لكن بشكل منفصل كل على حدى، فبعض الدراسات تناولت بعد التغيير التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة مثل دراسة: كريمة كرمي ودراسة صبرينة لطرش وعديلة العلواني وكذلك دراسة عبد الكريم مزعل طاهر ودينا حامد جمال وأيضاً دراسة نور

عمر عوض، والبعض الآخر تناول البعد الثاني وهو التغيير التكنولوجي مثل دراسة بوطرفة صورية ودراسة محمد قريشي ودراسة JAWAD ABBAS, ASIF MUZAFFAR HASSAN KHAWAR، وبعض الدراسات تناولت موضوع مقاومة التغيير منها دراسة برارة فريد وكذلك دراسة سماتي حاتم، وبعض دراسات تناولت موضوع إدارة التغيير مثل دراسة يوسف صالح أحمد العنبري ودراسة ZIANE CHAMI، ومنهم من قام بدراسة أداء الموظفين مثل دراسة Peter Adoco Obicci.

- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هي أنها ركزت على دراسة أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بإيليزي، وكذلك تبيان العلاقة بينهما أما الدراسات السابقة فمنها من درس التغيير التنظيمي والتكنولوجي والأداء التنظيمي كل على حدى، ومنهم من قام بالدراسة في بيئة أخرى سواء عربية أو أجنبية.

- استخدمت الدراسات السابقة أداة استبيان لجمع البيانات بالاستثناء دراسة بوطرفة صورية ودراسة عبد الكريم مزعل طاهر ودنيا حامد جمال لم يتم تحديد الأداة المستعملة.

- اتفقت دراستنا الحالية مع كل الدراسات السابقة حول المنهج المستعمل وهو المنهج الوصفي التحليلي.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي وأداء المنظمة

الجدول رقم(1-01): تجميع الدراسات السابقة

إسم المؤلف	السنة	الهدف	المنهج	الأدوات	حجم العينة	أبرز النتائج	أبرز التوصيات والمقترحات
مبارك بنينة ضامن العنبري	2004	-تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور.	-الوصفي -المسحي.	-الاستبيان	450 فرد	-وجود مواقف إيجابية لجميع الفئات التي تقيس موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى تحسين أداء العاملين.	-ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة في إنجاح عملية التغيير والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي فقد بينت النتائج أن أعلى نسبة للأعمار من 45 سنة فأكثر.
كريمة كرمي	2009- 2010.	-التعرف على اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة ومدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة.	-الوصفي -التحليلي.	-الاستبيان	81- موظف	-الإدارة العليا منفردة لديها سلطة التغيير التنظيمي.	- اهتمام الباحثين أكثر بدراسة موضوع التغيير التنظيمي وكذلك موضوع الولاء التنظيمي في المؤسسة .
يوسف صالح الحمد العنزي	2013	-التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاد التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.	-الوصفي -التحليلي.	-الاستبيان.	280-	-- وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة التغيير بالأبعاد في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت	-- ضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات المساهمة، في ضوء التغييرات الخارجية والداخلية.
-بوظرفة صورية	2018	-التعرف على مدى استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة ومدى الاهتمام الحالي بإحداث تغييرات تكنولوجية في العديد من المؤسسات.	///	///	///	-توصل نتائج الدراسة ان قضية التغيير التكنولوجي لم تعد اختيارا يمكن للمؤسسات تبنيه أو التخلي عنه، بل صارت حتمية ومطلب للتجديد والتطوير في إطار توجهات عصر العولمة ...	-الاهتمام بشكل كبير بالتطور التكنولوجي واستخدام التقنيات الحديثة، ومحاولة إدماجها بشكل مستمر في المؤسسة من خلال إحداث التغييرات اللازمة والمهمة في كل المجالات الأخرى.
-صبرينة لطرش وعديلة العلواني	2018	-التعرف على أثر أبعاد التغيير التنظيمي والمتمثلة في الهيكل	-الوصفي -التحليلي.	-الاستبيان	31-موظف.	-توجد علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، حيث يؤثر التغيير	-التغلب على مقاومة العاملين للتغيير من خلال إشراكهم في عملية التغيير وتدريبهم

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي وأداء المنظمة

					التنظيمي، الأفراد، التكنولوجيا على أداء العاملين.		
محمد قريشي	2018	- التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى أداء هذه الأخيرة.	- المنهج الوصفي التحليلي.	- الاستبيان	190-فرد.	- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التكنولوجي تعزى للمغيرات الشخصية والوظيفية.	عليه والاتصال بهم من أجل التغيير. محل الدراسة.
سماتي حاتم	2018	-اكتشاف أهم الاستراتيجيات التي يحبذها الأساتذة لمعالجة هذا الوضع بهدف تحويل المقاومة إلى حالة الدعم وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى الجامعات من خلال التغيير الذي تريد إحداثه.	-الوصفي التحليلي.	-الاستبيان.	143- استاذ.	-وجود فروق دالة بين الكليات في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.	-توفير كل الاحتياجات المادية التي يتطلبها نجاح نظام LMD، من أماكن بيداغوجية ومخابر بحث ومكتبات وقاعات انترنت.
عبد الكريم مزعل طاهر ونديا حامد جمال	2020	-اختيار علاقة وتأثير التغيير التنظيمي كمتغير مستقل في الأداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب في هيئة السياحة بغداد.	الوصفي التحليلي الاستطلاعي.	///	///	-ان التغيير التنظيمي يؤثر في الأداء الاستراتيجي بشكل مباشر.	-الاهتمام بالبحث السياحية والعمل على استثمارها وتوظيفها بما يسهم في تعزيز القطاع السياحي في العراق.
نور عمر عوض	2021	- معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية	-الوصفي.	-الاستبيان	132- موظف	- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية محل الدراسة.	- العمل الجاد على تحديث وسائل الاتصال والتواصل في دوائر الضريبة الفلسطينية وذلك لأهميتها في رفع أداء العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية.
برارة فريد	2021	التعريف على كيفية اجراء التغيير	-الوصفي.	-الاستبيان.	44- عامل	-- ان نجاح اي التغيير في المؤسسة	- على المؤسسة شركة العمال عند

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي وأداء المنظمة

مكافئهم وليس فقط شركتهم في حالة الصعاب.	لتحقيق ما تصبو اليه يعتمد اعتمادا اساسيا على نوع السلوك الذي يقرره العمال حيال هذا التغيير ومدى دعمه و مقاومتهم له .				داخل المؤسسة بالأكبر مقدار من النجاح والادراك اهمية قبول العاملين المؤسسة لإجراء التغيير -		
-تحتاج المنظمات الى اعتماد وتنفيذ التكنولوجيا على كل مستوى، الموظفون هم العملاء الداخليون وأهم مورد لأي مؤسسة. الاحتيايل.	- إلى أن التكنولوجيا تصعد إلى حد كبير من إنتاجية الموظفين مع توفير الوقت وضمان التحكم بالأخطاء وعمليات الاحتيال.	///	-المقابلة.	-الوصفي.	- وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموظفين البنك المتحالف.	2014	JAWAD ABBAS
- هي أن الجهود المبذولة لتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في التنظيم العام يجب أن تبدأ وتكون في أعلى المنظمة.	- توصلت الدراسة إلى أن أداء الموظف يتأثر بشكل كبير بالقيادة الأخلاقية.	160 موظف	-الاستبيان.	-الوصفي.	-هدفت إلى معرفة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في القطاع العام في أوغندا.	2014	Peter Adoco Obicci
-وضع إمكانية للتغيير.	- على أن هناك أدلة كثيرة على أن المنظمات المرنة والقابلة للتكيف تتمتع بميزة تنافسية على المنظمات الجامدة والثابتة،	200موظف.	-الاستبيان.	-الوصفي.	- معرفة العولة والمنافسة التي يشهدها العصر الاقتصادي والاجتماعي.	2017	ZIANE CHAMI

المصدر: من اعداد الطالبين

### خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي إذ يتضح أن التغيير عبارة عن عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود ومرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة، كما أن لتغيير عدة أنواع مختلفة تكمن أهميتها في ضمان استمرار وبقاء المنظمة.

كما تم التطرق إلى الأداء التنظيمي حيث اتضح أنه هو الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها وغاياتها، كما تم ذكر معايير ومؤشرات قياس الأداء التنظيمي، وفي الأخير تم التطرق إلى العلاقة بين التغيير والأداء التنظيمي.

الفصل الثاني  
الدراسة التطبيقية

### تمهيد

بعد أن تم التطرق في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمقاومة التغيير والأداء التنظيمي وكذا العلاقة بينهما سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على المؤسسة وترجمة الجانب النظري إلى معطيات ملموسة والتعرف على أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة محل الدراسة ولهذا الغرض لقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي.

لقد خصص هذا الفصل من أجل عرض الدراسة التطبيقية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الخطوات المنهجية لإجراء الدراسة التطبيقية، وتحديد أداة الاستبيان لأنها الأنسب لعملية جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة. أما المبحث الثاني خصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية، إضافة إلى المبحث الثالث ذكر فيه إلى عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق واختبار الفرضيات بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة الحالية .

## المبحث الأول: الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان (أنظر الملحق رقم 01) استنادا إلى أهم ما ورد في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة، وتم توزيعه على عينة الدراسة وتحليله وعرض نتائجه، سنتطرق لكل الخطوات بالتفصيل في الفقرات اللاحقة.

### المطلب الأول : اختيار مجتمع الدراسة وتحديد عينة وأداة الدراسة

في هذا المطلب تم التطرق إلى طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم أداة الدراسة وفق لما يلي:

#### الفرع الأول: طريقة اختيار مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من فئة لعمال المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي، والمقدر عددهم ب94 عامل . تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، بلغت 35 فردا تمثل معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم استرجاع 35 استبياناً.

#### الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة:

بغية الحصول على بيانات موضوعية و دقيقة تفيد الدراسة، تم القيام بتصميم استمارة الاستبيان تضم أسئلة حول أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة.

حيث تضمن الاستبيان في جزئه الأول مجموعة من المتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الصنف المهني.

أما الجزء الثاني فيتضمن محورين ، المحور الأول يحتوي على أسئلة تخص مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي، أما المحور الثاني فيخص أسئلة الأداء التنظيمي للمنظمة .

كما تم وضع خيارات لكل عبارة من عبارات الاستبيان وفقا لسلم لكارث الخماسي (غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة )ومنحت لها بنفس الترتيب درجات من 1 إلى 5.

### الجدول رقم (2-01):مقياس الإجابة على بنود الاستبيان وفقا لمقياس لكارث الخماسي

سلم لكارث الخماسي					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الخيار
5	4	3	2	1	الدرجة

#### المصدر: من إعداد الطلبة

بعد مرحلة تصميم الاستبيان تم توزيع نسخة على عينة شملت 35 مفردة ، متكونة من مجموعة من مدير، ورؤساء أقسام ، وعمال ، وقد تم استرجاع كل الاستمارات الموزعة أي ما نسبته 100% من إجمالي الاستمارات الموزعة ، وكانت كلها صالحة للمعالجة الاحصائية .

الجدول رقم (2-02): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة %	العدد	
100	35	الاستبيانات الموزعة
100	35	الاستبيانات المسترجعة
0	0	الاستبيانات المفقودة
100%	35	الاستبيانات القابلة للمعالجة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على معطيات المتحصل عليها

أولاً: صدق الاتساق البنائي للاستبيان

للتأكد من مدى الصدق البنائي للاستبيان نقوم بحساب معامل ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول ، وأبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني ، وتوصلنا للنتائج الموضحة في الجدول رقم (2-03).

الجدول رقم (2-03): مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط			محتوى الاستبيان
المحور الأول: مقاومة التغيير	البعد الثاني: التغيير التكنولوجي	البعد الأول: التغيير التنظيمي	
0.92	0.72	1	البعد الأول: التغيير التنظيمي
0.93	1	0.72	البعد الثاني: التغيير التكنولوجي
1	0.93	0.92	المحور الأول: مقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V-26)

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (2-03)، والملحق رقم (2) وجود ارتباط قوي موجب بين البعد الأول التغيير التنظيمي والبعد الثاني التغيير التكنولوجي والمحور الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الاتساق البنائي .

الجدول (04-2): مدى ارتباط الدرجة الكلية لمحاو الاستبيان

معامل الارتباط		محتوى الاستبيان
المحور الأول: مقاومة التغيير	المحور الثاني: الأداء التنظيمي	
1	0.77	المحور الأول
0.77	1	المحور الثاني

\*\*معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V-26)

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (04-2)، والملحق رقم (3) وجود ارتباط موجب قوي بين المحور الأول مقاومة التغيير والمحور الثاني الأداء التنظيمي، عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يشير إلى ان الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الاتساق البنائي.

الفرع الثالث: التأكد من مدى ثبات الاستبيان

بالنسبة للتأكد من ثبات الاستبيان ، فيوجد عدة طرق تحقق ذلك نذكر من بينها طريقة التطبيق وإعادة التطبيق ، طريقة التجزئة النصفية؛ طريقة المقارنة الطرفية ؛ طريقة ألفا كرو نباخ . وقد اخترنا الطريقة الأخيرة لأنها الأكثر استخداما في قياس معامل الثبات.

أولا : قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرو نباخ

يعد حساب معامل ألفا كرو نباخ لكل عبارة من عبارة الاستبيان وللمحور ككل ، النتائج المتحصل عليها لخصناها في الجدول رقم (05-2)، والملحق رقم (04)

الجدول رقم (05-2): معاملات الثبات ألفا كرو نباخ

معامل الثبات Alpha	محتوى الاستبيان
0.892	25

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V-26)

وفقا للنتائج الموضحة في الجدول رقم (05-2) فإن قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمحتوى الاستبيان ككل موجبة ومرتفعة وتساوي 0.892، كما ان معاملات التمييز (Corrélation complète des élément corrigés) لكل عبارة من عبارات الاستبيان جيدة ، ولهذا فإن هذه العبارات مقبولة ولا داعي لحذف أي منها ، وهذا يدل على أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الثبات ، ويصلح كأداة لقياس مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

كما سبق وأشرنا من قبل بأن محتوى الجزء الأول من الاستبيان مكونة من مجموعة أسئلة تخص البيانات الشخصية الأساسية لأفراد العينة ، ويعد عملية تفريغ الإجابات توصلنا إلى أن أفراد عينة دراستنا حسب متغير ، الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية ، الصنف المهني موزعون بالتكرارات والنسب الموضحة كالآتي :

الفرع الاول : حسب متغير الجنس

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (2-06):توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير الجنس
77.1	27	ذكر
22.9	08	أنثى
100	35	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V-26)

من الجدول رقم(2-06) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين هم من جنس ذكر بلغ عددهم 27 فرد بنسبة 77.1%،

أما الأفراد الذين هم من جنس أنثى بلغ عددهم 8 بنسبة 22.9%.

الفرع الثاني: حسب متغير السن

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم (2-07):توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير السن
45.7	16	أقل من 30 سنة
48.6	17	من 30 إلى أقل من 40 سنة
5.7	2	من 40 إلى أقل من 50 سنة
0	0	من 50 سنة فما أكثر
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

يتضح لنا من الجدول رقم(2-07) أن أفراد العينة الذين يقلون عن 30 سنة بلغ عددهم 16 فرداً، بنسبة 45.7%، في حين أن الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة قدر عددهم ب 17 فرد بنسبة بلغت 48.6% ، أما فيما يخص الافراد الذين أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة فقد بلغوا 2 أفراد، أي بنسبة 5.7%، والأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة غير موجودة.

#### الفرع الثالث : حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول التالي يوضح نسب و تكرارات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-08):توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير المستوى التعليمي
11.4	4	ثانوي أو أقل
2.6	10	تكوين مهني
60	21	مستوى جامعي
%100	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال الجدول يتضح لنا أن عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل بلغ عددهم 4 أفراد أي بنسبة 11.4%، في حين يلاحظ أن الأفراد الذين لديهم مستوى تكوين مهني فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 2.6%، أما الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي بلغوا 21 فردا بنسبة 60%.

#### الفرع الرابع: حسب متغير سنوات الأقدمية.

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.

الجدول رقم (2-09):توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.

النسبة %	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير سنوات الأقدمية
77.1	27	10 سنوات أو أقل
22.9	8	من 11 سنة إلى 20 سنة
0	0	من 21 سنة إلى 30 سنة
0	0	أكثر من 30 سنة
%100	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

يتضح لنا من خلال الجدول (2-09) أن عدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 10 سنوات أو أقل قدر عددهم بنسبة 77.1%، والأفراد الذين لديهم خبرة مهنية من 11 سنة إلى 20 سنة، قدرة نسبتهم ب22.9%. في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 21 إلى 30 سنة لا يوجد وكذلك الذين لديهم خبرة أكثر من 30 سنة.

#### الفرع الخامس: حسب متغير الصنف المهني:

الجدول التالي يوضح نسب وتكرارات أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني.

الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني.

النسبة %	التكرارات	توزيع أفراد العينة متغير الصنف المهني
14.3	5	عون تنفيذ
22.9	8	عون تحكم
40	14	إطار
22.9	8	إطار سامي
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

من خلال الجدول يتضح لنا أن عدد الافراد الذين يشغلون منصب عون تنفيذ بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 14.3 %، في حين نلاحظ أن الأفراد الذين يشغلون منصب عون تحكم فقد بلغ عددهم 8 أفراد أي ما نسبته 22.9%، أما الأفراد الذين لديهم منصب إطار قدر عددهم 14 أفراد بنسبة 40%، والأفراد الذين يشغلون منصب إطار سامي بلغت نسبتهم 22.9%.

#### المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بغية عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة حول الاستبيان، تم تحديد فئات المتوسط المرجح وفق مقياس ليكارث الخماسي للإجابات، والتي سيتم الحكم من خلالها على دلالة المتوسطات الحسابية وتحليل وتفسير قيمها لاحقا وفق هذا المقياس.

يتم تحديد المتوسط المرجح بحساب طول الفئة<sup>1</sup> وفقا لعدد الخيارات والدرجات في المقياس الذي اخترناه (اخترنا مقياس ليكارث الخماسي) ووضحناه سابقا في الجدول (2-1)، حيث تم ذلك كما يلي :

<sup>1</sup> الفراء وليد عبد الرحمن ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الاسلامي ، 2009، ص 26.

- حساب المدى ← المدى = 5-1=4، أو ما يعبر عنه بعدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى ، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة .

حساب طول الفئة

$$\text{طول الفئة} = \text{عدد المسافات} / \text{عدد الاختيارات} = 5/4 = 0.8$$

- من ثم نضيف طول الفئة للدرجة 1 فنحصل على حدود الفئة الأولى المفسرة لقيم المتوسط الحسابي وتستمر العملية هكذا إلى غاية الحصول على حدود الفئة الخامسة المفسرة لقيم المتوسط الحسابي ، كما يظهر في الجدول رقم (2-11).

الجدول رقم (2-11): المتوسط المرجح

التصنيف	الفئة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: الفرا وليد عبد الرحمن ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الاسلامي ، 2009 ، ص 26.

إذا ومن خلال فئات وتصنيفات المتوسط المرجح في الجدول رقم (2-11) يمكننا تفسير قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد والمحور ككل ، والتي تعكس لنا محل الدراسة .

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مقاومة التغيير

نعرض من خلال هذا المطلب الإحصائيات الوصفية لأبعاد المحور الأول من الاستبيان ، من خلال جداول توضح تلك الإحصائيات بالتفصيل .

الفرع الأول : وصف آراء أفراد العينة حول التغيير التنظيمي.

لمعرفة مدى تطبيق التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي :

الجدول (2-12): وصف آراء أفراد العينة حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي.

الترتيب	التصنيف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى البعد الأول: التغيير التنظيمي						
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	موافق	0.97	3.57	5	17	6	7	0	التكرار	العبارة 1
				14.3	48.6	17.1	20	0	النسبة %	
6	موافق	1.01	4.54	4	19	5	6	1	التكرار	العبارة 2
				11.4	54.3	14.3	17.1	2.9	النسبة %	
7	موافق	1.22	3.45	7	15	1	11	1	التكرار	العبارة 3
				20	42.9	2.9	31.4	2.9	النسبة %	
2	موافق	0.97	3.62	6	16	7	6	0	التكرار	العبارة 4
				17.1	45.7	20	17.1	0	النسبة %	
1	موافق	0.98	3.74	8	15	7	5	0	التكرار	العبارة 5
				22.9	42.9	20	14.3	0	النسبة %	
3	موافق	1.11	3.60	7	16	4	7	1	التكرار	العبارة 6
				20	45.6	11.4	20	2.9	النسبة %	
5	موافق	0.97	3.57	4	18	9	2	2	التكرار	العبارة 7
				11.4	51.4	25.7	5.5	5.7	النسبة %	
9	محايد	1.32	3.05	6	8	8	8	5	التكرار	العبارة 8
				17.1	22.9	22.9	22.9	14.3	النسبة %	
8	موافق	1.19	3.40	6	14	5	8	2	التكرار	العبارة 9
				17.1	40	14.3	22.9	5.7	النسبة %	
/	موافق	0.61	3.50	المجموع						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

أشارت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب عبارات البعد الأول حول الاستقطاب والتعيين، الذي يعكس مدى تطبيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة محل الدراسة ، الموضحة في الجدول رقم(2-12) ، من خلال كل عبارة البعد المرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي :

- العبارة الخامسة والتي تنص على " يقبل الموظفون بتنفيذ تغيير أوقات أو مكان عملهم اقتناعا منهم بحتميته وضرورته " حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74 ويعكس ارتفاع هذه القيمة توجه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 42.9%، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.980 وهذا ما يدل على انسجام معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة.

- العبارة الرابع والتي تنص على " يتم تغيير مكان أو وقت عمل الموظف بإبلاغ مسبق يتجاوز أسبوع" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 وهذا يعكس اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 45.7% ، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.972 وهذا ما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة .

- العبارة السادسة والتي تحتوي على " تحدث ردود أفعال سلبية أثناء تنفيذ تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 ويقابل ذلك اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 45.7% ، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 1.116، هذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة متطابقة وغير مشتتة حول هذه العبارة.

- العبارة (1) والتي تحتوي على "تراعي الإدارة مبدأ التدرج في توزيع المهام على الموظفين" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.57 وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 48.6% ، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.978 ، وهذا يدل على أن اجابات الأفراد حول هذه العبارة متجانسة ومتطابقة .

- العبارة (7) والتي تنص على " تعمل الإدارة جاهدة على حث الموظفين على الالتزام بالوضع الجديد بعد كل تغيير في أوقات العمل أو مكان العمل" بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 وهذا ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 51.4% ، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 0.978 وهذا يدل على تطابق معظم إجابات أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة .

- العبارة (2) والتي تنص على " تخصص الإدارة الوقت الكافي للحوار مع الموظفين لمناقشة التغييرات في أوقات أو مكان العمل" في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.54 وهذا يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 54.3%، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.01، وهذا يدل على أن اجابات الأفراد حول هذه العبارة غير متجانسة وليست متطابقة.

- العبارة (3) والتي تنص على " تشرك الإدارة ممثلي العمال في إعداد خطة لتغيير أوقات أو مكان العمل " في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.45 وهذا يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 42.9% في حين بلغ الانحراف المعياري 1.22، وهذا يدل على عدم تجانس اجابات الأفراد حول هذه العبارة .

- العبارة (9) والتي تنص على " يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتغيير منصب عمل الموظفين " في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.40 وهذا يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 40% في حين بلغ الانحراف المعياري 1.193، وهذا يدل على أن اختلاف وتشتت اجابات الأفراد العينة حول هذه العبارة.

- العبارة (8) والتي تنص على " يحق للموظف رفض تغيير وقت أو مكان عمله دون التعرض لعقوبات " في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.05 وهذا يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 22.9% في حين بلغت نسبة درجة موافق 22.9% أما الانحراف المعياري بلغ 1.327، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة غير متطابقة وغير متجانسة.

بشكل عام يتبين لنا من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول " التغيير التنظيمي " بلغ 3.50 وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق ، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.614 ، وهذا يدل على تطابق وانسجام إجابات الأفراد حول هذا البعد ، مما يعني أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي تلتزم بتطبيق التغيير التنظيمي .

الفرع الثاني : وصف آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق التغيير التكنولوجي.

لمعرفة مدى تطبيق التغيير التكنولوجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي :

الجدول (2-13): وصف آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق التغيير التكنولوجي غي مؤسسة الكهرباء والغاز

والطاقات المتجددة بإيليزي.

التصنيف		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محتوى البعد الثاني: التغيير التكنولوجي	
5	موافق	1.13	3.77	9	17	3	4	2	التكرار	العبارة 10
				25.7	48.6	8.6	11.4	5.7	النسبة%	
2	موافق	0.89	4.02	10	20	1	4	0	التكرار	العبارة 11
				28.6	57.1	2.9	11.4	0	النسبة%	
3	موافق	1.02	4.00	11	19	0	4	1	التكرار	العبارة 12

				31.4	54.3	0	11.4	2.9	النسبة%	
4	موافق	0.99	3.88	9	18	4	3	1	التكرار	العبارة 13
				25.7	51.4	11.4	8.9	2.9	النسبة%	
7	موافق	1.24	3.54	10	10	5	9	1	التكرار	العبارة 14
				28.6	28.6	14.3	25.7	2.9	النسبة%	
1	موافق	0.80	4.14	12	18	3	2	0	التكرار	العبارة 15
				34.3	51.4	8.6	5.7	0	النسبة%	
6	موافق	1.21	3.62	8	15	7	1	4	التكرار	العبارة 16
				22.9	42.9	20	2.9	11.4	النسبة%	
8	محايد	1.28	3.22	7	9	7	9	3	التكرار	العبارة 17
				20	25.7	20	25.7	8.6	النسبة%	
/	موافق	0.73	3.77	المجموع						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

أشارت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب عبارات البعد الثاني حول التغيير التكنولوجي ، الذي يعكس مدى تطبيق التغيير التكنولوجي في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة محل الدراسة ، الموضحة في الجدول رقم (2-13) ، من خلال كل عبارة البعد المرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي :

- العبارة (15) والتي تنص على " تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين نتيجة أي تغيير في مجال البرمجة المعلوماتية " حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.14 ويعكس ارتفاع هذه القيمة توجه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 51.4%، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.80 وهذا ما يدل على انسجام معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة.
- العبارة (11) والتي تنص على " يبحث الموظفون عن وسائل تكنولوجية حديثة لأداء مهامهم " حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02 أي أن معظم اجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق بنسبة 57.1% ، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.890 وهذا ما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة .
- العبارة (12) والتي تحتوي على " يستعمل الموظفون شبكات اتصال خارجية " INTRANET" للاتصال بباقي الفروع "INTERNET" للتواصل مع الزبائن " حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 ويقابل ذلك اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 54.3% ، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 1.028، هذا يدل على اختلاف و تشتت إراء أفراد العينة حول هذه العبارة .

- العبارة (13) والتي تحتوي على " تملك المؤسسة موقع إلكتروني وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي مفعلة " في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.88 وهذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 51.4 % ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ قيمة 0.993 ، وهذا يدل على أن معظم اجابات الأفراد متطابقة حول هذه العبارة.
- العبارة (10) والتي تنص على " يتقن الموظفون العمل على الحاسوب " بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 وهذا ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 48.6 %، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.139 وهذا يدل على وهذا يدل على اختلاف وتشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.
- العبارة (16) والتي تنص على "تدخل المؤسسة تغيير تكنولوجي خلال السنتين الاخيرتين(برامج حاسوبية جديدة، معدات وتجهيزات تكنولوجية،...الخ)" بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 وها ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 42.9%، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.214 وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة غير متطابقة حول هذه العبارة.
- العبارة (14) والتي تنص على " يوجد استجابة فورية من قبل العمال للتطورات التكنولوجية الحديثة " حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54 وهذا ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 28.6%، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.244 وهذا يدل على معظم إجابات أفراد العينة غير متطابقة وغير متجانسة.
- العبارة (17) والتي تنص على " تقوم المؤسسة باقتناء أجهزة تكنولوجية حديثة كل خمس سنوات " حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.22 وهذا ما يدل على اتجاهات أفراد العينة نحو درجة محايد بنسبة 20%، أما اتجاهات نحو درجة موافق بنسبة 25.7 اما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.285 وهذا يدل على عدم تجانس وتشتت أفراد العينة نحو هذه العبارة.
- عموما يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثاني " التغيير التكنولوجي " بلغ 3.77، أي أن معظم إجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق ، أما الانحراف المعياري فيساوي 0.730 ، وهذا يدل على توافق وانسجام إجابات الأفراد حول هذا البعد ، مما يعني أن مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي تلتزم بتطبيق التغيير التكنولوجي .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول الأداء التنظيمي للمنظمة.

لمعرفة مدى تطبيق الأداء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي :

الجدول (2-14): وصف آراء أفراد العينة حول الأداء التنظيمي

التصنيف		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محتوى المحور الثاني: الأداء التنظيمي	
2	موافق	0.58	4.11	8	23	4	0	0	التكرار	العبارة 18
				22.9	65.7	11.4	0	0	النسبة %	
1	موافق	0.87	4.14	12	19	2	1	1	التكرار	العبارة 19
				34.3	54.7	5.7	2.9	2.9	النسبة %	
7	موافق	1.05	3.62	8	12	10	4	1	التكرار	العبارة 20
				22.9	34.3	28.6	11.4	2.9	النسبة %	
8	موافق	1.14	3.51	8	11	8	7	1	التكرار	العبارة 21
				22.9	31.4	22.9	20	2.9	النسبة %	
3	موافق	0.78	3.97	8	20	5	2	0	التكرار	العبارة 22
				22.9	57.1	14.3	5.7	0	النسبة %	
5	موافق	1.02	3.88	12	11	8	4	0	التكرار	العبارة 23
				34.3	31.4	22.9	11.4	0	النسبة %	
4	موافق	0.85	3.91	7	21	5	1	1	التكرار	العبارة 24
				20	60	14.3	2.9	2.9	النسبة %	
6	موافق	1.02	3.80	8	18	4	4	1	التكرار	العبارة 25
				22.9	51.4	11.4	11.4	2.9	النسبة %	
/	موافق	0.48	3.87	المجموع						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

أشارت نتائج المتوسطات الحسابية وتصنيفات وترتيب عبارات المحور الثاني حول الأداء التنظيمي ، الذي يعكس مدى تطبيق الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة محل الدراسة ، الموضحة في الجدول رقم(2-14) ، من خلال كل عبارة البعد المرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي :

- العبارة (19) والتي تنص على " تؤدي التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة إلى تطوير وتقديم خدمات نوعية للزبائن" حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.14 وهذا يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 54.7%، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.879 وهذا ما يدل على انسجام معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة.

- العبارة (18) والتي تنص على " يسهل استخدام وسائل التكنولوجيا في المؤسسة أداء الوظائف بأقل جهد ووقت." حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.11 أي أن معظم اجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق بنسبة 65.7% أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.582 وهذا ما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة .

- العبارة(22) والتي تحتوي على " تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك الموظفين ورفعت من أدائهم." حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97 ويقابل ذلك اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 57.1% ، بينما الانحراف المعياري بلغ قيمة 0.785، هذا ما يدل على تطابق وتجانس إراء أفراد العينة حول هذه العبارة .

- العبارة (24) والتي تحتوي على " يحد استخدام تكنولوجيا المعلومات من البيروقراطية في العمل " في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.91 هذا ما يعكس إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 60% ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ قيمة 0.853 ، وهذا يدل على أن معظم اجابات الأفراد متطابقة ومتجانسة حول هذه العبارة.

- العبارة (23) والتي تنص على " يقلل استخدام تكنولوجيا المعلومات من عدد المستويات الإدارية " بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.88 وهذا ما يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 31.4% ، أما الانحراف المعياري فبلغ قيمة 1.022 أي أن إجابات الأفراد حول هذه العبارة غير متجانسة ومشتت.

- العبارة(25) والتي تنص على " تتقبل إدارة المؤسسة مبادرات التغيير التنظيمية والتكنولوجي المقترحة من طرف الموظفين." حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 وهذا يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 51.4%، أما الانحراف المعياري بلغ قيمة 1.023 وهذا ما يدل على أن إجابات الأفراد العينة غير متجانسة ومشتت في هذه العبارة.

- العبارة(20) والتي تنص على " تغيير أوقات أو مكان العمل الذي تقوم به المؤسسة حفز الموظفين للعمل بجهد أكبر" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 وهذا يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 34.3

%، أما الانحراف المعياري بلغ قيمة 1.05 وهذا ما يدل على أن إجابات الأفراد العينة غير متجانسة و غير متطابقة في هذه العبارة.

- العبارة (21) والتي تنص على " تحدد برامج التدريب في المؤسسة من مقاومة عملية التغيير التكنولوجي أو التنظيمي. " حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.15 وهذا يدل على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو درجة موافق بنسبة 31.4%، أما الانحراف المعياري بلغ قيمة 1.147 وهذا ما يدل على أن إجابات الأفراد العينة غير متجانسة و غير متطابقة في هذه العبارة.

عموما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني "الأداء التنظيمي" بلغ 3.87، أي أن معظم إجابات أفراد العينة تنتمي إلى درجة موافق ، أما الانحراف المعياري فيساوي 0.482 ، وهذا ما يدل على انسجام معظم إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها حول هذه العبارة.

الجدول (2-15): متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيرات أساسية لدراسة.

المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف
التغيير التنظيمي	3.50	0.61410	موافق
التغيير التكنولوجي	3.77	0.73018	موافق
مقاومة التغيير	3.63	0.62152	موافق
الأداء التنظيمي	3.87	0.48268	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفروق واختيار الفرضيات

لمعرفة مدى تأثير مقاومة التغيير التنظيمي و التكنولوجي على أداء المنظمة، ينبغي القيام بمجموعة من الاختبارات الإحصائية ، ولمعرفة نوع الاختبارات المناسبة يجب علينا أولا اختبار طبيعة توزيع البيانات المجمعة.

المطلب الاول: اختبار طبيعة توزيع البيانات

من أجل اختبار طبيعة توزيع البيانات تم اجراء اختبار كو لمجروف- سمرنوف (Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon)، والذي يشير بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم مستوى الدلالة لكل محور أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $sig > 0.05$ )، وفي هذه الحالة يجب استخدام الاختبارات المعلمية المتمثلة في اختبار (T Test)، واختبار (ANOVA).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيمان ببة، تحليل واقع الإصلاح والتغيير وأثرهما على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2000-2005، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص209.

وفي حالة ما إذا كانت قيم مستوى الدلالة للمحور أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $\text{sig} < 0.05$ ) نقول بأن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي، وهنا من الأنسب استخدام الاختبارات اللا معلمية المتمثلة في اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، واختبار كروس كال والاس (Kruskal Wallis)<sup>1</sup>. وعليه أجرينا اختبار كولجروف-سمرنوف، ونتيجته موضحة في الجدول رقم (2-15) والملحق رقم (05).

الجدول رقم (2-16) : اختبار طبيعية التوزيع باستخدام اختبار كولجروف-سمرنوف للمحور الأول

اختبار طبيعة توزيع البيانات			
عدد العبارات	محتوى المحور الأول	قيمة الاختبار	قيمة مستوى الدلالة (sig)
17	مقاومة التغيير	0.119	0.653

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-16) بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأن قيم مستوى الدلالة لكل عبارات المحور الأول والذي يعكس مقاومة التغيير أكبر من مستوى المعنوية 0.05 (أي  $\text{sig} > 0.05$ ).

وعليه لاختبار الفروق نستخدم الاختبارات المعلمية المتمثلة في اختبار (T Test) و (ANOVA).

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبعد إجراء الاختبارات المعلمية المناسبة للاختبار الفروق، تم وضع فرضيات احصائية لتسهيل عملية تحليل نتائج اختبار الفروق في مقاومة التغيير حسب متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الصنف المهني. هذه الفرضيات تتمثل في:

- |   |   |
|---|---|
| الفرض الصفري $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير حسب متغير الجنس.            | } |
| الفرض البديل $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير حسب متغير الجنس.               |   |
| الفرض الصفري $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير حسب متغير السن.             | } |
| الفرض البديل $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير حسب متغير السن.                |   |
| الفرض الصفري $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير حسب متغير المستوى التعليمي. | } |
| الفرض البديل $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير حسب متغير المستوى التعليمي.    |   |
| الفرض الصفري $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير حسب متغير سنوات الأقدمية.   | } |
| الفرض البديل $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير حسب متغير سنوات الأقدمية.      |   |
| الفرض الصفري $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مقاومة التغيير حسب متغير الصنف المهني.        | } |
| الفرض البديل $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير حسب متغير الصنف المهني.        |   |

<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

حيث يتم تفسير نتائج اختبار الفروق وفقا لما يلي:

- إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 يقبل الفرض الصفري  $H_0$ ، ويرفض الفرض البديل  $H_1$ .

- إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 يقبل الفرض البديل  $H_1$ ، ويرفض الفرض الصفري  $H_0$ .

المطلب الثاني : اختبار الفروق الإحصائية

لمعرفة الفرق في مقاومة التغيير حسب الجنس، السن، والمستوى التعليمي، سنوات الاقدمية، الصنف المهني على

مقاومة التغيير أجرينا الاختبارات المعلمية ونتائجها موضحة في الجدول رقم (2-17) ورقم (2-18) والملحق رقم (06)

على التوالي:

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار الفروق بين مقاومة التغيير حسب الجنس

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	الفروق حسب مستوى الجنس ( T Test )	المحور الأول مقاومة التغيير
0.845	0.039		

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-17) التي توضح لنا اختبار الفروق في مقاومة التغيير و متغير الجنس بأن

مستوى الدلالة يساوي 0.845 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة

التغيير حسب متغير الجنس، أي نقبل الفرض الصفري القائل بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة

التغيير و متغير الجنس"، ونرفض الفرض البديل.

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار الفروق بين مقاومة التغيير و السن، المستوى. سنوات الاقدمية،

الصنف المهني

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	الفروق حسب السن اختبار أنوفا (ANOVA)	المحور الأول مقاومة التغيير
0.351	1.081	الفروق حسب المستوى التعليمي اختبار أنوفا (ANOVA)	
0.894	0.113	الفروق حسب سنوات الأقدمية اختبار أنوفا (ANOVA)	
0.806	0.061	الفروق حسب الصنف المهني اختبار أنوفا (ANOVA)	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V26

- نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-18) التي توضح لنا اختبار الفروق بين مقاومة التغيير ومتغير السن بأن مستوى الدلالة يساوي 0.351 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير ومتغير السن، أي نقبل الفرض الصفري القائل بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية ومتغير السن"، ونرفض الفرض البديل.

- كما نلاحظ من خلال نتائج نفس الجدول التي توضح اختبار الفروق بين مقاومة التغيير و متغير المستوى التعليمي بأن مستوى الدلالة يساوي 0.894 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير و متغير المستوى التعليمي، وعليه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل القائل " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير و متغير المستوى التعليمي.

- وتشير نتائج اختبار الفروق بين مقاومة التغيير و متغير سنوات الأقدمية من الجدول نفسه بأن مستوى الدلالة يساوي 0.806 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير و متغير سنوات الأقدمية، وعليه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل القائل "، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير و متغير سنوات الأقدمية.

كما نلاحظ أيضا من خلال نتائج نفس الجدول التي توضح اختبار الفروق بين مقاومة التغيير و متغير الصنف المهني بأن مستوى الدلالة يساوي 0.288 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير و متغير الصنف المهني، وعليه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل القائل " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير و متغير الصنف المهني.

### المطلب الثالث : نموذج الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء التنظيمي تم استخدام

نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (19\_2): معامل الانحدار الخطي البسيط

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.770 <sup>a</sup>	.593	.580	.31274

a. Prédicteurs : (Constante), التغيير\_مقاومة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V26)

يتضح من خلال الجدول رقم (19-2) أن هناك تأثير بين المتغير المستقل (مقاومة التغيير) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرات (R) قيمة 0.770، كما استطاع هذا المتغير المستقل تفسير ما مقداره 0.593 من المتغير التابع.

الجدول رقم (20-2): جدول تحليل التباين ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.694	1	4.694	47.989	.000 <sup>b</sup>
	de Student	3.228	33	.098		
	Total	7.921	34			

a. Variable dépendante : الأداء\_التنظيمي  
b. Prédicteurs : (Constante), مقاومة\_التغيير

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V26)

يتضح من خلال جدول رقم (20-2) تحليل التباين (ANOVA) أعلاه أن القيمة الاحتمالية للنموذج Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% أي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن

نموذج الانحدار معنوي وعليه فإن نموذج الدراسة المعتمد معنوي ومقبول من الناحية الاحصائية ، مما يدل على وجود أثر لمقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب نؤكد على اختبار صحة الفرضيات المطروحة وفقا لما يلي :

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

من خلال نتائج مصفوفة الارتباط الموضحة سابقا في الجدول رقم (2-04) لاحظنا وجود ارتباط جيد وموجب بين المحور الأول الذي ينص على (مقاومة التغيير) والمحور الثاني الذي ينص على (الأداء التنظيمي) ، وعليه نستنتج أن مقاومة التغيير لها تأثير على الأداء التنظيمي، إضافة إلى أن نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول الموضحة في الجدول رقم (2-12) ، التي تشير إلى أن اتجاه اجابات أفراد العينة نحو درجة موافق ، وكذلك نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني تشير إلى أن اجابات الافراد تنتمي إلى درجة موافق، هذا يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين مقاومة التغيير و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة محل الدراسة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى التي تنص على " توجد علاقة قوية و موجبة بين مقاومة التغيير الأداء التنظيمي .

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

من خلال نتائج الجدول رقم (2-17) و الجدول رقم (2-18) والذي يشير إلى قيم اختبار الفروق مقاومة التغيير حسب اختلاف متغيرات الشخصية الجنس والسن، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية ، الصنف المهني لأفراد عينة الدراسة، نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير و المتغيرات الشخصية الجنس و السن، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية الصنف المهني، في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا الثانية والتي تنص على "عدم وجود اختلاف في مقاومة التغيير حسب الجنس و السن، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية ، الصنف المهني في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي".

#### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

للتحقق من أثر مقاومة التغيير على الأداء التنظيمي تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير المستقل يتضمن (مقاومة التغيير) والمتغير التابع ينص على (الأداء التنظيمي) وعليه ومن خلال نتائج الجدول رقم (2-19) والجدول (2-20) نستنتج بأنه يوجد أثر موجب ذو دلالة لمقاومة التغيير على الأداء التنظيمي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على "يوجد أثر إيجابي لمقاومة التغيير على الأداء التنظيمي " من خلال ما سبق يمكننا القول بأن مقاومة التغيير تؤثر على الأداء التنظيمي.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل ثم عرض الدراسة التطبيقية، وتوزيع استمارة الاستبيان على أفراد عينة الدراسة من أجل جمع البيانات التي تخدم هدف الدراسة الحالية.

بعد عرض وتحليل وتفسير نتائج اجابات أفراد العينة تم اختبار فرضيات الدراسة وتوصلنا في الأخير أن مقاومة التغيير تؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمة ، كما أنها لها علاقة ارتباط قوية وموجبة بالأداء، إلا أن النتائج أوضحت بأن مقاومة التغيير في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي لا تتأثر بكل من الجنس والسن والمستوى التعليمي و سنوات الأقدمية والصف المهني.

الخاتمة

## الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة والتي كان الهدف منها معرفة أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بولاية إيليزي، ومن خلال ما أوردناه في هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي يتبين لنا أن قضية التغيير التنظيمي والتكنولوجي لم تعد اختياراً للمؤسسة تبنيه أو التخلي عنه، بل صارت حامية ومطلب لتجديد والتطوير في إطار توجهات عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وقد احتل مكانة بارزة لما له من تأثير على أداء الأفراد والمنظمات سواء كان هذا التغيير في الهيكل التنظيمي أو التكنولوجي أو في المدخل الإنساني وعليه لم يعد التغيير التنظيمي والتكنولوجي وسيلة تستعملها بعض المنظمات في الأزمات بل أصبح عملية تتصف بالديمومة والاستمرار، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

### ✓ نتائج الدراسة النظرية:

- اشراك العاملين في عملية التغيير يساعد في نجاح المؤسسة والتقليل من مقاومة التغيير؛
- يجب على المؤسسة معرفة أسباب مقاومة التغيير يساعد وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها؛
- -ضرورة اختبار نظام مناسب لتقييم الأداء لأهمية هذه العملية للمؤسسة والعاملين؛
- -يتم تطبيق التغيير التنظيمي على مراحل وفق خطة متكاملة لمساعدة العاملين على تقبل الوضع الجديد؛
- تبين لنا أن تطبيق التغيير التكنولوجي يعتبر ميزة من مميزات تحسين الأداء وتطويره في المؤسسات؛
- -إن نجاح أي منظمة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئية التي تعمل فيها.

### ✓ نتائج الدراسة التطبيقية:

- توصلت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إدراجها في الآتي:
- وجود علاقة قوية وإيجابية بين مقاومة التغيير و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير و المتغيرات الشخصية الجنس و السن، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية الصنف المهني ، في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .
  - يوجد أثر موجب ذو دلالة لمقاومة التغيير على الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

✓ أفاق الدراسة:

- أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؛
- أثر التغيير التنظيمي على جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور مقاومة التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### • المراجع بالعربية:

#### الكتب:

1. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
2. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006.
3. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي: مدخل لتحسين الأداء المؤسسي، ط1، بسكرة، الجزائر، 2020.
4. محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
5. مصطفى ربيح، إدارة التغيير، مكتبة طريق العلم، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
6. معزز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، القاهرة، 2014.
7. هدى عبد الله الحديثي، هيفاء محمد الميطري، قيادة التغيير، مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، دط، الرياض، السعودية، 2019.

#### البحوث الجامعية:

1. أسامة محمد علي غريبة، العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية الإسلامية، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية، بمالانج، إندونيسيا، 2015.
2. إيمان بية، تحليل واقع الإصلاح والتغيير وأثرهما على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
3. بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خضير، بسكرة، الجزائر، 2020.
4. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.

5. خالد بن عبد الله بن سيف العبري، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة ال البيت، عمان، الأردن، 2014.
6. سامية خبيري، التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في اتصال مؤسساتي، قسم الاتصال، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.
7. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2010.
8. سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
9. الشنطي محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
10. صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2016.
11. عبد الباسط محرز، القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2020.
12. عبد الله بن هشبيل، دور المهارات في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، 2013.
13. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

14. كريمة كرمي، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد العلاقات الانسانية، قسم علوم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر، 2010.
15. مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، عمان، الرياض، 2004.
16. محمد سليمان أبو حسين، درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، إدارة التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
17. نور عمر عوض، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2021.
18. يوسف صالح الحمد العنزي، أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، الكويت، الكويت، 2013.

#### المجلات العلمية:

1. أسماء فتحي سيد عبده، أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 6، جامعة السادات، السادات، مصر، 2021.
2. إلهام يحيى، نسرين إسماعيل، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدى لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من جهة نظر الإداريين، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 1، باتنة، الجزائر، 2020.
3. أياد محمود الرحيم، شهد جبار علي، تأثير التغيير التكنولوجي في قرارات تصميم العملية: دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية (كي كارد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 24، العدد 108، فلسطين، 2018.
4. أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2، 2007.
5. حمزة هجري، محمد لمين حساب، مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، الأغواط، الجزائر، 2021.
6. رامز علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة المنظمة، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2014.

7. سارة شوابي، تركية بغداد، الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات الحديثة ، العدد2، الجزائر، 2017.
8. سمية قداش، صبرينة مانع، سمية دربال، دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء الإداري للموظفين ، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد01، العدد01، الوادي، الجزائر، 2021.
9. سهى حمزاوي، دور الجامعة في مواكبة التغيير التكنولوجي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد2، جامعة خنشلة، خنشلة، الجزائر، 2017.
10. صبرينة لطرش، عديلة العلوني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة سيجيكو بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد5، العدد9، جامعة أم البواقي، سكيكدة، الجزائر، 2018.
11. صورية بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة نفضال- فرع تبسة-، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2018.
12. الطاهر بن عبد الرحمان ، زكريا لطرش، التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات: مقارنة نظرية، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد4، قسنطينة، الجزائر، 2019.
13. عبد الستار ابراهيم دهام، تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة: دراسة استطلاعية مقارنة في معلمي السمنت والحراريات في الفلوجة، مجلد2، العدد3، جامعة الانبار، الفلوجة، العراق، 2010.
14. عبد الغني بن حامد، تبيان دوافع التغيير من منظور الانتماء السيوسيو مهني للعاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد08، تقرت، الجزائر، 2015.
15. عبد الكريم مزعل طاهر، دنيا حامد جمال، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية|MECSJ، العدد25، العراق، بغداد، 2020.
16. عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد78، 2009.
17. عقيل غانم عبد الله، تأثير سلوك القائد الريادي في الأداء التنظيمي، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد14، العدد28، البصرة، العراق، 2021.
18. عمر حمداوي، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد8، ورقلة، الجزائر، 2012.
19. فريد براه، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة :مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد04، العدد01، بومرداس، الجزائر، 2021.

20. ليلي بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعراقي، مقاومة التغيير التنظيمي «المفهوم، الأسباب، طرق المعالجة»، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، المجلد11، العدد02، بسكرة، الجزائر، 2021.
21. محمد خميس إسحاق بلال، أحمد آدم هارون يوسف، عبد الرحمان الزين النور السميح، أثار اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي: دراسة على محلية الجنيينة بولاية غرب دافور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد4، العدد1، جامعة الجنيينة، السودان، 2023.
22. محمد علي عبد الحميد، العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الدهليقية، مصر، 2018-2019.
23. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد12، العدد24، بسكرة، الجزائر، 2018.
24. منصور علي مبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد18، العدد2، الكويت، الكويت، 2018.
25. يحيى سليم ملحم، محمد شاكرالابراهيم، استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الاردنية، المجلد4، العدد2، عمادة البحث العلمي، الأردن، عمان، 2018.
26. يزيد شويعل، فارس علي، فعالية إدارة التغيير بين حتمية التطوير وذهنية المدير في تسيير المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد4، جامعة الجزائر3.

#### المداخلات:

1. فيصل صالح محمد، عبد الرحمان محم سالم، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية: مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ورقة مقدمة ب" موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، دمشق، 25-27 يوليو 2004.

#### • المراجع الاجنبية:

1. Mater Alotaibi Taghreed, **The Impact of change management on the organizational performance of higher education institutions**, journal of Economic Administrative and Legal Sciences ,Vol7 ,Lssue1, Sarouh Tebrak Trading EST, Kingdom of Saudi Arabia ,Riyadh, 2023,p5.

الملاحق

الملحق رقم(1): استمارة الاستبيان

استبيان

السلام عليكم

في إطار إعداد دراسة بحثية، تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة أعمال، بعنوان : أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة، دراسة لعينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية إيليزي، نرجو التعاون في ملئ هذه الاستمارة التي تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. لذا نطلب وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل موضوعية.

وشكرا مسبقا

بإشراف الدكتورة:

إيمان ببة

من إعداد الطلبة:

بلعبدي عبد الحكيم و بن سالم إيمان

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية

- 1- الجنس: أنثى  ذكر
- 2- أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فما أكثر
- 3- المستوى التعليمي:  
ثانوي أو أقل  تكوين مهني  مستوى جامعي
- 4- سنوات الأقدمية:  
10 سنوات أو أقل  من 11 سنة إلى 20 سنة  من 21 سنة إلى 30 سنة  أكثر من 30 سنة
- 5- الصنف المهني:  
عون تنفيذ  عون تحكم  إطار  إطار سامي

الجزء الثاني: أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة

المحور الأول: مقاومة التغيير التنظيمي و التكنولوجي

المحور الأول: مقاومة التغيير التنظيمي و التكنولوجي					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: التغيير التنظيمي
					1. تراعي الإدارة مبدأ التدرج في توزيع المهام على الموظفين
					2. تخصص الإدارة الوقت الكافي للحوار مع الموظفين لمناقشة التغييرات في أوقات أو مكان العمل.
					3. تشرك الإدارة ممثلي العمال في إعداد خطة لتغيير أوقات أو مكان العمل.
					4. يتم تغيير مكان أو وقت عمل الموظف بإبلاغ مسبق يتجاوز الأسبوع.
					5. يقبل الموظفون بتنفيذ تغيير أوقات أو مكان عملهم اقتناعاً منهم بحتميته وضرورته.
					6. تحدث ردود أفعال سلبية أثناء تنفيذ تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
					7. تعمل الإدارة جاهدة على حث الموظفين على الالتزام بالوضع الجديد بعد كل تغيير في أوقات العمل أو مكان العمل.
					8. يحق للموظف رفض تغيير وقت أو مكان عمله دون التعرض لعقوبات.
					9. يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتغيير منصب عمل الموظفين.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني : التغيير التكنولوجي
					10. يتقن الموظفون العمل على الحاسوب
					11. يبحث الموظفون عن وسائل تكنولوجية حديثة لأداء مهامهم
					12. يستعمل الموظفون شبكات اتصال خارجية "INTRANET" للاتصال بباقي الفروع و INTERNET للتواصل مع الزبائن.
					13. تملك المؤسسة موقع إلكتروني وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي مفعلة.
					14. يوجد استجابة فورية من قبل العمال للتطورات التكنولوجية الحديثة.
					15. تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين نتيجة أي تغييرات في مجال البرمجة المعلوماتية.
					16. تدخل المؤسسة تغيير تكنولوجي خلال السنتين الأخيرتين (برامج حاسوبية جديدة، معدات وتجهيزات تكنولوجية، ... الخ)
					17. تقوم المؤسسة باقتناء أجهزة تكنولوجية حديثة كل خمس سنوات.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي للمنظمة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					18. يسهل استخدام وسائل التكنولوجيا في المؤسسة أداء الوظائف بأقل جهد ووقت.
					19. تؤدي التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة إلى تطوير وتقديم خدمات نوعية للزبائن.
					20. تغيير أوقات أو مكان العمل الذي تقوم به المؤسسة حفز الموظفين للعمل بجهد أكبر.
					21. تحد برامج التدريب في المؤسسة من مقاومة عملية التغيير التكنولوجي أو التنظيمي.
					22. تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك الموظفين ورفعت من أدائهم.
					23. يقلل استخدام تكنولوجيا المعلومات من عدد المستويات الإدارية
					24. يحد استخدام تكنولوجيا المعلومات من البيروقراطية في العمل
					25. تتقبل إدارة المؤسسة مبادرات التغيير التنظيمية والتكنولوجي المقترحة من طرف الموظفين

الملحق رقم (02): مصفوفة الارتباط 1

Corrélations

		التنظيمي_التغيير	التغيير_التكنولوجي	التغيير_مقاومة	
التنظيمي_التغيير	Corrélation de Pearson	1	,727**	,925**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	
	N	35	35	35	
	Bootstrap <sup>b</sup>	Biais	0	,003	,001
		Erreur std.	0	,062	,019
		Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur Supérieur	1 1	,594 ,844
	التكنولوجي_التغيير	Corrélation de Pearson	,727**	1	,933**
Sig. (bilatérale)		,000		,000	
N		35	35	35	
Bootstrap <sup>b</sup>		Biais	,003	0	-,001
		Erreur std.	,062	0	,021
		Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur Supérieur	1 1	,594 ,844
التغيير_مقاومة		Corrélation de Pearson	,925**	,933**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		
	N	35	35	35	
	Bootstrap <sup>b</sup>	Biais	,001	-,001	0
		Erreur std.	,019	,021	0
		Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur Supérieur	,884 ,959	,887 ,969

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

b. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

الملحق (03): مصفوفة الارتباط 2

		التغيير_مقاومة	التنظيمي_الأداء	
التغيير_مقاومة	Corrélacion de Pearson	1	,770**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	35	35	
	Bootstrap <sup>c</sup>	Biais	0	-,010
		Erreur std.	0	,080
	Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	1	,561
		Supérieur	1	,880
التنظيمي_الأداء	Corrélacion de Pearson	,770**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	35	35	
	Bootstrap <sup>c</sup>	Biais	-,010	0
		Erreur std.	,080	0
	Intervalle de confiance à 95 %	Inférieur	,561	1
		Supérieur	,880	1

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

c. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

الملحق (04) نتائج ثبات الاستبيان (الفاكرونباخ)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	25

الملحق (05): اختبار طبيعة التوزيع اختبار كولمجروف\_سمرنوف

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		التغيير_مقاومة
N		35
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.6353
	Ecart type	.62152
Différences les plus extrêmes	Absolue	.119
	Positif	.119
	Négatif	-.088-
Statistiques de test		.119
Sig. asymptotique (bilatérale)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. La distribution du test est Normale.  
 b. Calculée à partir des données.  
 c. Correction de signification de Lilliefors.  
 d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق(06): نتائج اختبار الفروق

### Statistiques de groupe

	الجنس	Statistiques	Biais	Erreur standard	Bootstrap <sup>a</sup>		
					Intervalle de confiance à 95 %		
					Inférieur	Supérieur	
التغيير_مقاومة	ذكر	N	27				
		Moyenne	3.5948	-.0042-	.1211	3.3439	3.8258
		Ecart type	.62983	-.01843-	.08406	.44883	.77489
		Moyenne erreur standard	.12121				
	أنثى	N	8				
		Moyenne	3.7721	-.0054-	.2221	3.3782	4.2353
		Ecart type	.61247	-.07157-	.17827	.16884	.84378
		Moyenne erreur standard	.21654				

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t p			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence
التغيير_مقاومة	Hypothèse de variances égales	.039	.845	-.703-	33	.487	
	Hypothèse de variances inégales			-.714-	11.763	.489	

Bootstrap pour Test des échantillons indépendants

		Différence moyenne	Biais	Erreur standard	Bootstrap <sup>a</sup>	
					Intervalle de confiance à 95 %	
التغيير_مقاومة	Hypothèse de variances égales	-.17729-	.00121	.25649	-.71427-	.28654
	Hypothèse de variances inégales	-.17729-	.00121	.25649	-.71427-	.28654

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

مقاومة التغيير والمستوى التعليمي

ANOVA

التغيير\_مقاومة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.831	2	.416	1.081	.351
Intragruppes	12.302	32	.384		
Total	13.134	34			

مقاومة التغيير وسنوات الاقديمة

ANOVA

التغيير\_مقاومة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.092	2	.046	.113	.894
Intragruppes	13.042	32	.408		
Total	13.134	34			

مقاومة التغيير والصنف المهني

ANOVA

التغيير\_مقاومة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.024	1	.024	.061	.806
Intragruppes	13.109	33	.397		
Total	13.134	34			