



جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الميدان: علوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (فرع غرداية)

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

- أ. د بلعور سليمان

- كبير إيمان

- أولاد سيدي عمر إيمان

السنة الجامعية: 2020-2021



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الميدان: علوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (فرع غرداية)

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

- أ. د بلعور سليمان

- كبير إيمان

- أولاد سيدي عمر إيمان

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى الأصدقاء والأقارب

أهدي ثمار جهدي وعملي بفضل الله عز وجل
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى كل أفراد عائلتي وأحبائي
إلى كل حديقاتي كل باسمه
إلى كل من ساندني ودعمني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة
الطيبة

أولاد سيدي عمر إيمان

كبير إيمان

شكراً واحساناً

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال حمداً وشكراً خالصاً يليق بجلاله وعظمته
سلطانه

نتقدم بجزيل شكركم وخالص إمتناننا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من
قريب أو من بعيد ونخص بالذكر:

الأستاذ الدكتور بلعور سليمان علي إشرافه علينا ومساعدتنا في إعداد هذه
المذكرة، والذي لم يبخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته طوال فترة إنجاز المذكرة.

كما لا ننسى بالذكر الأستاذ بن أودينة بوحفص علي توجيهاته وملاحظاته القيمة التي
ساعدتنا على إتمام هذا العمل

كما لا يغوتنا تقديم كامل الامتنان والتقدير إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التجارية وعلوم التسيير

كما نتقدم بالشكر إلى جميع موظفين في مؤسسة سونغاز بفرع غرداية الذين قدموا
لنا يد العون.

ونشكر كذلك لجنة المناقشة لتفضلوا على قراءة وتقييم هذه المذكرة.

أولاد سيدي عمر إيمان

عبيد إيمان

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية، بالإضافة إلى تحديد مستوى كل من مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي هذه المؤسسة، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت أداة الإستبيان في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية الخاصة ببرنامج **spss v 24.0**.

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكر من بينها:

- يوجد مستوى عال من مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.
 - يوجد مستوى عال من كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.
 - توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.
- وفي الأخير توصي هذه الدراسة بالتعامل مع مقاومة التغيير بطريقة تمكن من ضمان عدم عرقلة تطوير كفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية: كفاءة، أداء، تغيير، مقاومة، تنظيم

Summary:

This study aims to shed light on the reality of resistance to change and its relationship to performance efficiency in Sonelgaz Corporation in Ghardaia branch, in addition to determining the level of both resistance to change and performance efficiency of the employees of this institution, and in order to achieve the objectives of this study, this study relied on the descriptive and analytical approach, Where the questionnaire tool was used to collect data on the subject of the study, in addition to some statistical methods related to the spss v 24.0 program.

Among the results reached in this study, we mention among them:

- There is a high level of resistance to change among the employees of Sonelgaz, Ghardaia branch.
- There is a high level of performance efficiency among the employees of Sonelgaz, Ghardaia branch.
- There is a strong positive relationship between resistance to change and performance efficiency in Sonelgaz, Ghardaia branch.

Finally, this study recommends dealing with resistance to change in a way that enables to ensure that the development of performance efficiency is not hindered.

Key words: efficiency, performance, change, resistance, organization

فهرس المحتويات:

| | |
|-----------------|---|
| آية | |
| إهداء | |
| شكر وعرهان | |
| الملخص | |
| قائمة المحتويات | |
| أ-هـ | مقدمة عامة |
| 31-7 | الفصل الأول الإطار النظري لمقاومة التغيير وكفاءة الأداء والدراسات السابقة |
| 7 | تمهيد |
| 19-8 | المبحث الأول مدخل عام حول مقاومة التغيير وكفاءة الأداء |
| 13-8 | المطلب الأول ماهية مقاومة التغيير |
| 9-8 | الفرع الأول تعريف مقاومة التغيير |
| 11-9 | الفرع الثاني أسباب مقاومة التغيير |
| 12-11 | الفرع الثالث أشكال مقاومة التغيير |
| 13-12 | الفرع الرابع إستراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير |
| 17-13 | المطلب الثاني عموميات حول كفاءة الأداء |
| 14-13 | الفرع الأول تعريف كفاءة الأداء |
| 15 | الفرع الثاني ظهور مصطلح الكفاءة |
| 16-15 | الفرع الثالث المفاهيم المرتبطة بكفاءة الأداء |
| 17-16 | الفرع الرابع تصنيف كفاءة الأداء |
| 19-17 | المطلب الثالث علاقة مقاومة التغيير وكفاءة الأداء |
| 18-17 | الفرع الأول أثر التغيير التنظيمي على كفاءة أداء الموارد البشرية |
| 18 | الفرع الثاني أهمية إدارة التغيير على تحسين كفاءة الأداء |
| 19-18 | الفرع الثالث دور مقاومة التغيير في كفاءة الأداء |
| 31-20 | المبحث الثاني الدراسات السابقة |
| 24-20 | المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية |
| 28-25 | المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية |

| | | |
|-------|--|---------------|
| 30-29 | مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة | المطلب الثالث |
| 29 | مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية | الفرع الأول |
| 30 | مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية | الفرع الثاني |
| 31 | خلاصة الفصل الأول | |
| 56-33 | دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية | الفصل الثاني |
| 33 | تمهيد | |
| 41-34 | الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة | المبحث الأول |
| 37-34 | التعريف بمجتمع الدراسة | المطلب الأول |
| 39-37 | منهجية الدراسة وأساليبها | المطلب الثاني |
| 41-39 | إختبار ثبات الإستبيان | المطلب الثالث |
| 55-42 | عرض وتحليل نتائج الدراسة | المبحث الثاني |
| 47-42 | دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة | المطلب الأول |
| 50-48 | دراسة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة وأهدافها | المطلب الثاني |
| 55-50 | عرض ومناقشة النتائج | المطلب الثالث |
| 56 | خلاصة الفصل الثاني | |
| 59-58 | الخاتمة | |
| 63-61 | قائمة المراجع | |
| 75-65 | الملاحق | |

قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|-----------------|
| 21-20 | دراسة معمر كروم، رحيمة ساودي | الجدول رقم (01) |
| 21 | دراسة حمود حيمر | الجدول رقم (02) |
| 22-21 | دراسة سماتي حاتم | الجدول رقم (03) |
| 23-22 | دراسة يوسف محواس | الجدول رقم (04) |
| 23 | دراسة أحمد اليوسفي، رامز علي درويش | الجدول رقم (05) |
| 24 | دراسة محمد زكي العامودي | الجدول رقم (06) |
| 25 | دراسة Yangyu Zhang | الجدول رقم (07) |
| 26-25 | دراسة Rosemond Boohene, Asamoah Appiah Williams | الجدول رقم (08) |
| 27-26 | دراسة Chuang, Yuh-Shy | الجدول رقم (09) |
| 27 | دراسة Vichita Vathanopha, Jinta Weethai | الجدول رقم (10) |
| 28-27 | دراسة François-Marie Gerard | الجدول رقم (11) |
| 28 | دراسة M'barek Ezzedine | الجدول رقم (12) |
| 29 | مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية | الجدول رقم (13) |
| 30 | مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية | الجدول رقم (14) |
| 35-34 | بطاقة تقنية حول المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بغرافية | الجدول رقم (15) |
| 37 | الإستثمارات الموزعة والمستردة | الجدول رقم (16) |
| 39 | مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها | الجدول رقم (17) |
| 40 | إختبار ثبات صدق الإستبيان | الجدول رقم (18) |
| 41 | تحليل معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الإستبيان | الجدول رقم (19) |
| 41 | إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات | الجدول رقم (20) |
| 42 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب | الجدول رقم (21) |
| 43 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب | الجدول رقم (22) |
| 44 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | الجدول رقم (23) |
| 46 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة | الجدول رقم (24) |
| 47 | توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة | الجدول رقم (25) |
| 48 | نتائج آراء عينة الدراسة حول مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة | الجدول رقم (26) |

| | | |
|----|---|-----------------|
| 49 | نتائج آراء عينة الدراسة حول كفاءة الأداء في المؤسسة محل الدراسة | الجدول رقم (27) |
| 50 | يوضح مستوى مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية | الجدول رقم (28) |
| 51 | يوضح مستوى كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية | الجدول رقم (29) |
| 53 | يوضح مدى علاقة بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية | الجدول رقم (30) |
| 51 | يمثل نتائج العلاقة بين محور مقاومة التغيير وكفاءة الأداء | الجدول رقم (31) |

قائمة الأشكال البيانية:

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|----------------|
| 35 | الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (غرداية) | الشكل رقم (01) |
| 43 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب | الشكل رقم (02) |
| 44 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب | الشكل رقم (03) |
| 45 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | الشكل رقم (04) |
| 46 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في نفس المؤسسة | الشكل رقم (05) |
| 47 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة | الشكل رقم (06) |

قائمة الملاحق:

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|--|-----------------|
| 67-65 | إستمارة الإستیبان | الملحق رقم (01) |
| 68 | التوزیعات التكرارية للمعلومات الشخصية | الملحق رقم (02) |
| 69 | معامل الثبات ألفا كرومياخ | الملحق رقم (03) |
| 70 | إختبار التوزیع الطبيعي | الملحق رقم (04) |
| 72-71 | معامل إرتباط بيرسون | الملحق رقم (05) |
| 74-73 | المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية | الملحق رقم (06) |
| 75 | یوضح مدى علاقة بین مقاومة التغير وكفاءة الأداء | الملحق رقم (07) |

المقدمة

1. توطئة:

إن التطورات التي شهدتها العالم في علوم التكنولوجيا والإدارة والعلوم الإنسانية والاجتماعية أدت إلى تغيير مستمر في بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، مما فرض على المؤسسات مواكبة هذه التطورات من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها، بالإضافة إلى حفاظها على حصتها السوقية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما بالنسبة للمؤسسات العملاقة فتهدف إلى تحقيق ريادة وصدارة بين الشركات العالمية الكبرى، ولكي يتم ذلك لا بد لها من مواكبة التغيرات في بيئتها المحلية والدولية، وهذا الأمر يتطلب أن تقوم هذه المؤسسات بعمل تغييرات جزئية أو كلية بحسب ما يتناسب مع أهدافها المسطرة.

وهذه التغييرات تسمى بالتغيير التنظيمي وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تسعى إلى إحداث التغييرات داخل المؤسسة سواء كانت على مستوى الهيكل التنظيمي أو على مستوى الإدارات أو على مستوى العمليات أو على مستوى الأداء، حيث أن لعملية التغيير دور فعال في توجيه رؤية المؤسسات وإستراتيجياتها (قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل)، إذ تمكن من تعديل رؤى وإستراتيجيات المؤسسات بسهولة ومرونة، مما يجنبها العديد من المشاكل التنظيمية.

كما تواجه عملية التغيير في المؤسسات مشكلة رئيسية عويصة والمتمثلة في مقاومة التغيير التي يقوم بها أفراد داخل المؤسسة خوفا على مناصبهم وأجورهم وحوافزهم التي تعد أهم عامل هاما لضمان أداء عملهم بشكل صحيح ومناسب، فعلى القائمين بعملية التغيير الإنتباه إلى موضوع مقاومة التغيير ومحاولة تخفيف حدته قدر الإمكان، من خلال إيجاد أساليب وسبل وسياسات من شأنها ضمان قيام بعملية التغيير بسلاسة دون أن تتعرض إلى مقاومة من طرف أفراد المؤسسة عن طريق ضمان مصالح الموظفين بالدرجة الأولى (سواء مناصبهم أو إمتيازاتهم أو أجورهم).

في المقابل يظهر الموظفين كفاءة في الأداء من أجل الحفاظ على مناصبهم وإمتيازاتهم، حيث يعمل الموظفون على تحسين أدائهم من خلال دورات تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها، بالإضافة إلى التدريب الفردي إذ يقوم الموظف بعمل على إستغلال نقاط قوته وتحسينها، في مقابل تجنب نقاط ضعفه ومعالجتها بما يتناسب مع طبيعة وظيفته، ويتجلى ذلك في إكتساب وتنمية المهارات الضرورية والمساعدة على تأدية مهامه على أكمل وجه.

2. إشكالية الدراسة:

تعد مقاومة التغيير ظاهرة تعبر عن رد فعل طبيعي للأفراد داخل المؤسسة على عملية التغيير التي تقوم بها، كما تعطي هذه الظاهرة مؤشرا لمدى رفض هؤلاء الأفراد وخوفهم من عملية التغيير، وعلى أساسها يقوم القائمون على

الإدارة بوضع مجموعة من الأهداف المشتركة لعملية التغيير، والتي تسمح بتحقيق مكاسب للموظفين في المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا، وهذا ينعكس على جدية وإلتزام الموظفين بتنفيذ السياسات والإجراءات الجديدة بكل دقة وحذر، بالإضافة إلى أداء مهام الموكله إليهم بكفاءة عالية، حيث أن كفاءة الأداء تظهر مدى قبولهم للتغييرات الجديدة وموافقتهم عليها، وذلك ينعكس على أدائهم، وعملهم بشكل فردي أو جماعي من أداء تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم من خلال العمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة دوريا أو خارج إطار المؤسسة بواسطة المعاهد والمدارس الخاصة، إذ أن هذه العمليات تساهم في إكتسابهم مجموعة من المهارات الفردية أو الجماعية تساعد على رفع كفاءة أدائهم لوظائفهم بحسب طبيعة ومنصب الوظيفة، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء من وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية؟

3. الأسئلة الفرعية:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية الموضوعية مسبقا يمكن وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية؟
- ما هو مستوى كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية؟
- ما طبيعة العلاقة بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية؟

4. الفرضيات:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء من وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.

✓ **الفرضيات الجزئية:** وتمثل في:

- يوجد مستوى عال من مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.
- يوجد مستوى عال من كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.
- توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.

5. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

- التعرف على مستوى مقاومة التغيير في مؤسسة سونلغاز بفرغ غرداية.
- الكشف عن مستوى كفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز بفرغ غرداية.
- إبراز طبيعة العلاقة بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة فرع غرداية.

6. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في دور مقاومة التغيير في التحكم بكفاءة الأداء لدى الموظفين في المؤسسات العمومية إما بشكل إيجابي أو سلبي، وذلك بحسب توجيه الإدارة العليا لهذه المقاومة، حيث انتشرت ظاهرة مقاومة التغيير في مختلف المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها أو هدفها، وقد أصبحت ضرورة حتمية لعملية التغيير في المؤسسات من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات، حيث تسعى كل المؤسسات إلى القيام بعملية التغيير دون التعرض لمقاومة من طرف الموظفين من جهة، ورفع كفاءة أدائهم من جهة أخرى، إذ تعد مقاومة التغيير أهم عاملا في نجاح عملية التغيير في المؤسسة.

7. أسباب إختيار الموضوع:

للإلمام بجوانب الدراسة ومعالجة الإشكالية، يمكن تقديم الأسباب الذاتية والموضوعية كما يلي:

✓ الأسباب الذاتية:

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية ببحوث جديدة حول مقاومة التغيير وكفاءة الأداء؛
- الرغبة والميول الشخصي للاهتمام بهذا الموضوع والإلمام ببعض جوانبه وتوسيع المعارف في مجال إدارة الأعمال؛
- إجراء بحث يتماشى مع التغيرات والتطورات الجديدة في مجال الإدارة؛
- محاولة ربط وإسقاط الجانب العلمي الأكاديمي مع الجانب العملي المهني.

✓ الأسباب الموضوعية:

- تزايد أهمية تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كمقاومة التغيير وكفاءة الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية، بسبب التطورات التكنولوجية والإدارية المستمرة.
- ضرورة مواكبة المؤسسات العمومية الجزائرية لتطورات التكنولوجيا والإدارية المستمرة من خلال عملية التغيير لإستغلالها على النحو الأمثل بما يحقق كفاءة الأداء.

- كون موضوع الدراسة من أهم المواضيع المطروحة على المستوى الاقتصادي والمهني سواء محليا أو دوليا؛
- علاقة موضوع الدراسة بتخصصي الدراسي؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية للإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة وإستعداد وتهيئة الموظفين لهذا النوع من الأساليب الإدارية (مقاومة التغيير، كفاءة الأداء) كونها أصبحت ضرورة حتمية لها.

8. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود الزمانية:** من أجل الإلمام بمختلف الجوانب العلمية والعملية للبحث، قمنا باستقصاء آراء عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية من تاريخ توزيع الإستبيان إلى تاريخ إستلامه ومعالجته، من شهر أفريل إلى ماي 2021.
- ✓ **الحدود المكانية:** ترتبط هذه الدراسة من الناحية المكانية بدراسة المؤسسة العمومية والمتمثلة في: مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية.

✓ **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.

✓ **الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على متغيرين وهما مقاومة التغيير وكفاءة الأداء.

9. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة من خلال دراستنا، سوف نعتمد على مجموعة من المناهج المعتمدة في البحث العلمي وفق ما تقتضيه طبيعة وعناصر الدراسة، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجوانب النظرية للموضوع من خلال تقديم مختلف المفاهيم والتعاريف، أما الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة التطبيقية فقد تضمن دراسة حالة إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي والإجابة على إشكالية الدراسة، وقد تم إستخدام مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات الضرورية، ففي الجانب النظري تمثلت هذه الأدوات في المراجع المستعملة، أما في الجانب التطبيقي تمثلت في الإستبانة وبعض الأساليب الإحصائية بواسطة الإستعانة ببرنامج SPSS.

10. صعوبات الدراسة:

لقد مرت فترة الدراسة وإعداد هذه المذكرة بجملة من الصعوبات والعراقيل، تمثلت في:

- وجود كم قليل من الدراسات الأكاديمية المتعلقة بعلاقة مقاومة التغيير بكفاءة الأداء، مما جعل حصر وتلخيص أهم المعلومات التي تخص هذا الموضوع صعب نوعا ما؛

- صعوبة في فهم موضوع الدراسة بالنسبة للموظفين (المستجوبين)؛
- صعوبة الحصول على بعض الوثائق الداخلية المتعلقة بموضوع الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة.

11. تقسيم الدراسة:

تبعاً للأهداف المتوخاة من الدراسة، ولمعالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية، وبغية إختبار الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية، ويتضمن مبحثين، حيث يتناول المبحث الأول مدخل عام حول مقاومة التغيير وكفاءة الأداء، أما المبحث الثاني يتناول الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا.

أما الفصل الثاني فيتناول دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، واختتمت بالخاتمة التي تضمنت تلخيص عام وإختبار الفرضيات التي جاءت في مقدمة الدراسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها، ليتم بعدها تقديم بعض الإقتراحات التي رأينا بأنها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى آفاق الدراسة.

الفصل الأول: الأدوات النظرية
والدراسات التطبيقية

تمهيد:

إن معظم المنظمات التي تجري عمليات التغيير قد تفشل في هذه الإجراءات نظرا لبروز ظاهرة مقاومة التغيير، فالمقاومة كانت ولا زالت هي الحد الفاصل بين نجاح عملية التغيير وفشلها، مما يؤكد ضرورة عدم إهمالها والتعامل معها بجدية للوصول إلى حالة التوازن بين التغيير، وإستجابة العاملين له، والتالي تقليل من هذه المقاومة من خلال توضيح أهمية هذا التغيير بالنسبة للعامل بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، كما تلعب التحفيزات المادية والمعنوية دورا هاما في ذلك، كونه أحد أهم الأهداف التي يسعى لها العامل، من أجل تحسين وضعه المعيشي.

فمقاومة التغيير لها أهمية كبيرة في التأثير على كفاءة أداة المنظمة وكفاءة العاملين فيها، فتقبلهم لعملية التغيير التي تجريها المنظمة بسبب ظروف ومتغيرات بيئة المنظمة يجعلهم على إستعداد للقيام بكل ما يلزم من أجل نجاح هذه العملية، من بينها تلبية المتطلبات الجديدة لعملية التغيير، والتي من ضمنها رفع الكفاءة الفردية والجماعية للعامل في المؤسسة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة والتكنولوجيا وغيرها من المجالات التي لها علاقة بذلك.

المبحث الأول: مدخل عام حول مقاومة التغيير وكفاءة الأداء

إن مقاومة التغيير هي عبارة عن رد الفعل للموظفين في المنظمة حول عملية التغيير التي قامت بها، من أجل رفع كفاءة أدائها، وقد تمس هذه تغييرات مناصب وإمكانيات بعض الموظفين والمسؤولين، مما يسبب خوفهم ورفضهم ومقاومتهم لهذا التغيير، حيث يقع على عاتق الإدارة تحمل مسؤولية إدارة عملية التغيير، ومحاولة تقليل من مقاومة الموظفين للتغيير، من خلال توضيح أهميته وإنعكاساته الإيجابية عليهم، مما يؤدي إلى التقليل من مقاومتهم له.

المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير

لا شك أن مجرد التعبير عن التغيير أو التحديد بين الأفراد أو المؤسسات غالباً ما يجد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الإقتناع وهذا أمر طبيعي فبالرغم من أن التغيير هو ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها، إلا أنه نادراً ما يحدث بطريقة هادئة متوازنة إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عادي، كما أن لها دور إيجابي في بعض الأحيان منها أنها تدفع بالمسؤولين في التمهل في تنفيذ التغيير وزيادة التفكير في ضرورته، وغالباً ما تكون مقاومة العاملين في الدرجة الأولى خوفاً على وضعهم وإمكانياتهم.

الفرع الأول: تعريف مقاومة التغيير

اختلفت تعاريف مقاومة التغيير وتعددت حسب وجهة نظر كل الباحث وتخصصه، ويمكن إيجاز أهم تعاريفها فيما يلي:

- يشير مفهوم مقاومة التغيير إلى أنه ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لإعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.¹
- هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير.²
- وهناك من يشير بأننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة، وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة "مقاومة التغيير" مقولة مضللة،

¹ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 195.

² Mdletye, Mbongeni A, Coetzee, Jos and Ukpere, Wilfred, **The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Rome-Italy, 2014, p 551.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد.³

- مقاومة التغيير هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيرها، وهو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية.⁴

- مقاومة التغيير هي موقف أو اتجاه فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري يظهر ابتداء من طرح فكرة التغيير دون معالجة، كما أنها مجموعة من الإستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق إمكانيات الفرد وقدراته.⁵

- مقاومة التغيير تعبر عن الإستجابة للتغيير، أي رد الفعل العاطفي والسلوكي إيجابا ما يعتبره الفرد أو مجموعة من الأفراد خطرا يهدد أسلوب العمل الحالي في المنظمة.⁶

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن مقاومة التغيير هي ردود الفعل السلبية للأفراد متفاوتة تسيرها العواطف تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة، تتجلى في مواقف فردية أو جماعية، نتيجة لشعورهم بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد.

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع العاملين بمقاومة التغيير وعدم الإمتثال له، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

1. أسباب تنظيمية: تعني تخوف العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الإستعداد التنظيمي المناسب تحقيقه، فعدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمور الفنية لكافة المشاركين في المشروع يشعرهم بعدم الجدية يضاف إلى ذلك سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم حول محتوى وتفاصيل خطة التطوير التنظيمي، وكذا التكاليف المرتفعة للمشروع، هذا

³ طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار بن حزم، ط 1، الأردن، 2001، ص 33.

⁴ Bareil celine, **La Resistance Au Changement : Synthèse et Critique Des écrits**, Centre D'études en Transformation Des Organisations, Montréal, Canada, 2004, p 3.

⁵ عباس سمير، آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها: دراسة الأبعاد النفسية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، جوان 2017، ص 188.

⁶ فتيحة بوحروود، إدارة الجودة في منظمات الأعمال: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 106.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

إذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يجوزها الفرد حاليا، فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعط العائد المطلوب، كما أن التغيير كثيرا ما يفرض أعباء وضغوط عمل كبيرة.⁷

بالإضافة إلى العادات التنظيمية في الطرق التي تعود عليها الأفراد، لأداء الأعمال والنشاطات، ويتم إكتسابها بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد، والعادات التنظيمية التي يتمسك بها الأفراد، وعدم رغبتهم في تغييرها حتى وإن كان التغيير إيجابيا، تنشئ جمودا ورتابة، يظهر تأثيرهما أداء المنظمة، وقدرتها التنافسية والإبتكارية.

كما أن الجمود في العادات التنظيمية يظهر من خلال نمط القيادة الإدارية فيها، والذي يعرف بالنمط التحفظي أو البيروقراطي، المتميز بالحرص على الإحتفاظ بالسياسات والإتجاهات التقليدية للمنظمة، وبقاء الوضع على ما هو عليه، وبطء حركة التغيير، وعدم السعي لإدخال تغييرات داخل المنظمة، إذ أن بعض الناس لا يرغبون في التغيير، نتيجة التعود على طرق عمل قديمة، مريحة وسهلة، وهو لا يرغبون كذلك في التغيير لتفادي المشاكل التي يجلبها معه.⁸

2. أسباب شخصية: تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المرحلة السابقة عائقا رئيسيا أمام التغيير، مما يزيد من تقويتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم التغيير التنظيمي داخل المنشأة، ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاح الخوف من المجهول عند الفاعلين ولاسيما إذا كانت هناك تجارب سابقة قد عرفت الفشل. ويقاوم العمال التغيير في حالة إعتقادهم أنهم سوف يفقدون الإعتبار، وفي هذه الحالة فإن غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط ونادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب على التغيير، بحيث أن شعور العامل بالتغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه الشخصية والمهنية، وغالبا ما تؤدي إلى المقاومة.⁹

3. أسباب إجتماعية: تتلخص في:

- الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة.
- الولاء والتضامن الاجتماعي بين أفراد المنظمة.
- حاجة الفرد دوما إلى علاقات إجتماعية مستقرة.

⁷ إلهام بجاوي، نسرين سماعيل، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدي لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 1، جامعة الحاج لخضر، باتنة، جوان 2020، ص 114.

⁸ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 222.

⁹ سليم العايب، نوال زواوي، إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 1، الجزء الثاني، العدد 29، جامعة الجزائر 1، الجزائر، دون تاريخ، ص 178.

عدم التوافق مع القيم الاجتماعية.¹⁰

4. أسباب إجرائية تنسيقية: للتغيير مجموعة من الخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيقه، وهو ما يتطلب وضوحاً في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه، وأن يكون كل عضو من الأعضاء المتأثرين والمنفذين على علم بما هو مطلوب منهم، كذلك ضعف مستوى الإتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له، مما يسبب سوء فهم للمشروع، وعدم الإدراك الكافي لأهدافه ومقاصده. الأمر الذي يؤدي إلى مقاومته من قبل العمال.

عموماً نجد أن أسباب المقاومة لها جذور في الطبيعة البشرية ذاتها، ولكنها تتعزز من خلال الخبرة مثل الإيجابيات والسلبيات لنتائج التغييرات القديمة، الأفراد الذين لديهم خبرات واسعة في تغييرات غير لازمة (مثل إعادة التنظيم المتكرر وعدم الفائدة)، أو الذين يقاومونه بسبب مصالحهم الشخصية.¹¹

الفرع الثالث: أشكال مقاومة التغيير

إن لمقاومة التغيير عدة أشكال، من أهمها ما يلي:

1. من حيث جماعية وفردية المقاومة: تنقسم إلى المقاومة الفردية والتي تعني أن مقاومة التغيير تأخذ الصفة الفردية، وتتراوح إتجاهات الأفراد بين مؤيد للتغيير ومعارض له، تبعاً للرؤية الشخصية للتغيير المقترح، والمقاومة الجماعية تتمثل في عدم الإمتثال للتغيير يأخذ طابعاً جماعياً، حيث يقاوم التغيير معظم الموظفين في الإدارة أو القسم محل الاهتمام.
2. من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير: تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين: الأول سري والثاني ظاهري، وتتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ العام للمنظمة، ويبقى التعامل مع المقاومة الظاهرية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية، نظراً لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة، الذي لا يمكن معرفة أطرافه أو أبعاده.
3. من حيث إيجابية وسلبية مقاومة التغيير: فالمقاومة الإيجابية تمثل إيجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الإمتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة، أما

¹⁰ إلهام بجاوي، نسرین سماعیل، المرجع السابق، ص 114.

¹¹ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER)، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2015/2014، ص 32.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

المقاومة السلبية تمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية، مردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.¹²

الفرع الرابع: إستراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير

من أجل مواجهة مقاومة التغيير تلجأ المنظمة إلى إيجاد مجموعة من الإستراتيجيات الفعالة التي تتلاءم مع وضعها وظروفها وأهدافها، ومن هذه الإستراتيجيات نذكر ما يلي:

1. إستراتيجية التعليم والإتصال: هذه الإستراتيجية تساعد الأفراد على رؤية الحاجة للتغيير، وقد تتخذ عدة أشكال منها: المناقشة الفردية، والعرض للمجموعات، ومذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير، ومن أبرز إيجابياتها أنه عند إقناع الأفراد بهذه المعلومات سيساهمون في التغيير والتطوير، ويعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

2. إستراتيجية المشاركة والاندماج: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والإلتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد الآملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابياتها أن المشاركين يلتزمون بتطبيق التغيير، أما من ناحية السلبيات فنجد أنها تستغرق وقتا طويلا.¹³

3. إستراتيجية التسهيل والدعم: تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم وأيضا توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يهيء أداءا فعالا للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

4. إستراتيجية التفاوض والإتفاق: حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التغيير سيضرهم يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعيا للاتفاق معهم ويتم ذلك من

¹² عياش قويدر، إبراهيم عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، المجلد 4، العدد 1، جامعة الأغواط، الأغواط، جانفي 2013، ص 173.

¹³ قماي تقوى، مهارات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 289-290.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة على مقاومتهم، وفي بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة ومن بين سلبياته أنه مكلف للغاية.¹⁴

5. الإستغلال وإختيار الأعضاء: من خلال هذه الطريقة يتم إختيار أحد الأعضاء المقاومين وخاصة الأكثر تأثيراً في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في إتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، ولإستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير، ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة نوعاً ما، ومن سلبياتها أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في حال شعر العمال أنه قد تم إستغلالهم من طرف المؤسسة.

6. الإكراه الضمني والصريح: وتعتبر من أصعب وأخطر الإستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى إستخدام هذه الإستراتيجية بإستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير، وذلك عن طريق إستخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الإمتيازات أو حرمانهم من الترقيات.¹⁵

المطلب الثاني: عموميات حول كفاءة الأداء

أدرك القائمون على إدارة المنظمات أن نجاحها مرتبط بالدرجة الأولى بمدى كفاءة مواردها، وقدرتها على إستخدام هذه الكفاءات على أكمل وجه، الأمر الذي وضعهم أمام تحدي كبير يتمثل في كيفية التحكم في الكفاءات، وبالتالي الحفاظ على أعلى مستوياتها، لمواكبة التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية والإجتماعية والسياسية للمنظمة.

الفرع الأول: تعريف كفاءة الأداء

يمكن أن نلخص أهم تعاريف كفاءة الأداء فيما يلي:

- هي القدرة على تدنيه مستويات إستخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.¹⁶

¹⁴ شواي سارة، بغداد تركية، الإستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 2، جامعة الحلفة، الحلقة، سبتمبر 2017، ص 30.

¹⁵ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص 81.

¹⁶ فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018/2017، ص 12.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

- كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه بحيث يضمن هذا المستوى إنجاز الفعاليات والعمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيقة.

- كفاءة الأداء تعبر عن إمكانيةها على تحقيق زيادة في الإنتاج وتقليل التكاليف، بمعنى حسن إستغلال الموارد المتاحة من مال وخدمات وقوى بشرية وتجهيزات الإنتاج، وتهدف إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي وإختصار الوقت والتكلفة والجهود، عبر إستخدام الأساليب العلمية الحديثة والوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.¹⁷

- عرف **Mintzberg. H** في كتابه **Administrative Behaviour** كفاءة الأداء هي القدرة على إختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.¹⁸

- حسن الإستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية إستخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن إستخدام أي بكفاءة، كذلك تشير كفاءة الأداء إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

- كفاءة الأداء هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، فهي إستعداد لتجنيد ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، والتي لا تظهر إلا أثناء العمل.¹⁹

نستنتج مما سبق أن كفاءة الأداء هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، حيث تشير كفاءة الأداء إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، أي بمعنى حسن إستغلال الموارد المتاحة من مال وخدمات وقوى بشرية وتجهيزات الإنتاج، وتهدف إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي وإختصار الوقت والتكلفة والجهود.

¹⁷ صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي: الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، 2010، ص 388-389.

¹⁸ Mintzberg Henry, **Le management au coeur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P 480.

¹⁹ نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 48، (بتصرف).

الفرع الثاني: ظهور مصطلح الكفاءة

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء، وذلك للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، وهو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته، وهذا المفهوم الذي ظهر مع نهاية القرن السابع عشر بقي مستخدماً في القواميس إلى يومنا هذا.²⁰

استعمل مصطلح كفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية (Qualification) لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل، وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم الأخرى، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، وتعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية، بدل من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر جلياً في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات.²¹

الفرع الثالث: المفاهيم المرتبطة بكفاءة الأداء

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بكفاءة الأداء، نورد بعضها فيما يلي:

- **الجودة:** هي أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.²²

- **الإنتاجية:** هي الإستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس المال، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.

- **المردودية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الاستقرار، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الإستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المنظمة.

²⁰ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2018/2017، ص 33.

²¹ نفس المرجع السابق، ص 33.

²² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص 28.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

- **الفعالية:** هي الدرجة التي تتحقق من خلال الأهداف المرسومة لأية مؤسسة سواء كانت تقدم سلعاً أو خدمات، وسواء كانت مخرجاتها مرئية أو غير مرئية، من خلال تحويل مدخلاتها بكفاءة إلى مخرجات مرغوب فيها.²³

الفرع الرابع: تصنيف كفاءة الأداء

تصنف كفاءة الأداء إلى عدة تصنيفات، نوجز أهمها فيما يلي:

✓ **الكفاءة الفردية:** هذا النوع يعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، وكل فرد منهم يجب أن يمتلك معارف علمية مقبولة في نشاط معين، وتمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة، المعارف التي اكتسبها الفرد هي حوصلة لمكتسبات الفرد من التكوين والتعلم ومعارف العمل كالتجارب والممارسات.

✓ **الكفاءة الجماعية:** تتكون المؤسسة من مجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، فالكفاءات الجماعية لا تقتصر على جميع الكفاءات الفردية بل يتعدى ذلك ليصل إلى التضامن والتفاعل والتعلم والصورة العملية الجماعية واللغة المشتركة وغيرها، وتنشأ هذه الكفاءات من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، وتسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة تسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى هذه الكفاءات بالكفاءات المحورية لأن على أساسها يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة وبقائها وتطورها وإما انسحابها.²⁴

✓ **الكفاءة النوعية:** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن إختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

✓ **الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:** تمثل خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

²³ محمد شامل بقاء الدين مصطفى فهمي، قياس الكفاءة النسبية للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 1، العدد 1، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، يناير 2009، ص 251.

²⁴ نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018/2017، ص 13-14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

✓ **الكفاءة الإستراتيجية:** تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية والذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظم.²⁵

✓ **الكفاءة المكتسبة:** وهي كفاءات متاحة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ويتوقف على الإنسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية لأن التوافق يضمن تحقيق الأداء الفعال، ويؤدي أي خلل الأدوار إلى إهتزاز البناء التنظيمي وتلاشى الثقة بين الأفراد والمؤسسة.

✓ **الكفاءات اللازمة مستقبلياً:** يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، ينتج عنها فتح فروع جديدة وإدخال أي تعديلات نوعية، ... إلخ، إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى تطابقها لمتطلبات التغيرات، وحينها المؤسسة أمام عدة بدائل أو حلول، إما برحمة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.²⁶

المطلب الثالث: علاقة مقاومة التغيير وكفاءة الأداء

إن لمقاومة التغيير علاقة مباشرة بكفاءة الأداء، حيث تقوم المنظمة برفع كفاءة أدائها من خلال عملية التغيير التنظيمي، وقد لا تسير عملية التغيير في بعض الأحيان بصورة جيدة نتيجة مقاومة الموظفين في المنظمة لعملية التغيير، ولهذا تعمل المنظمة على إدارة التغيير من أجل تقليل من هذه المقاومة، إذ أن لمقاومة التغيير دور هام في رفع كفاءة أداء المؤسسة وكفاءة أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: أثر التغيير التنظيمي على كفاءة أداء الموارد البشرية

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم، وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة لهم في كافة المستويات الإدارية.

²⁵ بشيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بمستغانم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2017، ص 30-31.

²⁶ نجاح عائشة، المرجع السابق، ص 16.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

ويهدف التغيير التنظيمي بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم سبق على غيره، ولا شك أن المنظمات الاقتصادية تحتاج إلى التغيير التنظيمي أكثرها من غيرها لأن طبيعة العمل بها تتطلب مواكبة المستجدات.²⁷

الفرع الثاني: أهمية إدارة التغيير على تحسين كفاءة الأداء

تسعى حل المؤسسات إلى تحقيق النمو والبقاء والإستمرارية، ولا يتم ذلك إلا من خلال إحداث التغيير المناسب للمؤسسة الذي يتلائم مع وضعها، وهناك عدة مداخل إدارية تؤدي إلى إحداث التغيير، والتي هي في نفس الوقت أساليب تحسين الأداء، وهنا يظهر تأثير على كفاءة الأداء ومن أهم الآثار:

- تحديد نقاط القوة والضعف حسب التغيرات الحاصلة مما يساعد على إستغلالها أو تجنبها.
- تساعد المؤسسات على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل.
- تسريع عملية إتخاذ القرارات وبالتالي تقليص الوقت.
- إطلاق العنان للقابليات الإبداعية والإبتكار من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- يخفف العبء على المدراء في المستويات الإدارية العليا والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم.
- يساهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والإلتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الفردية والشعور بالمسؤولية.
- التحديد والإستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية.²⁸

الفرع الثالث: دور مقاومة التغيير في كفاءة الأداء

يتجلى دور مقاومة التغيير في كفاءة الأداء من خلال ما يلي:

1. دور مقاومة التغيير في كفاءة أداء المؤسسة: ويتمثل في:

²⁷ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة وحدة سونلغاز، وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012، ص 185-186، (بتصرف).

²⁸ العابدي جميلة، بوجلال عائشة، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2015، ص 33-34.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

- تشجع الإدارة على تفحص الاقتراحات بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، ففي بعض الأحيان تكون المقاومة التي بدت في أول مرة أنها شيء سلبي لتصبح إيجابية، وذلك لأنها قامت بمنع الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة كان لينجر عليها تغيير فاشل.

- الكشف عن المشكلات التي لا تظهر إلا مع التغيير، فمقاومة التغيير تظهر كل الجوانب المخفية عن الإدارة كالصراع التنظيمي والضغط المهني وعدم التوافق.

- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية ما، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ويمكن أن تشجع الأفراد للتحدث عن التغيير بشكل أوسع حتى يتفهموه بصورة أفضل.

- الزيادة في مستوى تماسك جماعات العمل، حيث تعتبر المقاومة الجماعية ونيل المكاسب من خلالها رمزا للمستوى العالي الذي يميز تماسك الجماعة.²⁹

2. دور مقاومة التغيير في تقييم كفاءة أداء الموارد البشرية: من الضروري تقييم الأداء قبل وأثناء وبعد برنامج

التغيير التنظيمي، لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة للتغيير التنظيمي، وكذلك الاحتياجات التدريبية، للعاملين، ومدى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، إضافة إلى الأهداف التالية:

- كشف نواحي القوة والضعف في أداء العاملين قبل بداية برنامج التغيير التنظيمي، وبالتالي كشف مشكلات الأداء، التي قد يعاني منها هؤلاء العاملين والتي قد تعوق إنجاز العمل؛

- تحديد مستوى أداء العاملين لبدء استخدام أسلوب عمل جديد أو ممارسة نشاط جديد؛

- تحديد مستوى أداء العاملين لتصنيفهم ووضعهم في مستويات تتناسب مع قدراتهم وميولهم وإهتماماتهم.

أما تقييم أداء العاملين خلال تنفيذ برنامج التغيير التنظيمي وبين خطواته وإجراءاته ومراحله فيهدف إلى التأكد من سير الخطوات المحددة وفق الخطة الموضوعية بنجاح، والتدخل في أي لحظة لتعديل الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

أما تقييم الأداء بعد الانتهاء من برنامج التغيير التنظيمي، فيهدف إلى تحديد نقطة النهاية التي وصلت إليها مخرجات الأداء، ومن ثم تحديد مدى تقدم المخرجات ومدى اقترابها من حد الإتقان.³⁰

²⁹ حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 297.

³⁰ علاوي عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 186، (بتصرف).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من خلال دراسة الجوانب أو المتغيرات ذات علاقة بالموضوع الحالي، حيث تم تباينت هذه الدراسات من خلال معالجة مواضيعها والوصول إلى النتائج المرجوة، لذا تعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو التطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم الوصول إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

تتلخص أهم الدراسات السابقة باللغة العربية حول موضوع الدراسة فيما يلي:

الجدول رقم (01): دراسة معمر كروم، رحيمة ساودي

| الدراسة / السنة | دراسة معمر كروم، رحيمة ساودي (2019/2018) |
|------------------|--|
| عنوان الدراسة | دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج كهرباء - سونلغاز -) أدرار. |
| إشكالية الدراسة | هل للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية في المؤسسة الجزائرية؟ |
| نوع/مكان الدراسة | مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة أحمد دراية، أدرار |
| أهداف الدراسة | - معرفة العلاقة الكامنة بين الرقابة التنظيمية والكفاءة المهنية. - معرفة إذا ما كان للرقابة التنظيمية دور في الموازنة بين الأداء الفعلي للأفراد مع المخطط والأهداف المسطرة للمؤسسة. - الوصول إلى النتائج التي تمكننا من لفت انتباه المسؤولين حول أهمية العملية الرقابية في رفع مستوى أداء العمال في المؤسسة. |
| منهج الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي في الدراسة. |
| أداة الدراسة | فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية. |
| حجم العينة | بلغت عينة الدراسة 52 عامل. |
| نتائج الدراسة | من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: - تبين ان للوسائل الرقابية دور في تنظيم العمل والمحافظة على سريانه بالإضافة إلى الإلتزام بالقوانين والانضباط في العمل وكذا السرعة في انجاز المهام في الوقت، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة المهنية للمورد البشري بالمؤسسة. - أن المؤسسة لا يمكن لها أن تعطي نتائج حسنة في الرفع من مستوى الكفاءة في الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي جدي ودقيق. |

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

– أن للرقابة التنظيمية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية للموارد البشري بالمؤسسة الجزائرية.

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة معمر كروم، رحيمة ساودي

الجدول رقم (02): دراسة حمود حيمر

| | |
|------------------|---|
| الدراسة / السنة | دراسة حمود حيمر (2018/2017) |
| عنوان الدراسة | تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة (دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية). |
| إشكالية الدراسة | ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟ |
| نوع/مكان الدراسة | رسالة دكتوراه، جامعة سطيف 1، سطيف. |
| أهداف الدراسة | – معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية. – الوقوف على تنمية كفاءاتها. – الكشف عن مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية. |
| منهج الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. |
| أداة الدراسة | فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية. |
| حجم العينة | قدرت العينة المدروسة بـ 200 عامل. |
| نتائج الدراسة | من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: – عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة مردها إلى الاستفادة من برامج تنمية الكفاءات. – وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين مستويات تحسن أداء أفراد عينة الدراسة وبين مستويات كفاءتها. – وجود علاقة ارتباط قوية بين الكفاءات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية لديها. |

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة حمود حيمر

الجدول رقم (03): دراسة سماتي حاتم

| | |
|------------------|--|
| الدراسة / السنة | دراسة سماتي حاتم (2018/2017) |
| عنوان الدراسة | واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من جهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة |
| إشكالية الدراسة | ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة) وابن خلدون (تيارت)؟ |
| نوع/مكان الدراسة | أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

| | |
|---------------|--|
| أهداف الدراسة | <p>– الوقوف على أهم أشكال وأسباب مقاومة الأساتذة لتطبيق نظام LMD في جامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت.</p> <p>– إكتشاف أهم الإستراتيجيات التي يجدها الأساتذة لمعالجة هذا الوضع بهدف تحويل المقاومة إلى حالة الدعم.</p> <p>– التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.</p> |
| منهج الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي في الدراسة. |
| أداة الدراسة | فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية. |
| حجم العينة | بلغت عينة الدراسة 433 أستاذا وأستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر (بسكرة)، وجامعة ابن خلدون (تيارت). |
| نتائج الدراسة | <p>من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:</p> <p>– وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين والذين كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.</p> <p>– وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة (أستاذ مساعد" أ"، أستاذ محاضر" ب"، أستاذ محاضر" أ" و أستاذ التعليم العالي) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.</p> <p>– توجد فروق بين أستاذة جامعة ابن خلدون وأستاذة جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.</p> |

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة سماتي حاتم

الجدول رقم (04): دراسة يوسف محواس

| | |
|------------------|--|
| الدراسة / السنة | دراسة يوسف محواس (2018/2017) |
| عنوان الدراسة | دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. |
| إشكالية الدراسة | ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير؟ |
| نوع/مكان الدراسة | مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. |
| أهداف الدراسة | <p>– إفادة الباحثين في مجال مقاومة التغيير.</p> <p>– التقليل من مقاومة العاملين للتغيير.</p> <p>– إبراز الأدوات والأساليب المستعملة للتغلب على مقاومة التغيير.</p> |
| منهج الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. |
| أداة الدراسة | فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية. |

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

| | |
|---------------|--|
| حجم العينة | بلغت عينة الدراسة 39 فردا بينها 25 أستاذ و 14 إداريا. |
| نتائج الدراسة | من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: - أن مستوى إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متوسط. - أن مستوى مقاومة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أعلى من المتوسط. - إن لإدارة الموارد البشرية دور دال إحصائيا في التقليل من مقاومة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة والإداريين بالكلية. |

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة يوسف محواس

الجدول رقم (05): دراسة أحمد اليوسفي، رامز علي درويش

| | |
|------------------|---|
| الدراسة / السنة | دراسة أحمد اليوسفي، رامز علي درويش (2014) |
| عنوان الدراسة | أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. |
| إشكالية الدراسة | ما واقع مقاومة التغيير في مديريات مجلس مدينة اللاذقية؟ |
| نوع/مكان الدراسة | مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، جامعة تشرين، سوريا. |
| أهداف الدراسة | - دراسة أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة أداء المنظمة المتمثلة بمجلس مدينة اللاذقية والمديريات التابعة له. - دراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي. |
| منهج الدراسة | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. |
| أداة الدراسة | فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية. |
| حجم العينة | بلغ حجم العينة المدروسة من العاملين 331 عامل. |
| نتائج الدراسة | من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: - يقاوم العاملون في مديريات مجلس مدينة اللاذقية التغيير، ويظهر ذلك من خلال معارضتهم القوانين الجديدة التي لا تخدمهم، وبجثهم عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج. - هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفضت كفاءة أداء المنظمة. - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا للخصائص الشخصية (الجنس، الخبرة، العمر، المؤهل العلمي). |

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة أحمد اليوسفي، رامز علي درويش

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

الجدول رقم (06): دراسة محمد زكي العامودي

| | |
|------------------|---|
| الدراسة / السنة | دراسة محمد زكي العامودي (2013) |
| عنوان الدراسة | مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة). |
| إشكالية الدراسة | ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وما علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية في سلطة الترخيص بقطاع غزة؟ |
| نوع/مكان الدراسة | رسالة الماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين. |
| أهداف الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> - مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بغزة. - التعرف على المشاكل التي تتعلق في ممارسة أنماط القيادة، وعلاقتها في تأدية المهام الوظيفية بفاعلية. - إمكانية الخلوص إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي الحكومي، وتوضح أية أنماط القيادة مناسبة للتطبيق. |
| منهج الدراسة | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. |
| أداة الدراسة | فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية. |
| حجم العينة | بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 69 موظف. |
| نتائج الدراسة | <p>من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي ودرجاتهم في استبانة كفاءة الأداء. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية في سلطة الترخيص تعزى للمتغيرات الآتية: المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. |

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة محمد زكي العامودي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تتلخص أهم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية حول موضوع الدراسة فيما يلي:

الجدول رقم (07): دراسة Yangyu Zhang

| الدراسة / السنة | دراسة Yangyu Zhang (2019) |
|------------------|---|
| عنوان الدراسة | Employee Pressure and Resistance Caused by Organizational Change—A Case Study of Jingyi Network Co., Ltd. |
| إشكالية الدراسة | ضغط ومقاومة الموظفين الناجمة عن التغيير التنظيمي: دراسة حالة لشركة Jingyi Network Co. Ltd. |
| نوع/مكان الدراسة | ما هي أسباب ضغط ومقاومة الموظفين الناجمة عن التغيير التنظيمي: دراسة حالة لشركة Jingyi Network Co. Ltd.؟ |
| أهداف الدراسة | مقالة علمية، المحلة المفتوحة للعلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 5، جامعة شنغهاي، الصين. |
| منهج الدراسة | مراجعة الدراسات حول ضغط الموظفين والمقاومة التي يسببها التغيير التنظيمي. - تحليل ضغط الموظفين والمقاومة. - إيجاد حلول من إجهاد الموظفين والمقاومة. |
| أداة الدراسة | تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة. |
| نتائج الدراسة | المسح المكتبي من خلال عرض دراسات مقاومة التغيير ونظريات الإستجابات الفردية ومقاومة التغيير. من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: - فهم عدم قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير التنظيمي، يمكننا مساعدة الموظفين على حل المشكلات التي يواجهونها وتقليل ضغطهم على التغيير التنظيمي. - يؤدي تحديد أهداف ومحتويات مهام معقولة وواضحة إلى تقليل عدم اليقين في أذهان الموظفين بشكل أفضل، عندما يعرف الموظفون بالضبط ما يجب عليهم فعله، وكيفية القيام به، وما توقعه الشركة منهم، فسيكون لديهم الدافع للعمل، وبالتالي سيتم تقليل الضغط بشكل طبيعي. |

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة Yangyu Zhang

الجدول رقم (08): دراسة Rosemond Boohene, Asamoah Appiah Williams

| الدراسة / السنة | دراسة Rosemond Boohene, Asamoah Appiah Williams (2012) |
|------------------|--|
| عنوان الدراسة | Resistance to Organizational Change: A Case study of Oti Yeboah Complex Limited |
| إشكالية الدراسة | مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة حالة لمجمع Oti Yeboah Complex Limited |
| نوع/مكان الدراسة | ما واقع مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة حالة لشركة Oti Yeboah Complex Limited؟ |

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

| | |
|------------------|---|
| نوع/مكان الدراسة | مجلة إدارة الأعمال الدولية، المجلد 4، العدد 1، CSCanada، كندا |
| أهداف الدراسة | – التحقيق في العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير في مجمع Oti Yeboah Complex Limited. – التحقيق في العوامل التي تؤثر على التغيير الحكومي في مجمع Oti Yeboah Complex Limited. |
| منهج الدراسة | تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة. |
| أداة الدراسة | فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية. |
| حجم العينة | بلغت عينة الدراسة 217 موظفا. |
| نتائج الدراسة | من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: – أن مشاركة الموظفين الأقل في اتخاذ القرار وانعدام الثقة في الإدارة ساهمت بشكل كبير في المقاومة في مجمع Oti-Yeboah Limited. – ساهمت أيضا في المقاومة عوامل مثل الافتقار إلى الحافز، وضعف قنوات الاتصال، وتبادل المعلومات. – هناك عدة عوامل التي تؤدي إلى زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل قلة التحفيز والاتصال الضعيف. |

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة Rosemond Boohene, Asamoah Appiah Williams

الجدول رقم (09): دراسة Chuang, Yuh-Shy

| | |
|------------------|--|
| الدراسة / السنة | دراسة Chuang, Yuh-Shy (2010) |
| عنوان الدراسة | Individual resistance of employees against organizational change المقاومة الفردية للموظفين ضد التغيير التنظيمي |
| إشكالية الدراسة | ما هي نظريات الاستجابات الفردية ومقاومة التغيير؟ |
| نوع/مكان الدراسة | مقالة علمية، جامعة تشينغ يون، الصين. |
| أهداف الدراسة | – توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير. – فهم رد فعل استجابات الموظفين للتغيير بمرور الوقت. – فهم كيفية تقليل مقاومة التغيير من خلال إدارة عمليات التغيير. |
| منهج الدراسة | تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة. |
| أداة الدراسة | المسح المكتبي من خلال عرض دراسات مقاومة التغيير ونظريات الاستجابات الفردية ومقاومة التغيير. |
| نتائج الدراسة | من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: – رضا الموظفين وتفهمهم للأسباب التي تدعو للتغيير والتطوير يعد عنصرا أساسيا لإنجاح عملية التغيير في المنظمة، وتوضيح نتيجة هذا التغيير لتشجيعهم. |

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

| |
|--|
| <p>– غالبا ما تكون تغييرات على مستوى المؤسسة.</p> <p>– تعتبر مقاومة التغيير أحد العوامل المهمة التي يمكن أن تؤثر على نجاح تنفيذ أي تغيير تنظيمي.</p> |
|--|

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة **Chuang, Yuh-Shy**

الجدول رقم (10): دراسة **Vichita Vathanopha, Jinta Weethai**

| | |
|--|------------------|
| دراسة Vichita Vathanopha, Jinta Weethai (2007) | الدراسة / السنة |
| Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector | عنوان الدراسة |
| متطلبات الكفاءة للأداء الوظيفي الفعال في القطاع العام التايلاندي | |
| ما هي متطلبات الكفاءة للأداء الوظيفي الفعال في القطاع العام التايلاندي؟ | إشكالية الدراسة |
| مقالة علمية، مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، المجلد 3، العدد 1 | نوع/مكان الدراسة |
| – تحقيق أداء وظيفي فعال بالمنظمات العمومية التايلاندية. – إيجاد نموذج على تنمية الكفاءات لتوفير متطلبات الوظائف. | أهداف الدراسة |
| إعتماد المنهج الوصفي في الدراسة. | منهج الدراسة |
| تم استخدام أداة الإستبيان في جمع البيانات. | أداة الدراسة |
| قد بلغت عينة الدراسة 70 موظفا من المنظمات الاقتصادية ذات الطابع العمومي. | حجم العينة |
| من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: – اعتماد المنظمات العمومية على معايير الكفاءة عند توصيف الوظائف وعدم الإكتفاء بالمهام والأهداف الوظيفية فقط. – دور تدريب الموارد البشرية في تنمية كفاءاتها لتلبية حاجات المنظمات من الكفاءات، فعالية تنمية الكفاءات وضرورتها في تحسين أداء الموارد البشرية الحالي والمستقبلي. | نتائج الدراسة |

من إعداد الطالبتين بناء على دراسة **Vichita Vathanopha, Jinta Weethai**

الجدول رقم (11): دراسة **François-Marie Gerard**

| | |
|---|------------------|
| دراسة François-Marie Gerard (2000) | الدراسة / السنة |
| L'évaluation de l'efficacité d'une formation. | عنوان الدراسة |
| تقييم فعالية التدريب. | |
| كيف يتم تقييم فعالية التدريب؟ | إشكالية الدراسة |
| مقالة علمية، مجلة الإدارة، المجلد 20، العدد 3. | نوع/مكان الدراسة |
| – البحث عن إشكالية عدم تحقيق برامج التكوين للغاية منها وصعوبة تقييمها. – تقييم مدى فعالية هذه البرامج. – إكتساب الموارد البشرية للكفاءات المستهدفة بالعملية، وإستخدامها على أرض الواقع. | أهداف الدراسة |

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

| | |
|---|---------------|
| إعتماد المنهج الوصفي في الدراسة. | منهج الدراسة |
| إستخدام أداة الإستبيان في جمع البيانات. | أداة الدراسة |
| قد بلغت عينة الدراسة 40 موظفا. | حجم العينة |
| من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: - أن لعملية تقييم برامج التكوين دور كبير ضمان كفاءة أداء عالية للمنظمات. - أن عملية إكتساب الموارد البشرية للكفاءات المستهدفة ذات مستوى عالي. - تعد الكفاءة معيار لقياس الأداء. | نتائج الدراسة |

من إعداد الطالبين بناء على دراسة **François-Marie Gerard**

الجدول رقم (12): دراسة **M'barek Ezzedine**

| | |
|---|------------------|
| دراسة M'barek Ezzedine (2000) | الدراسة / السنة |
| Développement des compétences et mobilité professionnelle externe. تنمية المهارات والتنقل المهني الخارجي | عنوان الدراسة |
| كيف يتم تنمية المهارات والتنقل المهني الخارجي؟ | إشكالية الدراسة |
| أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للإدارة، جامعة تونس، تونس. | نوع/مكان الدراسة |
| - البحث على أثر التغيرات التكنولوجية والتنظيمية في سوق العمل، وحاجة المنظمات إلى تنمية كفاءاتها للتكيف مع هذه التغيرات. - دور التدريب وتنمية الكفاءات في زيارة الحركة الوظيفية بصفة عامة والخارجية منها بصفة خاصة. | أهداف الدراسة |
| إعتماد المنهج الوصفي في الدراسة. | منهج الدراسة |
| إستخدام أداة الإستبيان في جمع البيانات. | أداة الدراسة |
| قد بلغت عينة الدراسة 50 موظفا. | حجم العينة |
| من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: - أن لتنمية الكفاءات دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية وولائها التنظيمي. - تساهم تنمية الكفاءات في التقليل من الحركة الوظيفية الخارجية. | نتائج الدراسة |

من إعداد الطالبين بناء على دراسة **M'barek Ezzedine**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

تتجلى أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية فيما يلي:

الجدول رقم (13): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

| المقارنة | أوجه التشابه | أوجه الاختلاف |
|---|--|---|
| الدراسة الحالية مع دراسة معمر كروم، رحيمة ساودي (2019/2018) | تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج، والعينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة حمود حيمر (2018/2017) | تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث العينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة سماتي حاتم (2018/2017) | تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج، والعينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة يوسف محواس (2018/2017) | تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث العينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة اليوسفي، رامز علي درويش (2014) | تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث العينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة محمد زكي العامودي (2013) | تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث العينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات المقارنة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تتجلى أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية فيما يلي:

الجدول رقم (14): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

| المقارنة | أوجه التشابه | أوجه الاختلاف |
|---|--|---|
| الدراسة الحالية مع دراسة Zhang Yangyu (2019) | تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أهداف الدراسة. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج، وأداة جمع البيانات، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة Rosemond Boohene, Asamoah Appiah Williams (2012) | تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستمبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج، والعينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة Chuang, Yuh-Shy (2010) | تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أهداف الدراسة. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج، وأداة جمع البيانات، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة Vichita Vathanopha, Jinta Weethai (2007) | تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستمبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج، والعينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة François-Marie Gerard (2000) | تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستمبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج، والعينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |
| الدراسة الحالية مع دراسة M'barek Ezzedine (2000) | تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث أداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستمبيان. | تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث المنهج، والعينة المدروسة وحجمها، فضلا عن النتائج المتوصل إليها. |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات المقارنة

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظرية لمقاومة التغيير وكفاءة الأداء، حيث أن مقاومة التغيير هي ردود الفعل السلبية للأفراد متفاوتة تسييرها العواطف تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة، تتجلى في مواقف فردية أو جماعية، نتيجة لشعورهم بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد، أما كفاءة الأداء هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، حيث تشير كفاءة الأداء إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، أي بمعنى حسن إستغلال الموارد المتاحة من مال وخدمات وقوى بشرية وتجهيزات الإنتاج، وتهدف إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي وإختصار الوقت والتكلفة والجهود، كما أن لمقاومة التغيير أثر كبير في كفاءة أداء المنظمة بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في

مؤسسة سونلغاز فرع غارداية

تمهيد:

عرجنا في الدراسة النظرية إلى مدخل عام حول مقاومة التغيير وكفاءة الأداء، من خلال تطرقنا إلى ماهية مقاومة التغيير وعموميات حول كفاءة الأداء، بالإضافة إلى العلاقة بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء، وكذا الدراسات السابقة للموضوع.

ومحاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، وهي مؤسسة مختصة في بيع الكهرباء والغاز.

حيث حاولنا في هذا الفصل إثراء موضوع الدراسة وإستكمالاً لتحقيق الأهداف المرجوة، يتوجب علينا دعم الجانب التطبيقي والوقوف على أهم النتائج الميدانية، من خلال توزيع إستبيان على أفراد العينة المستهدفة من موظفين في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، وإختبار جملة من الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة، وإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة ارتأينا أن نتناول من خلال هذا الفصل كل من مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة جمع وتلخيص المعطيات، التعريف بمتغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، كما سيتم عرض، وتحليل، ومناقشة نتائج الدراسة.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

لكل ظاهرة منهج يرتبط بها بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، أما الأدوات المستخدمة فهي تلك المتعلقة بجمع المعلومات من أجل الاستعانة بها في التحليل لتساعدنا إلى الوصول لتحقيق الفرضيات أو نفيها.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، وستتناولها فيما يلي:

1. تعريف المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية:

لقد أقر المخطط الجديد التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة باختصار SDC شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى حيث أنشأت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بضم نوح محمد بوضياف بالبلدية تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب ومنها ولاية غرداية.

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة، حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط- البلدية- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة وإيليزي) ويقدر رأس مال المديرية ب: 15 مليار دينار ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغاز، ويبين الجدول التالي بعض أهم المعلومات حول هذه المديرية فيما يلي:

الجدول رقم (15): بطاقة تقنية حول المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية

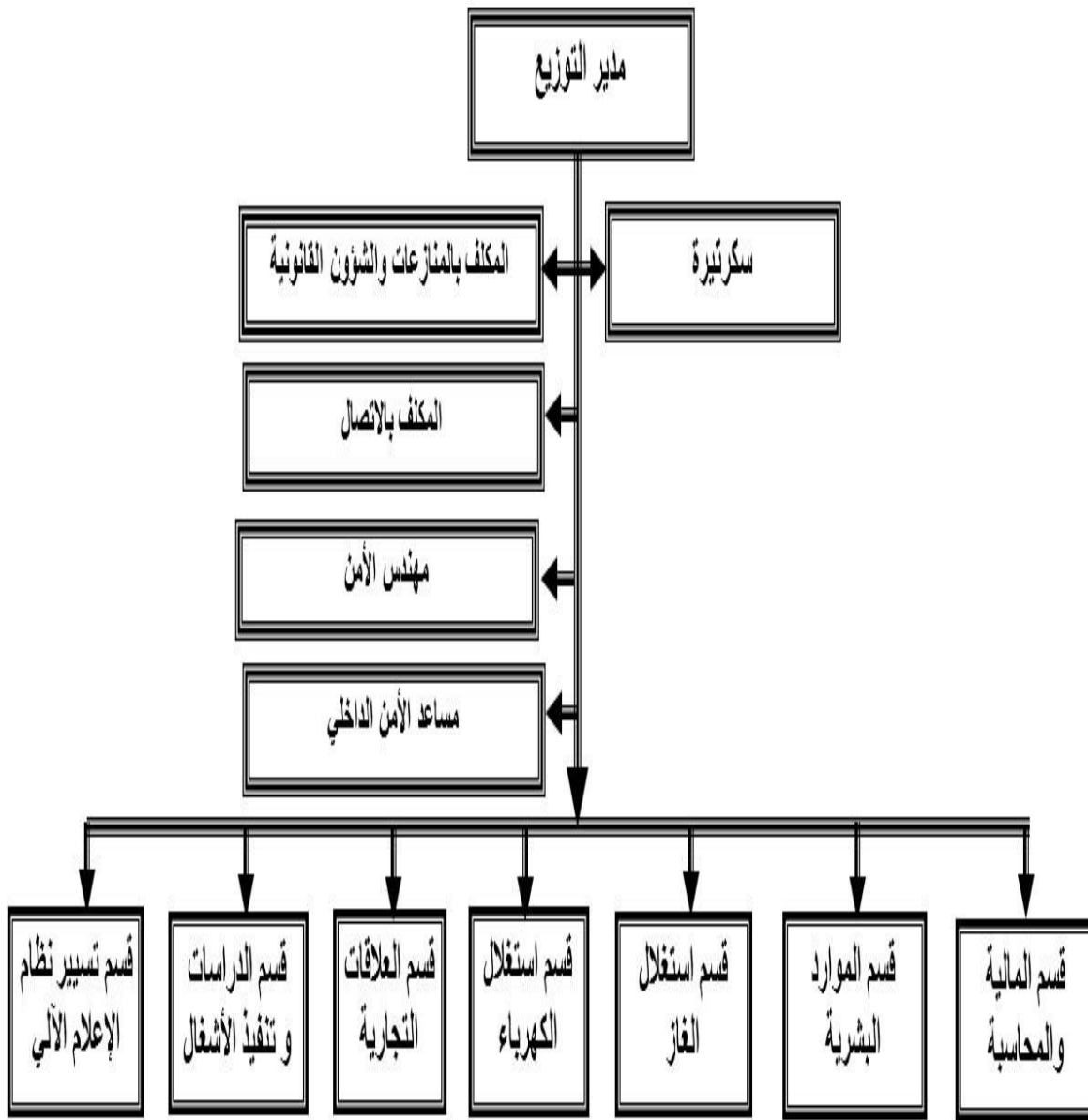
| ولاية غرداية | التغطية الإقليمية |
|---|--------------------------------|
| عدد الوكالات التجارية عدد سابع (07) وكالات وهي: غرداية، بنورة، متليلي، المنيع، بوهراوة، بريان، القرارة). | عدد الوكالات التجارية |
| 105291 | عدد الزبائن الموصولة بالكهرباء |
| 57141 | عدد الزبائن الموصولة بالغاز |

من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة

2. الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (غرداية):

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (غرداية) في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (غرداية)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة

3. شرح الهيكل التنظيمي:

- ✓ **مدير التوزيع:** يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز، حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.
- ✓ **سكرتيرة:** كما يدل على إسمها فهي تمثل مصدر جهدهم من أجل مساعدة المدير إدارة جيدة لأعماله وهي تتكلف بالمهام التالية: المراسلات والبريد (الموارد والمصالح، تنظيم الملفات والوثائق وإستقبال الزبائن، طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- ✓ **المكلف بالمنازعات والشؤون القانونية:** وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل دفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهها.
- ✓ **المكلف بالإتصال:** ويقوم مكلف بالإتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات وإقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
- ✓ **الأمن الداخلي:** وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي، وينقسم إلى مهندس الأمن ومساعد الأمن الداخلي.
- ✓ **قسم المالية والمحاسبة:** ويعتبر المحور الأساس ي للمركز بما يقوم به من تسيير شامل للبرامج والأشغال السنوية للمركز وإعداد الميزانية السنوية العامة، الموازنات التقديرية وهم مكلفين بتقييم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.
- ✓ **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، التقاعد.
- ✓ **قسم إستغلال الغاز:** ويهتم بإستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
- ✓ **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم بإستغلال الشبكات تسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- ✓ **قسم العلاقات التجارية:** هذا النوع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

✓ **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** تتكلف بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشركة.

✓ **قسم تسيير نظام الإعلام الآلي:** ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة ومبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل الحواسيب ووسائل عمل المديرية.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأساليبها

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام مجموعة من أدوات وأساليب، حيث تم إستعمال أداة الإستبيان في جمع المعلومات والتي وجهت لعينة الدراسة، وتحليل هذه البيانات إستخدام الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج **SPSS** وإستخلاص النتائج.

أولاً: أدوات الدراسة:

تم استخدام الإستبيان من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة (الملحق 01)، مع التركيز على العينة لتحليل العينة المستهدفة والتوصل إلى أفضل النتائج، حيث يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصاغة من قبل الباحث، إذ يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها.

وقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة حول مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، وذلك بالإعتماد على الجانب النظري وفرضيات الدراسة، وقد تقسيمها إلى جزئين كالآتي:

الجزء الأول: حيث تضمن من الإستبيان مجموعة من البيانات العامة أو الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسبما يتطابق معه.

الجزء الثاني: يضم المعلومات تخص إشكالية الدراسة، والذي يشمل محورين وهما كالآتي:

المحور الأول: يتضمن 15 عبارة تتعلق بمقاومة التغيير.

المحور الثاني: يضم 13 عبارة تخص كفاءة الأداء.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

إن إختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة عشوائية من المؤسسة محل الدراسة، وقد إشتمل مجتمع الدراسة على موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

ثالثا: عينة الدراسة:

تم توزيع الإستمبانة على 50 موظف من موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية، وقد تم إسترجاع 35 إستمبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الإستمبانة بلغت 70%، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وفيما يلي جدول يوضح عدد الإستمبانات الموزعة والمسترجعة منها:

الجدول رقم (16): الإستمبانات الموزعة والمسترجعة

| إسم المؤسسة | الإستمبانات الموزعة | نسبة التوزيع | الإستمبانات المسترجعة | نسبة الإستمبانات المسترجعة |
|-------------------------------|---------------------|--------------|-----------------------|----------------------------|
| مؤسسة سونلغاز (فرع غرداية) | 50 | 100% | 35 | 70% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستمبانات

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الإستمبانات الصالحة للإستعمال 70%، وهي نسبة جيدة ومقبولة على العموم ويمكن الإعتماد عليها.

رابعا: جمع إستمبانات الإستمبانات:

من خلال الدراسة الميدانية تم إستعمال الإستمبانات وتم إعداده كما يلي:

- إعداد إستمبانات أولي من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستمبانات للتحكيم.
- تعديل الإستمبانات حسب ما يناسب.
- توزيع الإستمبانات على بقية أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، كونها أهم وأصعب الخطوات كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع الدراسة،
- جمع هذا الإستمبانات عن طريق الإستلام المباشر.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الإستمبانات:

تم إستخدام مقياس رينسيسز ليكارت وفق تدرج خماسي، والذي يحتمل خمس إجابات (05)، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء عينة الدراسة لفقرات الإستمبانات وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك كما يبينه الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية

الجدول رقم (17): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

| محاوور الدراسة | الترميز | الرأي | المتوسط المرجح |
|----------------|---------|----------------|----------------|
| | 1 | موافق بشدة | 1 إلى 1.80 |
| | 2 | موافق | 1.81 إلى 2.60 |
| | 3 | محايد | 2.61 إلى 3.40 |
| | 4 | غير موافق | 3.41 إلى 4.20 |
| | 5 | غير موافق بشدة | 4.21 إلى 5.0 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

بغية تحليل بيانات الاستبيان تم وضع مقاييس الإجابات لقياس آراء أفراد العينة المدروسة عن طريق إستمارة الأسئلة من خلال مقياس ليكارت الخماسي، وكما هي ممثلة في الجدول السابق، وبعد إدخال الترميز لكل عبارة من مقياس ليكارت الخماسي بإستعمال أوزان الحسابات، ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- الدرجتين (1،2) يعبران عن درجة الموافقة.
 - الدرجة (3) تعبر عن درجة القبول المتوسط.
 - الدرجتين (4،5) يعبران عن درجة الرفض وعدم الموافقة.
- تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، عن طريق الإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي **spss v 24.0**، ونوردها فيما يلي:
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، إستخدمت لمعرفة إجابات المبحوثين،
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة إتجاه العينة،
 - معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة،
 - إختبار (K-S) للتأكد من مدى التوزيع الطبيعي للبيانات،
 - إختبار معامل الارتباط بيرسون.

المطلب الثالث: إختبار ثبات الإستبيان

حتى يكون الإستبيان في شكله العلمي من حيث البساطة والمضمون وقياس مدى ثباته، وسيتم إختبار مدى صدقه الظاهري ثم الإتساق الداخلي له ومن ثم للتأكد من القدرة على توزيعه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية

أولاً: الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

ثانياً: الإتساق الداخلي:

أ- إختبار (معامل) الثبات:

ويقصد به مدى ثبات أسئلة الإستبيان وتناسقها، ويتم ذلك بإستخدام مقياس ألفا كرومباخ، فكلما كانت ألفا كرومباخ مرتفعة وتزيد عن 0.6 كلما دل ذلك على ثبات الإستبيان وإمكانية الإعتماد عليه، ويمكن تلخيص معامل الثبات (الملحق 02) فيما يلي:

الجدول رقم (18): إختبار ثبات صدق الإستبيان:

| Reliability Statistics | |
|-------------------------|--------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| قيمة معامل ألفا كرومباخ | عدد العبارات |
| ,956 | 28 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول التالي نلاحظ أنه تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة $\alpha = 95.6\%$ وهي نسبة ممتازة، وهذا يعد كافياً لأغراض الدراسة، كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% ، مما يدل على صدق وثبات الإستبيان وتناسق عباراته، وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائج البحث والإطمئنان على مصداقيتها، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- معاملات الارتباط:

يدرس معامل الارتباط بيرسون علاقة بين كل محور من محاور الإستبيان والمحور الكلي، ومن خلال نتيجة هذا إختبار (بيرسون) يمكن تحديد ما إذا كانت محاور صادقة ومنسقة، وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه، والذي نلخص هذه النتائج (الملحق 03) في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

الجدول رقم (19) تحليل معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الإستبيان

| مستوى المعنوية | مستوى الدلالة (sig) | قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) | عدد العبارات | محاور الإستبيان | |
|----------------|---------------------|--------------------------------|--------------|-----------------|--------------|
| 0.01 | 0.00 | 0.94 | 15 | المحور الأول | المحور الكلي |
| 0.01 | 0.00 | 0.93 | 13 | المحور الثاني | |
| - | - | - | 28 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

تفسير النتائج: من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان مع المحور الكلي لعبارته، ترتبط فيما بينه إرتباطا موجبا وقويا فهي تتراوح ما بين (0.93 و 0.94) وهي نسبة جيدة ممتازة لإقترابها من الواحد الصحيح، بالنسبة للمحور الأول فإن $R=0.94$ أي أن العلاقة الإرتباطية بين المحور الأول (مقاومة التغيير) مع المحور الكلي للإستبيان علاقة قوية جدا، أما إرتبط بين المحور الثاني (كفاءة الأداء) مع المحور الكلي للدراسة $R=0.93$ فهو يمثل علاقة إرتباطية قوية جدا، أما من حيث الدلالة الإحصائية فإن قيمة مستوى الدلالة (sig) تساوي $Sig=0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي نجد أن محاور الدراسة لها دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ج- إختبار التوزيع الطبيعي:

يتم إستخدام هذا إختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الإستبيان تتبع للتوزيع الطبيعي، ويتم تلخيص نتائج هذا الإختبار (الملحق 04) في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | |
|--|---------------------------------|-------|
| | Statistiques | Sig. |
| مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية | 0.114 | 0.200 |

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التعليق: لقد تم استخدام اختبار "Kolmogorov-Smirnov (K-S)" لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث بلغت قيمة (Sig) $sig=0.200$ ، أكبر من $\alpha=0.05$ ، هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث دراسة وتحليل الإستبيان، وإستعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الإستبيان عن طريق برنامج **SPSS -v. 24** وهذا بإستخدام مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية وإختبارها على الإستبيان. وذلك وفق ثلاثة مطالب، إذ أنه في المطلب الأول سيتم دراسة نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة، في حين المطلب الثاني سيتم التطرق إلى النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة وأهدافها بينما في المطلب الثالث سيتم إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة أو الشخصية لأفراد العينة (الملحق 05)، بالإضافة إلى تحليل المعلومات التي تخص موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية.

1. الجنس: تم جمع إستمارات الإستبيان وتصنيفها على أساس جنس المستجوب ذكر أم أنثى، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب

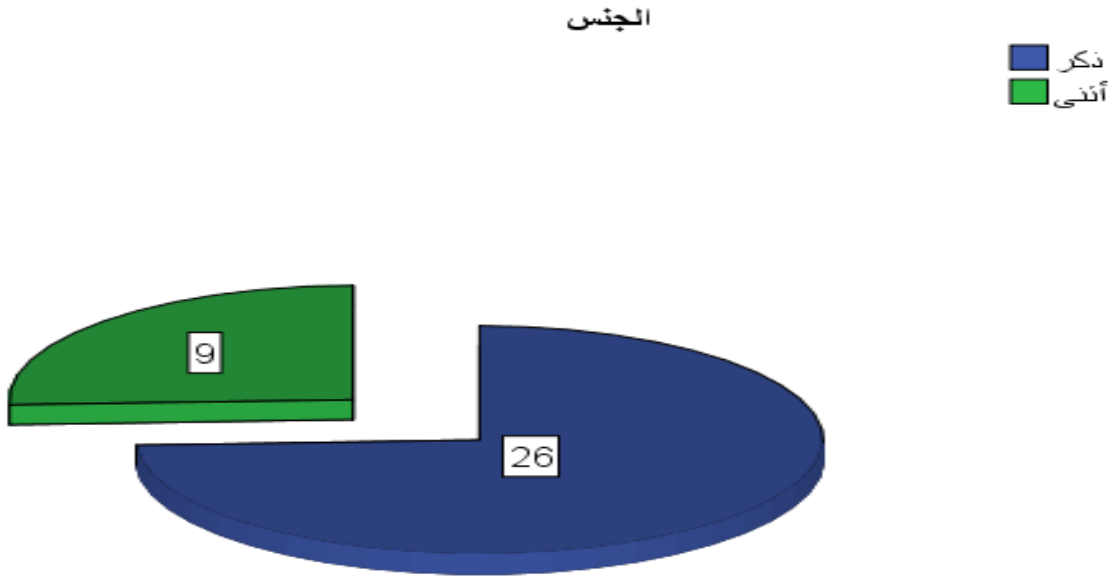
| الجنس | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---------|----------------|----------------|
| ذكر | 26 | 74.3 |
| أنثى | 9 | 25.7 |
| المجموع | 35 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج **SPSS**

من خلال الجدول رقم أعلاه نلاحظ بأن عينة الدراسة حسب متغير الجنس تتكون من 26 ذكر و 9 إناث، وهو ما يوضح لنا بأن نسبة ذكور كانت مرتفعة نسبيا مقارنة مع نسبة الإناث، حيث أنها بلغت 74.3% في حين قدرت نسبة الإناث بـ 25.7%، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية

الشكل رقم (02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول السابق

2. السن: من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب

| السن | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|----------------|----------------|----------------|
| 25 سنة فأقل | 5 | 14.3 |
| 34-26 سنة | 15 | 42.9 |
| 44-35 سنة | 10 | 28.6 |
| 50-45 سنة | 3 | 8.6 |
| أكثر من 51 سنة | 2 | 5.7 |
| المجموع | 35 | %100 |

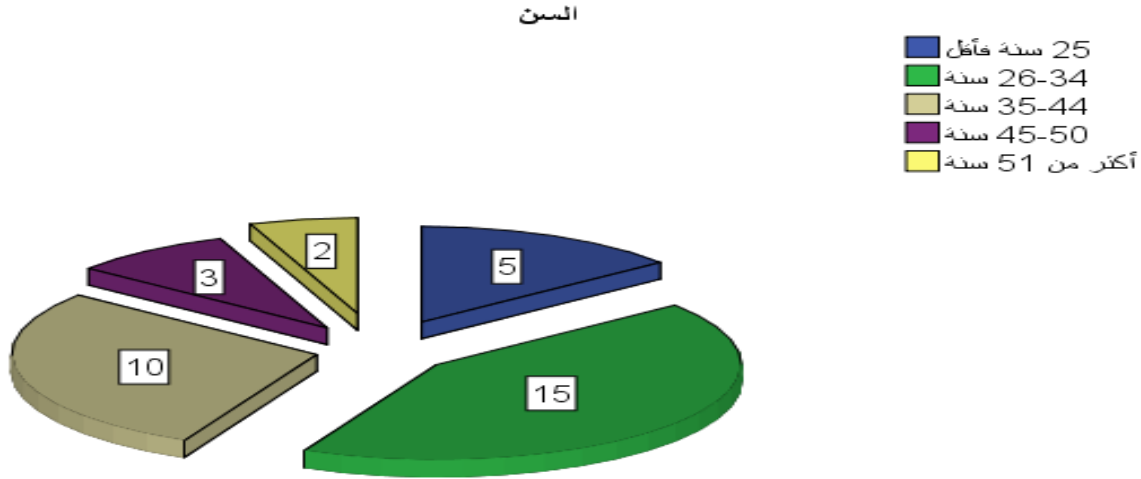
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم أعلاه يتضح لنا أن العدد الأكبر من عينة الدراسة كان من نصيب الفئة الثانية أي الموظفين من 26 إلى 34 سنة بنسبة تقدر بـ 42.9%، ثم تليها الفئة الثالثة أي الموظفين من 35 إلى 44 سنة حيث شكلت نسبتهم 28.6%، ثم تليها الفئة الأولى أي الموظفين من 25 سنة فأقل بنسبة 14.3%، وبعدها تأتي الفئة الرابعة الموظفين تتراوح أعمارهم من 45 إلى 50 سنة حيث تقدر نسبتهم بـ 8.6%، أما الفئة المتبقية أي الموظفين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

من سنة 51 فأكثر فقد شكلوا نسبة 5.7%، وما يمكن قوله بأن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 26-34 سنة ضمن عينة الدراسة تمثل غالبية موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، ويمكن توضيح ذلك بالإستعانة بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول السابق

3. المستوى التعليمي: من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المستوى التعليمي | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|------------------|----------------|----------------|
| متوسط | 0 | 0 |
| ثانوي | 3 | 8.6 |
| ليسانس | 20 | 57.1 |
| ماستر أو ماجستير | 11 | 31.4 |
| دكتوراه | 1 | 2.9 |
| المجموع | 35 | %100 |

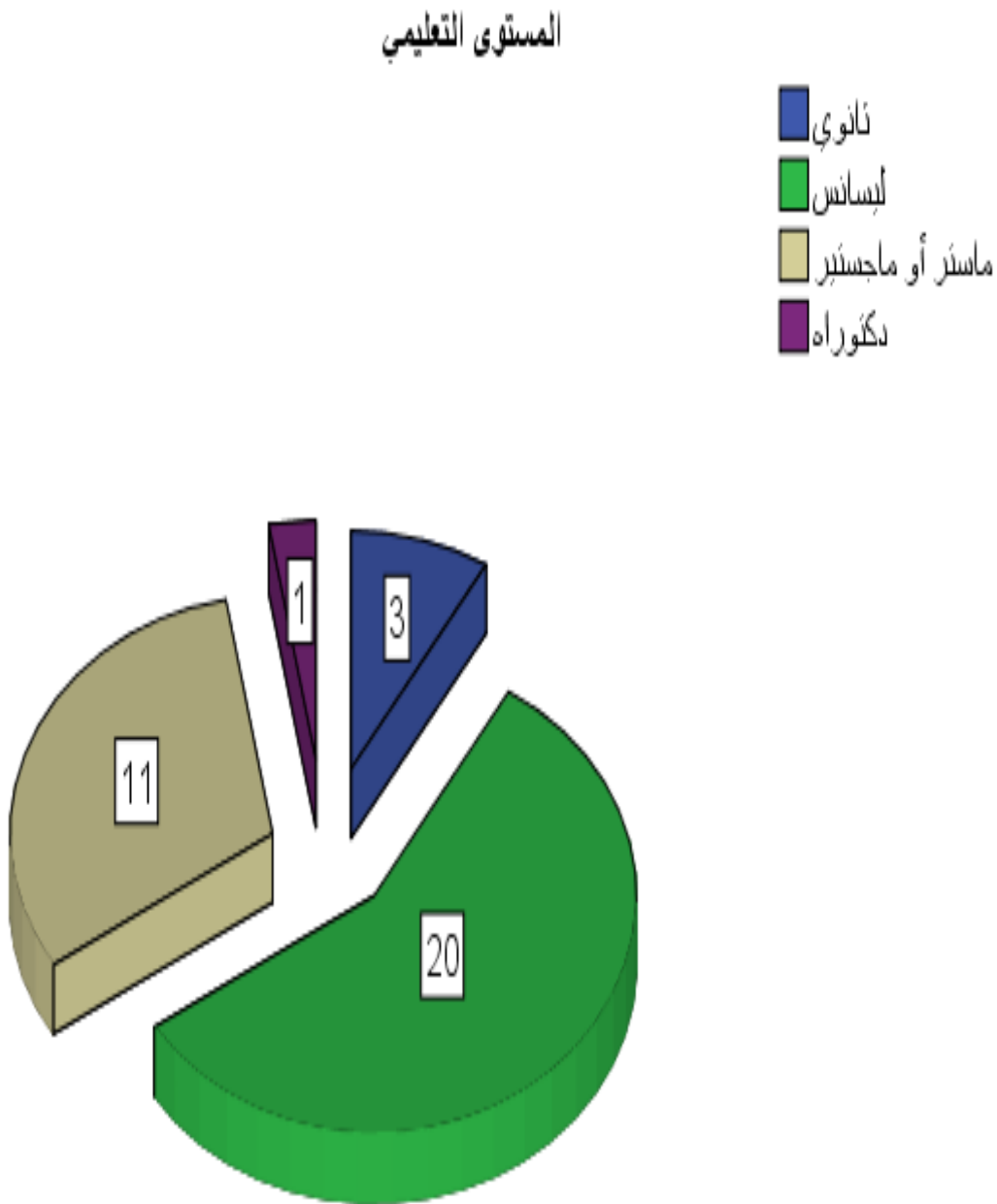
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بمتغير المستوى التعليمي لموظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، حيث نلاحظ أن العدد الأكبر من المستجيبين على الإستبانة هم من حملة الشهادة الجامعية، إذ شكلت نسبة حاملي شهادة ليسانس 57.1%، أي ما يعادل 20 موظفا، ثم تليها فئة حاملي شهادة ماستر أو ماجستير الذين يمثلون نسبة 31.4% أي ما يعادل 11 موظفا، ثم تليها فئة الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 8.6%، والبالغ عددهم 3 موظفين، أما الفئة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية

المتبقية فهي الموظفون ذوي شهادة الدكتوراه شكلوا 2.9 %، وعدددهم موظف واحد، في حين لم تسجل فئة الموظفين ذوي شهادة المتوسط أي إستجابة أما الفئة المتبقية ضمن عينة الدراسة، وما يتم إستخلاصه أن عينة الدراسة أغلب أفرادها (موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية) لهم مستوى دراسي جامعي (ليسانس، ماستر أو ماجستير) وهو مؤشر جيد، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول السابق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية

4. عدد سنوات الخبرة في نفس المؤسسة: من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

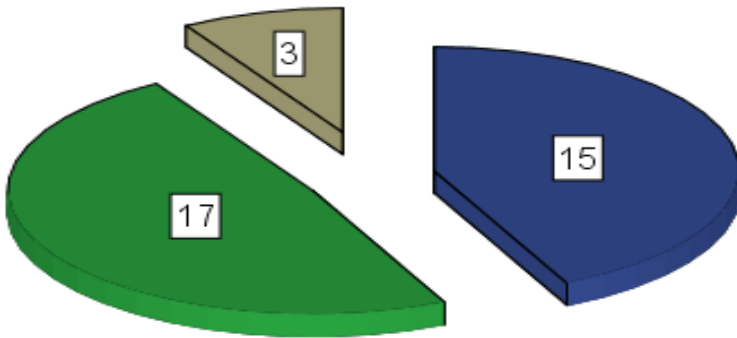
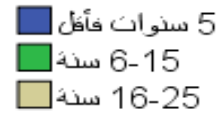
| سنوات الخبرة | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|------------------|----------------|----------------|
| 5 سنوات فأقل | 15 | 42.9 |
| من 6 إلى 15 سنة | 17 | 48.6 |
| من 16 إلى 25 سنة | 3 | 8.6 |
| أكثر من 26 سنة | 0 | 0 |
| المجموع | 35 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين لهم خبرة ما بين 6 إلى 15 سنة هو 17 موظف أي ما يمثل 48.6% من إجمالي العينة، وهي الفئة الأكبر الممثلة لعينة الدراسة، بينما عدد الأفراد للفئة الموالية الممثلة لسنوات الخبرة من 5 سنوات فأقل هو 15 موظف أي بنسبة 42.9%، ثم تليها الفئة الثالثة وهي من 16 إلى 25 سنة والذي يبلغ عدد أفرادها 3 موظفين، أي بنسبة 8.6%، أما فئة الموظفين أكثر من 26 سنة فهي معدومة، وهو ما يفسر وجود موظفين يتمتعون بخبرة وأقدمية مهنية، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في نفس المؤسسة

عدد سنوات الخبرة في نفس المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول السابق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية

5. الوظيفة: من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

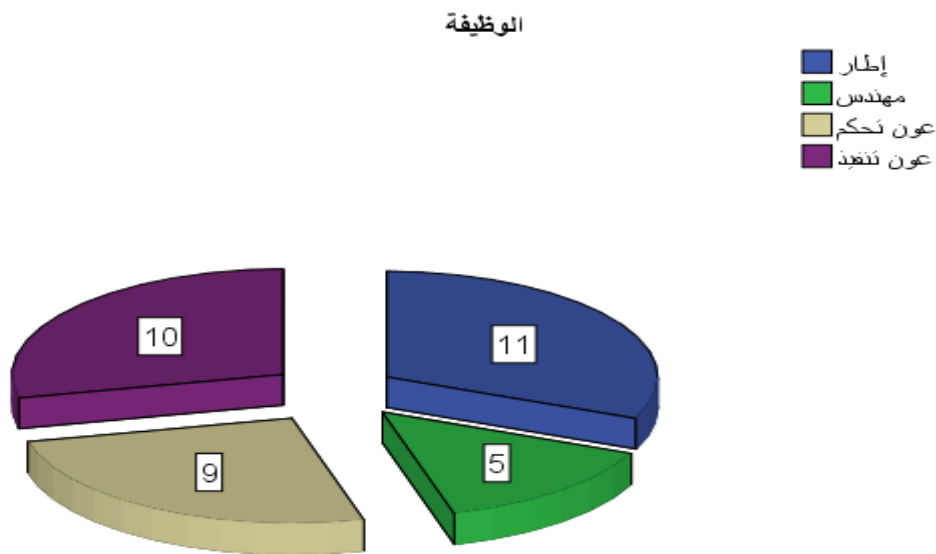
الجدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| الوظيفة | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|-----------|----------------|----------------|
| إطار | 11 | 31.4 |
| مهندس | 5 | 14.3 |
| عون تحكم | 9 | 25.7 |
| عون تنفيذ | 10 | 28.6 |
| المجموع | 35 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين يحتلون منصب إطار هو 11 موظف أي ما يمثل 31.4% من إجمالي العينة وهي الفئة الأكبر الممثلة لعينة الدراسة، بينما عدد الأفراد للفئة الموالية الممثلة لموظفين الذين يشغلون منصب عون تنفيذ فهي 10 موظفين، أي ما يمثل 28.6%، ثم تليها الفئة الثالثة وهي الموظفين الذين يشغلون منصب عون تحكم وعددهم 9 موظفين، أي بنسبة 25.7%، والفئة الأخيرة هي الموظفين الذين لهم منصب مهندس الذي يبلغ 5 موظفين، والذين يشكلون بنسبة 14.3% من عدد إجمالي للعينة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول السابق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية

المطلب الثاني: دراسة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة وأهدافها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى دراسة وتحليل نتائج المحور الأول المتمثل في مقاومة التغيير، والمحور الثاني المتمثل في كفاءة الأداء (الملحق 06).

أولاً: تحليل آراء عينة الدراسة حول مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة:

لتحليل آراء عينة الدراسة (موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية) نستعرض النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج آراء عينة الدراسة حول مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | إتجاه العينة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | لست مبادراً في الشركة. | 2.77 | 1.30 | محايد |
| 2 | أشارك في البرامج التطويرية للشركة. | 2.37 | 0.84 | موافق |
| 3 | أقوم السياسات الجديدة المقترحة في الشركة. | 2.51 | 1.26 | موافق |
| 4 | اعارض القوانين الجديدة التي لا تخدمني. | 2.80 | 1.18 | محايد |
| 5 | اعارض في الاجتماعات المقترحات الخاصة بتطوير الشركة. | 2.17 | 0.98 | موافق |
| 6 | انظر لمشاريع التطوير من منظور مصلحتي الشخصية. | 2.51 | 1.24 | موافق |
| 7 | اعارض التغييرات الجديدة. | 2.57 | 1.19 | موافق |
| 8 | أتعاون مع الآخرين في عملي. | 2.48 | 1.12 | موافق |
| 9 | أعارض التغييرات في شكل ومضمون العمل. | 2.71 | 1.31 | محايد |
| 10 | أقبل الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة. | 2.34 | 1.13 | موافق |
| 11 | ارفض البرامج التطويرية الطوعية. | 2.34 | 1.16 | موافق |
| 12 | ابدل في عملي الجهد الأقصى. | 3.00 | 1.28 | محايد |
| 13 | لا يهمني الهدر لأنني لا ادفع ثمنه. | 2.71 | 1.29 | محايد |
| 14 | أفضل تغيير نمط عملي. | 3.28 | 1.34 | محايد |
| 15 | أفضل تغيير بيئة العمل | 3.40 | 1.26 | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يظهر لنا من الجدول السابق المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بمقاومة التغيير بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور مقاومة التغيير تتراوح

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

ما بين (2.17-3.40)، حيث أن (8 من أصل 15 عبارة) تنتمي إلى المجال الثاني (1.81-2.60) من مقياس ليكارت الخماسي وهو موافق، أي أن آراء أفراد العينة يوافقون على هذه العبارات، أما بقية العبارات (7 من أصل 15 عبارة) من مقياس ليكارت الخماسي وهو محايد، وهذا يدل على ضعف وتشتت آراء موظفين.

ثانيا: تحليل آراء عينة الدراسة حول كفاءة الأداء في المؤسسة محل الدراسة:

لتحليل آراء عينة الدراسة حول كفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية، حيث نستعرض النتائج في الجدول

التالي:

الجدول رقم (27): نتائج آراء عينة الدراسة حول كفاءة الأداء في المؤسسة محل الدراسة

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | إتجاه العينة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | يتم أداء الأعمال في الشركة بكفاءة عالية. | 3.08 | 1.22 | محايد |
| 2 | يتم أداء الأعمال في الشركة بالسرعة المطلوبة. | 2.71 | 1.12 | محايد |
| 3 | يتم الاستفادة في الشركة من القدرات المتاحة. | 2.48 | 1.14 | موافق |
| 4 | يتم المحافظة على الموارد في الشركة. | 2.60 | 1.33 | موافق |
| 5 | يتم الاستفادة بشكل أمثل من الوقت في الشركة. | 2.31 | 1.20 | موافق |
| 6 | ينظر للعميل أولا في أداء الشركة. | 2.40 | 1.09 | موافق |
| 7 | يتم ممارسة الأفكار الجديدة بغض النظر عن النتائج المتوقعة. | 2.25 | 1.14 | موافق |
| 8 | يتم في الشركة التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة. | 2.25 | 1.06 | موافق |
| 9 | يتم في الشركة ممارسة عمليات التغيير. | 2.71 | 1.15 | محايد |
| 10 | يتم في الشركة قياس الأداء دوريا. | 2.80 | 1.30 | محايد |
| 11 | يتم في الشركة دوريا تحديد الفجوة بين الأداء المخطط والفعلي. | 2.37 | 1.08 | موافق |
| 12 | يتم في الشركة تحديد أسباب الفجوة ومعالجتها. | 2.88 | 1.13 | محايد |
| 13 | يتم في الشركة وضع ومتابعة جداول الأداء شهريا. | 2.54 | 1.22 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يظهر لنا من الجدول السابق المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلق بكفاءة الأداء بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور كفاءة الأداء تتراوح ما

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

بين (2.25-3.08)، حيث أن (8 من أصل 13 عبارة) تنتمي إلى المجال الثاني (1.81-2.60) من مقياس ليكارت الخماسي وهو موافق، أي أن آراء أفراد العينة يوافقون على هذه العبارات، أما بقية العبارات (5 من أصل 13 عبارة) من مقياس ليكارت الخماسي وهو محايد، وهذا يدل على ضعف وتشتت آراء موظفين.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج

حيث سنتناول في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة ومناقشتها بغية التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، من خلال مجموعة من الإختبارات عن طريق برنامج spss v 24.0

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

1.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي كان نصها: يوجد مستوى عال من مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام، وذلك تبعاً لإجابات المقترحة في أداة الإختبار والمتمثلة في محور مقاومة التغيير، وهي على التوالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث توضح نتائج مستوى مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): يوضح مستوى مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

| المحور | المتوسط الحسابي المرجح العام | الانحراف المعياري العام | إتجاه العينة |
|----------------|------------------------------|-------------------------|--------------|
| مقاومة التغيير | 2.66 | 0.83 | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لكل عبارات مقاومة التغيير، بالإضافة إلى إتجاه العينة العام لمقاومة التغيير، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لمحور مقاومة التغيير 2.66، وقيمة الانحراف المعياري العام 0.83، ومما يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام لمقاومة التغيير ينتمي إلى المجال الثالث (2.61-3.40) وهو محايد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

2.1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه: يوجد مستوى عال من مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام لإجابات أفراد العينة المدروسة حول مقاومة التغيير قد بلغ 2.66، والذي ينتمي إلى المجال الثالث (2.61-3.40) وهو محايد، أي أن آراء أفراد العينة تتجه إلى محايد، مما يدل على أن مستوى مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية متوسط، فيما بلغ الإنحراف المعياري العام لمقاومة التغيير 0.83.

ومنه نستنتج بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تنفي صحة الفرضية الجزئية الأولى، والتي تنص على أنه: يوجد مستوى عال من مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.

2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي كان نصها: يوجد مستوى عال من كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي المرجح العام والإنحراف المعياري العام، وذلك تبعا لإجابات المقترحة في أداة الاختبار والمتمثلة في محور كفاءة الأداء، وهي على التوالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث توضح نتائج مستوى كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): يوضح مستوى كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

| المحور | المتوسط الحسابي المرجح العام | الإنحراف المعياري العام | إتجاه العينة |
|--------------|------------------------------|-------------------------|--------------|
| كفاءة الأداء | 2.57 | 0.87 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام والإنحراف المعياري العام لكل عبارات كفاءة الأداء، بالإضافة إلى إتجاه العينة العام لكفاءة الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لمحور كفاءة الأداء 2.57، وقيمة الإنحراف المعياري العام 0.87، ومما يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام لكفاءة الأداء ينتمي إلى المجال الثاني (1.81-2.60) وهو موافق.

2.2. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: يوجد مستوى عال من كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام لإجابات أفراد العينة المدروسة حول كفاءة الأداء قد بلغ 2.57، والذي ينتمي إلى المجال الثاني (1.81-2.60) وهو موافق، أي أن آراء أفراد العينة تتجه إلى موافق، مما يدل على أن مستوى كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية عالي، فيما بلغ الانحراف المعياري العام لكفاءة الأداء 0.87.

ومنه نستنتج بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية، والتي تنص على أنه: يوجد مستوى عال من كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.

3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

1.3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي كان نصها: توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية. وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها (الملحق 07)، إنطلاقاً من الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية.

حيث تبين نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

الجدول رقم (30): يوضح مدى علاقة بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع

غرداية

| الدرجة التفسيرية | | | معنوية نموذج الإنحدار | | |
|------------------|---------|---------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| معامل الارتباط | β | معامل التحديد | مستوى الدلالة | مستوى المعنوية | قيمة F المحسوبة |
| 0.77 | 0.80 | 0.59 | 0.00 | 0.05 | 48.73 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت $R = 0.77$ ، مما يدل على أن هناك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية، وهذا ما يفسره معامل التحديد بقيمته $R^2 = 0.59$ الذي يبين قوة ملائمة البيانات لنموذج الإنحدار الخطي بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية.

2.3. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه: توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية موجبة إحصائيا وقوية جدا بين المتغيرين (مقاومة التغيير وكفاءة الأداء)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لمقاومة التغيير مع كفاءة الأداء $R = 0.77$ ، كما أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة وقوية جدا ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية عند مستوى المعنوية 0.05.

كما بينت النتائج في الجدول السابق أن نموذج الإنحدار الخطي بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى أفراد العينة المدروسة دال إحصائيا، وقد بلغت قيمة $\beta = 0.80$ ، ويمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (مقاومة التغيير) والمتغير التابع (كفاءة الأداء) كما يلي: $y = 0.43 + 0.80 x$.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

ومنه نستنتج بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تثبت صحة الفرضية الجزئية الثالثة، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.

4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

1.4. عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

والتي كان نصها: توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء من وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون، لكل من محور مقاومة التغيير ومحور كفاءة الأداء، حيث توضح نتائج العلاقة بين محور مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): يمثل نتائج العلاقة بين محور مقاومة التغيير وكفاءة الأداء

| محاور الدراسة | عدد العبارات | قيمة معامل الارتباط (R) | مستوى الدلالة Sig | مستوى المعنوية |
|----------------|--------------|-------------------------|-------------------|----------------|
| مقاومة التغيير | 15 | 0.94 | 0.00 | 0.01 |
| كفاءة الأداء | 13 | 0.93 | 0.00 | 0.01 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون لمقاومة التغيير يقدر بـ 0.94، ومعامل الارتباط بيرسون لكفاءة الأداء بلغ 0.93، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين (مقاومة التغيير، وكفاءة الأداء) عند مستوى المعنوية 0.01.

2.4. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أن: توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء من وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين (مقاومة التغيير، كفاءة الأداء)، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط للمتغيرين (مقاومة التغيير وكفاءة الأداء) على التوالي: 0.94 و0.93، وهي نسب ممتازة جدا لإقتربها من الواحد الصحيح، والتي تدل على أن علاقة بين المتغيرين موجبة وقوية جدا، كما أنها دالة إحصائيا، حيث أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ ، وهذا

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية

يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية جدا وذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية عند مستوى المعنوية 0.01.

ومنه نستنتج بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تثبت صحة الفرضية الرئيسية، التي تنص على أنه: توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء من وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.

خلاصة الفصل الثاني:

- من خلال هذا الفصل تمكنا من دراسة الجانب التطبيقي لمقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية، وذلك من خلال إستمارة إستبيان مع دراسة وتحليل نتائجها بالإعتماد على أدوات إحصائية بالإضافة إلى إختبار فرضياتها، في نهاية هذه الدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:
- معامل ألفا كرونباخ بلغ $\alpha = 95.6\%$ وهي نسبة ممتازة، وهذا يعد كافيا لأغراض الدراسة، كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% ، مما يدل على صدق وثبات الإستبيان وتناسق عباراته.
 - الجنس الغالب على أفراد العينة المدروسة هو ذكور.
 - أن الفئة الغالبة على أفراد العينة وفقا لتغير السن هي الموظفين من 26 إلى 34 سنة بنسبة تقدر ب 42.9% .
 - أن العدد الأكبر من المستجيبين على الإستبانة هم من حملة الشهادة الجامعية، في حين لم تسجل فئة الموظفين ذوي شهادة المتوسط أي إستجابة أما الفئة المتبقية ضمن عينة الدراسة.
 - الفئة الأكبر الممثلة لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في نفس المؤسسة هي عدد أفراد العينة الذين لهم خبرة ما بين 6 إلى 15 سنة.
 - الفئة الأكبر الممثلة لعينة الدراسة حسب متغير الوظيفة هي الموظفين الذين يحتلون منصب إطار.
 - أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور مقاومة التغيير تتراوح ما بين (2.17-3.40)، حيث أن (8 من أصل 15 عبارة) تنتمي إلى المجال الثاني (1.81-2.60) وهو موافق، أي أن آراء أفراد العينة يوافقون على هذه العبارات، أما باقية العبارات (7 من أصل 15 عبارة) وهو محايد، وهذا يدل على ضعف وتششت آراء موظفين.
 - أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور كفاءة الأداء تتراوح ما بين (2.25-3.08)، حيث أن (8 من أصل 13 عبارة) تنتمي إلى المجال الثاني (1.81-2.60) وهو موافق، أي أن آراء أفراد العينة يوافقون على هذه العبارات، أما باقية العبارات (5 من أصل 13 عبارة) وهو محايد، وهذا يدل على ضعف وتششت آراء موظفين.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على واقع مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز بفرع غرداية، كون التغيير جزء من دورة حياة المؤسسة، نتيجة التطورات المستمرة في مختلف المجالات، بالإضافة إلى إيجاد سبل من أجل إستغلال مقاومة التغيير في تحسين كفاءة الأداء للموظفين في المؤسسات، حيث تم إستخدام أداة الإستبيان ومجموعة من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج spss v 24.0، من أجل الإجابة على إشكالية دراستنا قمنا بإختيار إحدى فروع مؤسسة سونلغاز بغرداية، من خلال إسقاط هذا الموضوع على الواقع العملي، لإعطاء صورة واضحة عن درجة تأثير مقاومة التغيير في كفاءة الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

لقد حاولنا من خلال إستعراضنا ودراستنا للفصلين السابقين إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة لغرض التوصل إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة.

أولاً: نتائج الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:
- هناك مستوى متوسط من مقاومة التغيير لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.
 - هناك مستوى عال من كفاءة الأداء لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.
 - توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.
 - توجد علاقة إيجابية قوية بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء من وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع غرداية.

ثانياً: الإقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل، يمكن تقديم الإقتراحات التالية:
- ضرورة التعامل مع مقاومة التغيير في المؤسسة بطريقة تمكن من ضمان عدم عرقلة تطوير كفاءة الأداء.
 - العمل على تنمية كفاءة الأداء في المؤسسة محل الدراسة سواء الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والكفاءات المؤسسية بحسب وظيفة الموظف وبما يتناسب مع أهدافها.
 - ضرورة إعداد مؤشرات ومعايير لقياس مقاومة التغيير وكفاءة الأداء في مؤسسات سونلغاز.

ثالثاً: آفاق الدراسة (نظرة مستقبلية):

من أجل مواصلة البحث في موضوع مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء نقترح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة والتي من أهمها:

- دور التغيير التنظيمي في مقاومة التغيير لدى المؤسسات العمومية.
- فعالية مقاومة التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- مقاومة التغيير التنظيمي كأداة من أجل تحسين أداء المؤسسة.
- أهمية إستراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي في تحسين خدمات المؤسسات العمومية.
- كفاءة الأداء وأثرها على تخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي.
- الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

- حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار بن حزم، ط 1، الأردن، 2001.

- فتيحة بوحروود، إدارة الجودة في منظمات الأعمال: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.

- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007.

2. أطروحات دكتوراه:

- حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.

- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2018/2017.

- عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة وحدة سونلغاز، وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012.

3. مذكرات ماستر:

- جميلة بشيخ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بمستغانم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016.

- جميلة العابدي، بوجلال عائشة، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2015.

- عبد الوهاب بن علي، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER)، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2015/2014.

- فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018/2017.

- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

4. المجالات العلمية:

- إلهام يحياوي، نسرین سماعيل، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدي لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 1، جامعة الحاج لخضر، باتنة، جوان 2020.

- تقوى قماي، مهارات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للجراسات النفسية والإجتماعية، العدد 4، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019.

- سارة شواي، تركية بغداد، الإستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 2، جامعة الجلفة، الجلفة، سبتمبر 2017.

- سليم العايب، نوال زواوي، إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 1، الجزء الثاني، العدد 29، جامعة الجزائر 1، الجزائر، دون تاريخ.

- سمير عباس، آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها: دراسة الأبعاد النفسية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، جوان 2017.
- قويدر عياش، إبراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، المجلد 4، العدد 1، جامعة الأغواط، الأغواط، جانفي 2013.
- محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي، قياس الكفاءة النسبية للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 1، العدد 1، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، يناير 2009.

5. الملتقيات العلمية:

- صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي: الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010.

6. المحاضرات الجامعية:

- عائشة نجاح، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018/2017.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Bareil celine, **La Resistance Au Changement : Synthèse et Critique Des écrits**, Centre D'études en Transformation Des Organisations, Montréal, Canada, 2004.
- Mdletye, Mbongeni A, Coetzee, Jos and Ukpere, Wilfred, **The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Rome-Italy, 2014.
- Mintzberg Henry, **Le management au coeur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



ماستر إدارة أعمال

تخصص إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد: أخي الموظف أختي الموظفة

تهدف الطالبتين من خلال الإستبيان المرفق إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حول مقاومة التغيير وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بفرع غرداية، حيث يعد هذا البحث كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر.

وباعتباركم أحد الموظفين في هذه المؤسسة نرجوا منكم التفضل بالإجابة بدقة على فقرات الإستبيان المرفق وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، ونؤكد على أنّ المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

تحت إشراف:

- أ. د بلعور سليمان

من إعداد الطالبتين:

- كبير إيمان

- أولاد سيدي عمر إيمان

أولا: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 25 سنة فأقل 26-34 سنة 35-44 سنة 45-50 سنة أكثر من 51 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي ليسانس ماجستير/ماجستير دكتوراه
4. عدد سنوات الخبرة في نفس المؤسسة: 5 سنوات فأقل 6-15 سنة 16-25 سنة
5. الوظيفة: إطار مهندس عون تحكم عون تنفيذ

قائمة الملاحق

ثانيا: محاور الدراسة:

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------------------|---|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| المحور الأول: مقاومة التغيير | | | | | | |
| 1 | لست مبادرا في الشركة. | | | | | |
| 2 | أشارك في البرامج التطويرية للشركة. | | | | | |
| 3 | أقاوم السياسات الجديدة المقترحة في الشركة. | | | | | |
| 4 | أعارض القوانين الجديدة التي لا تخدمني. | | | | | |
| 5 | أعارض في الاجتماعات المقترحات الخاصة بتطوير الشركة. | | | | | |
| 6 | أنظر لمشاريع التطوير من منظور مصلحتي الشخصية. | | | | | |
| 7 | أعارض التغييرات الجديدة. | | | | | |
| 8 | أتعاون مع الآخرين في عملي. | | | | | |
| 9 | أعارض التغييرات في شكل ومضمون العمل. | | | | | |
| 10 | أقبل الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة. | | | | | |
| 11 | أرفض البرامج التطويرية الطوعية. | | | | | |
| 12 | أبذل في عملي الجهد الأقصى. | | | | | |
| 13 | لا يهمني الهدر لأنني لا أدفع ثمنه. | | | | | |
| 14 | أفضل تغيير نمط عملي. | | | | | |
| 15 | أفضل تغيير بيئة العمل | | | | | |
| المحور الثاني: كفاءة الأداء | | | | | | |
| 16 | يتم أداء الأعمال في الشركة بكفاءة عالية. | | | | | |
| 17 | يتم أداء الأعمال في الشركة بالسرعة المطلوبة. | | | | | |
| 18 | يتم الاستفادة في الشركة من القدرات المتاحة. | | | | | |
| 19 | يتم المحافظة على الموارد في الشركة. | | | | | |
| 20 | يتم الاستفادة بشكل أمثل من الوقت في الشركة. | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 21 | ينظر للعميل أولا في أداء الشركة. |
| | | | | | 22 | يتم ممارسة الأفكار الجديدة بغض النظر عن النتائج المتوقعة. |
| | | | | | 23 | يتم في الشركة التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة |
| | | | | | 24 | يتم في الشركة ممارسة عمليات التغيير. |
| | | | | | 25 | يتم في الشركة قياس الأداء دوريا. |
| | | | | | 26 | يتم في الشركة دوريا تحديد الفجوة بين الأداء المخطط والفعلي. |
| | | | | | 27 | يتم في الشركة تحديد أسباب الفجوة ومعالجتها. |
| | | | | | 28 | يتم في الشركة وضع ومتابعة جداول الأداء شهريا |

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرومباخ

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,956 | 28 |

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): معامل ارتباط بيرسون

Correlations

Correlations

| | | مقاومة التغيير | كفاءة الأداء | مقاومة التغيير وكفاءة الأداء |
|------------------------------|---------------------|----------------|--------------|------------------------------|
| مقاومة التغيير | Pearson Correlation | 1 | ,772** | ,948** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| كفاءة الأداء | Pearson Correlation | ,772** | 1 | ,935** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| مقاومة التغيير وكفاءة الأداء | Pearson Correlation | ,948** | ,935** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 35 | 35 | 35 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): إختبار التوزيع الطبيعي

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

وكفاءة التغيير مقاومة

الأداء

| | | |
|----------------------------------|----------------|---------------------|
| N | | 35 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 2,6224 |
| | Std. Deviation | ,80301 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,114 |
| | Positive | ,114 |
| | Negative | -,063 |
| Test Statistic | | ,114 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,200 ^{c,d} |

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): التوزيعات التكرارية للمعلومات الشخصية

Frequencies

| | | Statistics | | | | |
|---|---------|------------|------|------------------|------------------------------------|---------|
| | | الجنس | السن | التعليمي المستوى | في الخبرة سنوات عدد المؤسسة نفس | الوظيفة |
| N | Valid | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Frequency Table

| | | الجنس | | | Cumulative |
|-------|------|-----------|---------|---------------|------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent |
| Valid | ذكر | 26 | 74,3 | 74,3 | 74,3 |
| | أنتى | 9 | 25,7 | 25,7 | 100,0 |
| Total | | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| | | السن | | | Cumulative |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent |
| Valid | أقل سنة 25 | 5 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | سنة 26-34 | 15 | 42,9 | 42,9 | 57,1 |
| | سنة 35-44 | 10 | 28,6 | 28,6 | 85,7 |
| | سنة 45-50 | 3 | 8,6 | 8,6 | 94,3 |
| | سنة 51 من أكثر | 2 | 5,7 | 5,7 | 100,0 |
| Total | | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| | | التعليمي المستوى | | | Cumulative |
|-------|------------------|------------------|---------|---------------|------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent |
| Valid | ثانوي | 3 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| | ليسانس | 20 | 57,1 | 57,1 | 65,7 |
| | ماجستير أو ماستر | 11 | 31,4 | 31,4 | 97,1 |
| | دكتوراه | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

قائمة الملاحق

المؤسسة نفس في الخبرة سنوات عدد

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | فأقل سنوات 5 | 15 | 42,9 | 42,9 | 42,9 |
| | سنة 6-15 | 17 | 48,6 | 48,6 | 91,4 |
| | سنة 16-25 | 3 | 8,6 | 8,6 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

الوظيفة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | إطار | 11 | 31,4 | 31,4 | 31,4 |
| | مهندس | 5 | 14,3 | 14,3 | 45,7 |
| | تحكم عون | 9 | 25,7 | 25,7 | 71,4 |
| | تنفيذ عون | 10 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|----|---------|---------|--------|----------------|
| لست مبادرا في الشركة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,7714 | 1,30802 |
| أشارك في البرامج التطويرية للشركة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,3714 | ,84316 |
| أقوم السياسات الجديدة المقترحة في الشركة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,5143 | 1,26889 |
| أعارض القوانين الجديدة التي لا تخدمني | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,8000 | 1,18322 |
| أعارض في الاجتماعات المقترحات الخاصة بتطوير الشركة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,1714 | ,98476 |
| انظر لمشاريع التطوير من منظور مصلحتي الشخصية | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,5143 | 1,24550 |
| أعارض التغييرات الجديدة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,5714 | 1,19523 |
| أتعاون مع الآخرين في عملي | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,4857 | 1,12122 |
| أعارض التغييرات في شكل ومضمون العمل | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,7143 | 1,31890 |
| أقبل الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,3429 | 1,13611 |
| أرفض البرامج التطويرية الطوعية | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,3429 | 1,16171 |
| أبذل في عملي الجهد الأقصى | 35 | 1,00 | 5,00 | 3,0000 | 1,28338 |
| لا يهمني الهدر لأنني لا ادفع ثمنه | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,7143 | 1,29641 |
| أفضل تغيير نمط عملي | 35 | 1,00 | 5,00 | 3,2857 | 1,34101 |
| أفضل تغيير بيئة العمل | 35 | 1,00 | 5,00 | 3,4000 | 1,26491 |
| مقاومة التغيير | 35 | 1,33 | 4,53 | 2,6667 | ,83799 |
| Valid N (listwise) | 35 | | | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|----|---------|---------|--------|----------------|
| يتم أداء الأعمال في الشركة بكفاءة عالية | 35 | 1,00 | 5,00 | 3,0857 | 1,22165 |
| يتم أداء الأعمال في الشركة بالسرعة المطلوبة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,7143 | 1,12646 |
| يتم الاستفادة في الشركة من القدرات المتاحة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,4857 | 1,14716 |
| يتم المحافظة على الموارد في الشركة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,6000 | 1,33284 |
| يتم الاستفادة بشكل أمثل من الوقت في الشركة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,3143 | 1,20712 |
| ينظر للعميل أولا في أداء الشركة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,4000 | 1,09006 |

قائمة الملاحق

| | | | | | |
|--|----|------|------|--------|---------|
| يتم ممارسة الأفكار الجديدة بغض النظر عن النتائج المتوقعة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,2571 | 1,14642 |
| يتم في الشركة التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,2571 | 1,06668 |
| يتم في الشركة ممارسة عمليات التغيير | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,7143 | 1,15227 |
| يتم في الشركة قياس الأداء دوريا | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,8000 | 1,30158 |
| يتم في الشركة دوريا تحديد الفجوة بين الأداء المخطط والفعلي | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,3714 | 1,08697 |
| يتم في الشركة تحديد أسباب الفجوة ومعالجتها | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,8857 | 1,13167 |
| يتم في الشركة وضع ومناخة جداول الأداء شهريا | 35 | 1,00 | 5,00 | 2,5429 | 1,22097 |
| كفاءة الأداء | 35 | 1,31 | 4,69 | 2,5714 | ,87014 |
| Valid N (listwise) | 35 | | | | |

قائمة الملاحق

الملحق رقم (07): يوضح مدى علاقة بين مقاومة التغيير وكفاءة الأداء

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------|-------------------|--------|
| 1 | التغيير مقاومة ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: الأداء كفاءة

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,772 ^a | ,596 | ,584 | ,56121 |

a. Predictors: (Constant), التغيير مقاومة

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 15,349 | 1 | 15,349 | 48,735 | ,000 ^b |
| | Residual | 10,394 | 33 | ,315 | | |
| | Total | 25,743 | 34 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء كفاءة

b. Predictors: (Constant), التغيير مقاومة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,433 | ,321 | | 1,351 | ,186 |
| | التغيير مقاومة | ,802 | ,115 | ,772 | 6,981 | ,000 |

a. Dependent Variable: الأداء كفاءة