

دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة

مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية

Study resistance to change and how to overcome it within the organization With a case study of an Algerian industrial enterprise

د. برارة فريد
brarafarid@hotmail.fr
مخبر اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركية الاقتصادية الدولية، جامعة بومرداس، (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/02/28

تاريخ التقديم: 2021/01/22

الملخص :

يعتبر الابتكار المتواصل جوهر الأداء المؤسسي للعالم الذي نعيش فيه، حيث أننا نعيش عالم المنتجات الجديدة، والتي غالبا ما تؤثر على سلوكنا وأدائنا، ولقد أدى هذا الوضع إلى ظهور اقتصاد قوي يقوم على التصنيع الهائل، حيث كانت قوة المصانع تقاس بعدد خطوط الإنتاج، إلا أن الأمر تغير اليوم، فأصبحت قوة المؤسسات والدول تكمن في ما لديها من أفكار متماشية مع المتغيرات لتقديم أفضل الخدمات. ولذلك فإن المؤسسة التي لا تواكب التغيير والتطوير باستمرار لمعرفة الاحتياجات المستجدة للسوق، وتتعامل مع الظروف المتغيرة، سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة.

الكلمات المفتاحية: التغيير، الابتكار، مقاومة، الاستبيان، نموذج

تصنيف JEL: O32، O33، C42، F61.

Abstract:

Continuous innovation is the essence of the institutional performance of the world in which we live, as we live in a world of new products, which often affect our behavior and our performance, and this situation has led to the emergence of a strong economy based on massive manufacturing, where the strength of factories was measured by the number of production lines. The matter has changed to day, so the strength of institutions and countries lies in their ideas in line with the changes to provide the best services. Therefore, an organization that does not keep pace with change and constantly develops to know the emerging needs of the market, and deals with changing conditions, will be eliminated by competition after a short period.

Key words : Change, innovation, resistance, questionnaire, model

JEL Classification Codes: C42, O32, O33, F61

تمهيد:

يتسم عالم اليوم بالتغيير والتقدم، والنمو السريع بمعدلات متزايدة بما لم يعهده تاريخ البشرية من قبل، لدرجة أنه لم يعد هناك شيء ثابت نسبيا، حيث أصبح التغيير ضرورة حتمية إذ نشاهد ونسمع كل يوم عن فشل العديد من المؤسسات لأن إداراتها لم تعرف كيف تسير التغيير السريع، كما أن المنافسة على النطاق المحلي والعالمي أصبحت تحت الكثير لإحداث التغيير والتي تلزم على ضرورة التطوير الدائم. و لهذا لا بد من ربط المؤسسة ببيئتها وتلبيةها لحاجة العملاء بما يتناسب مع متطلباتهم وكذلك لمواكبة احتياج العصر من تطوير في الأنظمة والأساليب وليس فقط تطويرها من الداخل وذلك لجعلها تأخذ المكان المناسب في المجتمع الذي تخدمه، و نرى ان هذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال التغيير .

السؤال : كيف يمكن اجراء التغيير داخل المؤسسة بأكبر قدر من النجاح.

الهدف من الدراسة : إدراك أهمية قبول العاملين المؤسسة لإجراء التغيير، والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك.

الفرضيات الدراسة :- القيادة العليا لمؤسسة لها دور فاعل في تجسيد التغيير.

- اشتراك العاملين بالتغيير سوف يساهم فيإنجاح التغيير بأكبر قدر.

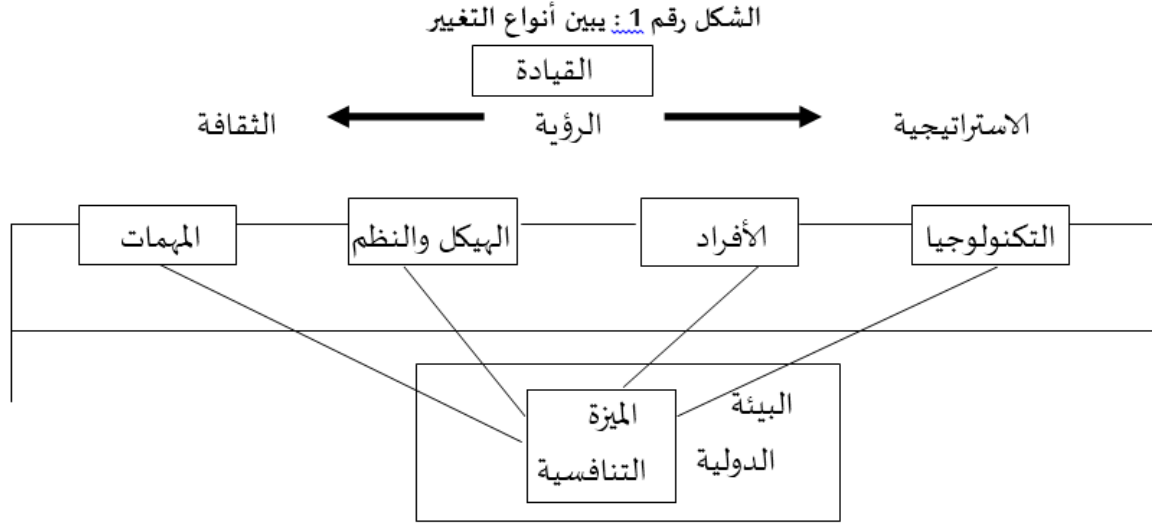
المنهج المستخدم هو منهج وصفي من اجل وصف الظاهرة ، مع المنهج تحليلي من اجل تحليل الجداول.

أولا: مفهوم وأنواع التغيير في المؤسسة:

تؤكد معظم الدراسات بأن عملية التغيير تشمل عناصر المؤسسة: المهمات، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والأفراد التي تساعد في إنجاز (عطوي، 1993، صفحة 31)الأهداف.

يرى الإداري ستيف سميث Stivesmith " أن إدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير (العطيات، 2006، صفحة 94) المراد إحداثه يمكن تعريف التغيير بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المؤسسة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد لأصحاب المصالح في المؤسسة.

يتضمن التغيير أربعة أنواع هي : التكنولوجيا ، الأفراد، والهيكل والنظم، والعمليات بما يحقق الميزة الاستراتيجية للمؤسسة ، كما هو مبين في الشكل رقم (01) :



المصدر: محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، الجزء الرابع، 2009، ص 138.

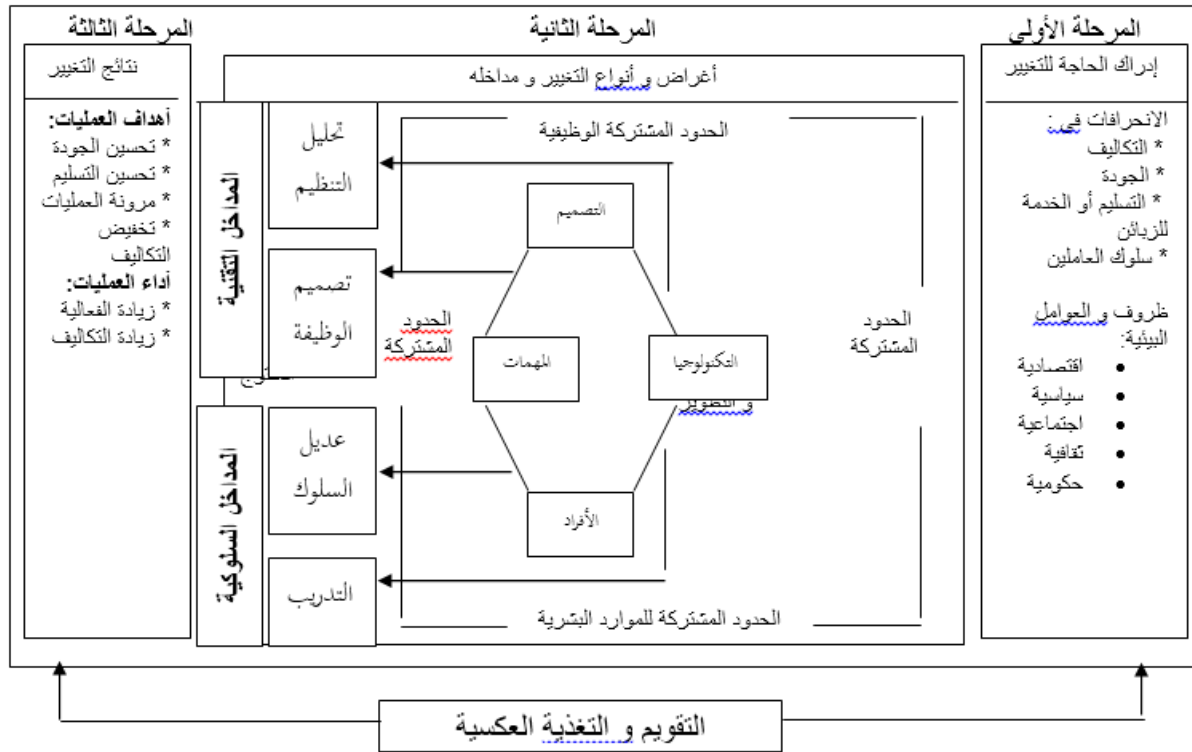
يتضح من الشكل السابق الدور الفاعل لقيادة المؤسسة في تجسيد رؤيتها وتوظيف استراتيجياتها المتمثلة في قدرتها المتميزة بمختلف مجالات العمل، التي تؤكد على ضرورة الإبداع في إتباع طرائق جديدة في الأداء المتمثلة بإيجاد أحدث التصميمات للمنتجات، وتطبيق تقنيات جديدة في الإنتاج، وتعميق برامج لتدريب وتطوير الأفراد والاعتماد على هياكل ونظم تنظيمية فاعلة في إطار ثقافة المؤسسة (أنماط، وضوابط، سلوك، وقيم، ومعتقدات) التي تنجز بها كل تلك المهمات ويؤدي بها القادة مختلف وظائفها، ومثل هذا المدخل يجسد ضرورة أن يكون الهدف من التغيير هو إيجاد طرائق جديدة لاستخدام الموارد والقدرات لتحسين وضع المؤسسة (الصيرفي، 2009، صفحة 138) مع البيئة.

ثانيا: مراحل عملية التغيير:

استنادا إلى مفهوم وخصائص نظرية المفتوح التي تركز على تفاعل النظم الفرعية في المؤسسة، وتأثيراتها بالبيئة الخارجية. تعتبر إدارة العمليات واحدة من النشاطات الأساسية التي تختص بصنع أو تقديم السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

وفقا للمدخل النظري الذي يوضح الأبعاد الأساسية لمسارات التغيير في إدارة العمليات كما يعكسه النموذج المبين في الشكل رقم (02) ومنه تتضح ثلاث مراحل مترابطة لعملية التغيير في المؤسسة وهي :

الشكل رقم 2 : نموذج لمراحل عملية التغيير



المصدر: فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، دار صفاء للنشر، القاهرة، 1998، ص 80

المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتغيير :

تشخص الحاجة الفعلية للتغيير من خلال التعرف على المؤشرات والمصادر الخارجية والداخلية. تعد المؤشرات الداخلية السبب الرئيسي للتغيير، كزيادة التكاليف، والجودة المتدنية للمنتجات، وارتفاع نسب التغيب، وضعف الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية، التي تدرك من خلالها الإدارة ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة. ويمكن قياس بعض هذه المؤشرات كمياً من خلال الاستعانة بالتقارير المالية، ونسب العيوب (الجودة)، و دوران العمل، لابد أن تكون هذه التقارير دورية ليتمكن مقارنتها بمعايير الأداء. أو تكون على شكل مقاييس غير كمية مثل تقديم الخدمات للزبائن، ورضا العاملين عن العمل لذلك يجب أن يعرف المدير العمليات في المؤسسة كل تلك المؤشرات ليتمكن أدراك الحاجة الحقيقية للتغيير أما المؤشرات الخارجية فتتمثل بالعوامل البيئية كما في حالة التقادم التكنولوجي قياساً بالمنافسين إضافة إلى التغييرات الحاصلة في المجالات (حسن، 1991، صفحة 225) الاقتصادية والتشريعية والتحولت العالمية.

المرحلة الثانية: أغراض وأنواع التغيير ومداخله :

تقتضي هذه المرحلة الاعتماد على مفهوم علم الأنواع (TYPOLOGY) الذي يقدم إطارا لآلية تكيف الموائمة الاستراتيجية بين المؤسسة والبيئة (الداخلية والخارجية) لتحسين أداء العمليات، ويمكن أن تتحقق الموائمة بثلاثة طرق:

- أ. إمكانية التدخل بشكل قوي أو التغيير المباشر من قبل المدراء .
 - ب. التدخل بصورة أقل مباشرة وأكثر فاعلية لتعزيز موائمة المؤسسة مع البيئة .
 - ج. الحدود المشتركة تستخدم في ربط المتغيرات التنظيمية الرئيسية بالبيئة الخارجية .
- واستنادا لهذه المفاهيم غالبا ما يتم التركيز على واحد أو أكثر من أوجه عملية التحول (أنواع التغيير) التي يعكسها الشكل رقم (02) وهي:

- التكنولوجيا: تتألف تكنولوجيا عملية التحول من المكونات المادية أو العقلية من خلال تحويل المدخلات إلى المخرجات : * كتغيير أساليب الإنتاج، وإدخال الأتمتة إلى المؤسسة، التي تتطلب البحث الدائم عن إجراء تغييرات تكنولوجية لإعادة تصميم المصانع والمعدات بحيث تتضمن مختلف الجوانب الاقتصادية والهندسية.

* كتعديل وتطوير المنتجات لمواجهة تغييرات احتياجات الزبائن والمرونة في العمليات أو تسليم منتجات.

- التصميم (الهيكل والنظام) : عملية تحديد و إقرار البناء الهيكلي للمؤسسة بأقسامها، وعلاقاتها، وصلاحياتها بهدف تنفيذ الاستراتيجيات (ناجي، 1995، صفحة 169) والأهداف المؤسسة. وينصب الاهتمام على هيكل المؤسسة، كأغراض للتغيير إذ تكون إعادة تصميم وتحليل العمل في بعض الأحيان أمرا مبررا لمواجهة ارتفاع التكاليف أو معالجة تدني النوعية، وقد يحتاج الهيكل التنظيمي إلى تغيير لتحسين الإنتاج وتقديم أوسع الخدمات للزبائن بغية تحقيق مستويات أداء عالية.

- المهمات: يحصل التغيير في المهمات عند حدوث تغييرات في أعمال أو نشاطات المؤسسة نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية التي تتطلب تحديد واجبات و معارف و خبرات و مسؤوليات العاملين لتأدية المهمات و الأعمال بشكل كفاء.

- الأفراد: يعد العنصر البشري نظاما فرعيا يتطلب تحليل مكوناته ودوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد إشباعها في عمله، وسلوكه من حيث درجة التعاون والحرص على الأدوات التي يستخدمها، وتطلعاته لتعلم مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية بغية تحسين نوعية المنتج وزيادة كفاءة المؤسسة.

و تتطلب عملية التغيير في مجالات الإنتاج والعمليات الاعتماد على مدخلي هما:

أ – المداخل التقنية / العقلانية: تتطلب العقلانية والحكمة والخبرة وإتباع المدخل العلمي من قبل مدير العمليات في المؤسسة، وفقا لخطوات منطقية تساهم في تحديد الخيارات المناسبة واتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي أفضل حالات الانسجام والتفاعل بين أنواع التغيير.

يركز المدخل التقني على أسلوبين: الأول: تطبيق أسلوب تحليل النظم لتحقيق الموائمة بين التكنولوجيا والتصميم. والثاني: يعد تصميم الوظيفة أسلوبا مناسباً لتحقيق الموائمة بين التصميم التنظيمي والمهارات. ب – المداخل السلوكية: تشمل عملية تغيير أحاسيس و اتجاهات و مواقف العاملين في المؤسسة، وهنا يأتي دور مدير العمليات كعامل مساعد في التغيير حيث يدرك الحاجة لتغيير سلوكيات العمل في خطوط الإنتاج بشكل يتناسب مع قدرات (رضا، 2007، صفحة 83) ورغبات العاملين يركز المدخل السلوكي على أسلوبين يعتمد الأول: على أسلوب تعديل السلوك لتحقيق الموائمة بين الأفراد و المهمات الذي يستند على استخدام نظرية التدعيم لتعميق أساليب وإجراءات التكريم والعقاب للتأثير في انتهاج وتطوير سلوك العاملين في المؤسسة.

الثاني: التدريب أسلوبا فاعلا لتحقيق الموائمة بين الأفراد والتكنولوجيا، حيث ينصب الاهتمام على تغيير سلوك واتجاهات ومواقف العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل يتلاءم مع التغييرات التكنولوجية. المرحلة الثالثة: نتائج التغيير :

تنطوي المرحلة الثالثة من الشكل رقم (02) على مرحلة التقويم النهائي للنتائج المتحققة بفعل التغيير، وبموجبها تتوثق إدارة العمليات من تحقيق الأهداف المتمثلة بتحسين النوعية والتسليم وتحقيق مرونة عالية، وتخفيض التكاليف لغرض تحسين الأداء (زيادة الفاعلية والكفاءة). ويمكن من خلال تلك النتائج تشخيص الانحرافات والسلبيات عن المخطط، والاستشراف للتغيير.

ثالثا: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها:

تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من أهم الأمور بالنسبة لكل من يقدم على عملية تغيير.

1. مقاومة التغيير:

لا شك أن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات، غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع وهذا أمر طبيعي. عند إجراء التغيير في المؤسسات غالبا ما تأتي المقاومة من الأفراد العاملين بها في الدرجة الأولى خوفا على وضعهم وامتيازاتهم. كما أن هناك مقاومة أخرى تأتي من خارج المؤسسة ممن يستفيدون من خدماتها

وخاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلبا بسبب هذا التغيير. والناظر في سلوكيات الأفراد تجاه عملية التغيير من حيث المقاومة أو التأييد يجد أنها تنطلق من أسباب عديدة (فؤاد، 1998، صفحة 18) يمكن إجمالها على الوجه التالي: - أسباب منطقية - أسباب عاطفية - أسباب اجتماعية - أسباب سياسية- أسباب اقتصادية. ويمكن إيجاز هذه الأسباب (الرب، 2009، صفحة 9) على النحو التالي :

إن المقاومة المنطقية والعقلانية هي التي تستنتج وتنبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المنوي إحداثه، حيث تنظر مثلاً في الوقت والتكاليف والنتائج. أما المقاومة العاطفية فهي التي تتبع من شعور واتجاهات العاملين نحو التغيير نفسه . كما قد تنبثق المقاومة من نظرة وجوانب اجتماعية مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن. كما يمكن أن يقاوم التغيير بناء على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع مثل المحافظة على علاقات القوى المسيطرة أو السائدة. أما أسباب المقاومة الاقتصادية فغالبا ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب .

2. التغلب على مقاومة التغيير

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

أ- إشعار العاملين بالتغيير:

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

ب- اشتراك العاملين بالتغيير:

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

ج- التفهم الإداري للعمال :

تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة و القبول لما تريد إحداثه. يأتي دور الإداري بتعريف الموظف بأهمية التدريب والتغيير بأسلوب إيجابي واضح لأن ذلك يحقق للإداري فائدتينهما (حسين، 2004، صفحة 299):

- إدراك أن الموظف لديه مشكلة حقيقية تجاه التغيير وأن الحديث المباشر معه سوف يكشف له عن الصعوبات حيث يمكن من التعامل معها ووضع الحلول لذلك.

- يجب أن يعرف الموظف الجدية في عملية إدخال التغيير وأنه يجب أن يتأقلم معه وأن يشعر بأن لديه إمكانية النجاح في ذلك.

رابعا: دراسة ميدانية لمعرفة مدى اقبال العمال على تغيرات التي سوف تباشرها المؤسسة :

أن عملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل المؤسسة، وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير، والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك.

الدراسة ميدانية تتمثل في اختيار مؤسسة انابيب وهذه الدراسة تتمثل في معرفة مدى اقبال العمال على تغيرات التي سوف تباشرها هذه المؤسسة.

و لهذا نقوم بإعداد الاستبيان الذي يوزع على 44 عمل اين يتم تحديد في هذا الاستبيان خصائص العينة التالية : النوع: (ذكر او انثى) مستوى التعليمي (ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا) و السن.

وهذه العينة هي عينة عشوائية بسيطة (احتمالية) حيث تعطي فرصا متكافئة لعمال المؤسسة للدخول في العينة، وذلك عن طريق الصدفة والاختيار العشوائي.

الاستبيان يصمم كما يلي :

النوع: ☐ ذكر ☐ انثى العمر بالسنوات: مستوى التعليم: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي يعكس مستوى اختيارك الصحيح .						
q	المحور	العبارة	موافق جيدا	موافق	محايد	غير موافق
q1	مصالح العمال وطرق التغيير	محفظة على مصالح العمال تحدد حسب طريقة عملية التغيير.				
q2		مصالح العمال تأتي بعد ما يتم تحديد مصالح المؤسسة.				
q3	المنافسة والتغيير	التغيير يجب ان يحى المؤسسة من مخاطر المحيط الخارجي (المنافسة).				
q4		المنافسة هي التي تفرض على المؤسسة بإجراء التغيير.				
q5	علاقة الإدارة العليا و العمال و التغيير	مسؤولية نجاح التغيير هي مسؤولية الإدارة العليا.				
q6		الاثار السلبية لتغيير يتحملها العمال.				

بعد توزيع الاستبيان على عينة عدد عمال = 44 يتم جمعها ، ثم نستخدم برنامج spss لتحليل نتائج الاستبيان و تقديم توصيات.

1. التجهيز قبل استخدام برنامج spss :

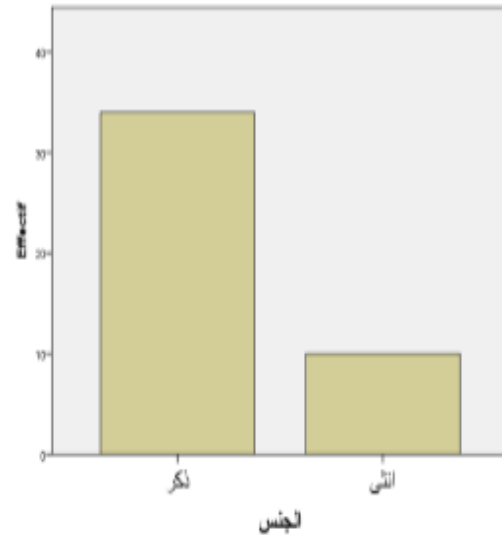
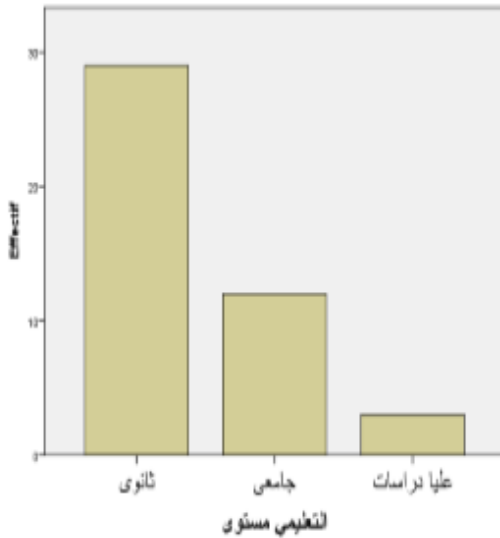
- قبل البدا استخدام برنامج spss يجب القيام بما يلي:- بعد جمع استبيانات نحدد لكل استبانة رقم .
 - نقوم بتعريف المتغيرات على البرنامج و في هذه الاستبانة يكون لدينا عشرة متغيرا هي كما يلي :
 - * المسلسل و هو متغير يعبر عن رقم المستجيب .
 - * النوع و هو متغير اسمي حيث سنعطى رقم 1 لذكر و رقم 2 لأنثى .
 - * مستوى التعليمي وهو متغير ترتيبي حيث نرسم رقم 1 لثانوي و رقم 2 لجامعي و رقم 3 لدراسات عليا
 - * العمر بالسنوات و هو متغير كمي .
 - * عبارات الاستبانة ستكون متغيرات كمية نعبّر عنها :
- q1 , q2 , q3 , q4 , q5 , q6 وتعطى الاوزان التالية لدراجة الاستجابة

1 = غير موافق اطلاقا ، 2 = غير موافق ، 3 = محايد ، 4 = موافق ، 5 = موافق جيدا

2. استخدام الرسوم البيانية لدراسة العينة :

لوصف عينة 44 عمل نستخدم الرسوم البيانية التالية :

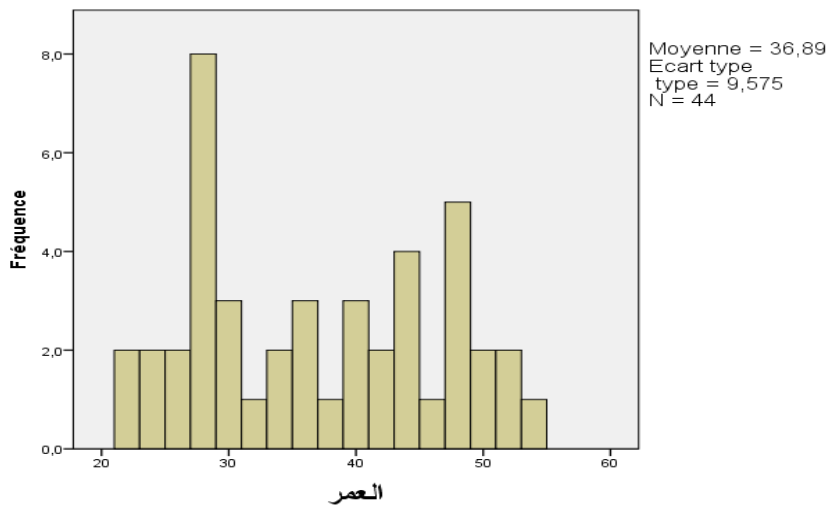
- نستخدم المستطيلات البيانية لدراسة توزيع العمال حسب متغير الجنس ومتغير مستوى التعليم
الشكل رقم 3 : بين توزيع متغير الجنس الشكل رقم 4 : بين توزيع متغير مستوى التعليم



المصدر: استخدام برنامج - spssversion 22

نلاحظ من الشكل البياني رقم 3 ان نسبة الذكور اكبر من النسبة الاناث . و من الشكل البياني رقم 4 نلاحظ ان مستوى تعليم الثانوي يمثل أكبر نسبة مقارنة بمستويات الأخرى .

- نستخدم المدرج التكراري لدراسة متغير العمر



الشكل رقم (5) : بين توزيع حسب

متغير العمر.

نلاحظ من الشكل البياني رقم 5

ان هناك نسبة كبيرة من العمال

لديهم السن اقل من 40 سنة. و

متوسط العمر يقدر ب 36 سنة .

3. استخدام SPSS لمعرفة آراء المستجيبين : لمعرفة آراء المستجيبين نقوم :

- بحساب بيانات لكل محور من المحاور الثلاثة :

و يتم ذلك بإضافة ثلاثة محاور في شاشة Variable view و تسمى t_1 , t_2 , t_3 ثم الانتقال الى data view لاحتساب المتوسطات الحسابية لمحاور t_1 , t_2 , t_3 . مع العلم ان كل محور يحتوي على عبارتين. لحساب المتوسط المحور الأول t_1 تجمع العبارتين q_1 و q_2 وتقسم على 2 وهكذا لباقي المحاور.

- استخلاص نتائج لكل محور في الجداول التالية :

عبارات المحور الأول مصالح العمال وطرق التغيير	المقياس	موافق جيدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
محفظة على مصالح العمال تحدد حسب طريقة عملية التغيير.	التكرار	11	21	10	2	-	3,93	0,81	موافق
	النسبة	25	47,7	22,7	4,5	-			
مصالح العمال تأتي بعد ما يتم تحدد مصالح المؤسسة.	التكرار	19	14	7	4	-	4,09	0,98	موافق
	النسبة	43,2	31,8	15,9	9,1	-			
نتيجة المحور الأول t_1	التكرار	30	35	17	6	-	4,01	0,83	موافق
	النسبة	34	39	19	7	-			

بعد دراسة نتائج الجدول لمحور الأول نتحصل على نتيجة = 4,01 أي موافق، حسب مقياس ليكرت

الخماسياتالي :

المستوى	الوسط المرجح
غير موافق إطلاقا	من 1 الى 1.79
غير موافق	من 1.8 الى 2.59
محايد	من 2.6 الى 3.39
موافق	من 3.4 الى 4.19
موافق جيدا	من 4.20 الى 5

عبارات المحور الثاني المنافسة والتغيير	المقياس	موافق جيدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
التغيير يجب أن يحسب المؤسسة من مخاطر المحيط الخارجي (المنافسة)	التكرار	23	15	4	2	-	4,34	0,83	موافق جيد
	النسبة	52,3	34,1	9,1	4,5	-			
المنافسة هي التي تفرض على المؤسسة بإجراء التغيير	التكرار	18	10	4	8	4	3,68	1,41	موافق
	النسبة	40,1	22,7	9,1	18,2	9,1			
نتيجة المحور الثاني	التكرار	41	25	8	10	4	4,01	0,97	موافق

نتائج الجدول لمحور الثاني - المنافسة والتغيير - نجد انه حصل على نتيجة = 4,01 أي موافق.

عبارات المحور الثالث علاقة الإدارة العليا و العمال و التغيير	المقياس	موافق جيدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
مسؤولية نجاح التغيير هي مسؤولية الإدارة العليا .	التكرار	20	12	8	2	2	4,05	1,12	موافق
	النسبة	40,9	22,7	9,1	18,2	9,1			
الاثار السلبية لتغيير يتحملها العمال	التكرار	20	12	8	2	2	3,86	1,25	موافق
	النسبة	45,5	27,3	18,2	4,5	4,5			
نتيجة المحور الثالث t3	التكرار	40	24	16	4	4	3,95	1,10	موافق
	النسبة	45,5	27,2	18,8	4,5	4,5			

نتائج الجدول لمحور الثالث -علاقة الإدارة العليا و العمال- نجد انه حصل على نتيجة = 3,95 أي موافق.

الخلاصة: بعد التحليل لنتائج الجداول الخاصة بالمحاور الثلاثة : انه يمكن توصية على اجراء تغيير المراد من

طرف المؤسسة مع اشراك العمال .

4. استخدام SPSS لمعرفة العوامل المؤثرة على المحور الاول - مصالح العمال وطرق التغيير - في

الاستبيان السابق: وذلك من خلال دراسة نموذج الخطى.

1.4 ثبات وصدق الاستبيان :

معامل (carricano, 2009, p. 62) الفا - كرونباخ - α من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو

يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة و يحسب من المعادلة التالية :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	6

يوضح الجدول ان الفا - كرونباخ 0,88 و هو

مرتفع و قيمها قريبة من الواحد وبالتالي الاستبيان ثابت .

2.4 دراسة نموذج خطى عن طريق spss :

لإجراء هذه الدراسة نتبع الخطوات التالية :

- تحديد المشكلة : هل تؤثر المتغيرات t_2 (المنافسة) و t_3 (الإدارة العليا) على t_1 (مصالح العمال).

- فروض الدراسة : الفروض العدم H_0 :

* لا توجد علاقة استدلالية إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين (المنافسة) و (مصالح العمال).

* لا توجد علاقة استدلالية إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين (الإدارة العليا) و (مصالح العمال).

فروض البديلة H_1 : توجد علاقة استدلالية إحصائية عند مستوى ثقة 95 % عند الحالتين.

- التحليل الإحصائي : في هذه المرحلة يتم تحديد النموذج الخطى حيث ان t_1 يمثل متغير تابع و t_2 , t_3

متغيران مستقلان. باستخدام برنامج spss تظهر نتائج التي نجدها في الجدول التالية:

الجدول **Récapitulatif des modèles**: معامل ارتباط بين t_1 و t_2 و t_3 هو 0,89 و ان دقة في تقدير المتغير

التابع هو 0,80 و هي بذلك نتائج مقبولة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,896 ^a	,803	,793	,3813

a. Prédicteurs : (Constante), t_3 , t_2

الجدول ANOVA: (جدول تحليل التباين) يدرس مدى ملائمة نموذج خط الانحدار مع فرضيته التي تنص:

على خط الانحدار لا يلاءم مع البيانات المعطاة .

* مجموع مربعات الانحدار هو 24,28 و مجموع مربعات البواقي 5,96 و مجموع مربعات الكلية 30,2

* مستوى الدلالة الاختبار 0,000. اقل مستوى الدلالة من فرضية الصفرية 0,05 فيتم رفضها ، بالتالى

خط الانحدار يلاءم مع البيانات.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	24,285	2	12,142	83,533	,000 ^b
Résidus	5,960	41	,145		
Total	30,244	43			

a. Variable dépendante : t1

الجدول Coefficients: (جدول المعاملات) يبين عدة نتائج منها الميل و الحد الثابت لخط الانحدار ، كذلك الإجابة على فرضيات الميل و الحد الثابت لخط الانحدار.

* معاملات لخط الانحدار لمتغير المستقل الأول t₂ (المنافسة) و لمتغير المستقل الثاني t₃ (الإدارة العليا):
نقوم باختبار معنوية المعاملات عند مستوى معنوية 5 %.

$$t_1 = 0,67 + 0,50 t_2 + 0,33 t_3 \quad t_1 = \hat{\alpha} + \hat{\beta}_1 t_2 + \hat{\beta}_2 t_3$$

* اختبار فرضية ميل t₂ : القيمة المحسوبة لـ t هي 7,25 و عند دراسة قيمة sig. نجدها 0,00 و هي بذلك مقبولة لأنها لا تحقق فرضية العدم.

* اختبار فرضية ميل t₃ : القيمة المحسوبة لـ t هي 5,40 و عند دراسة قيمة sig. نجدها 0,00 و هي بذلك مقبولة لأنها لا تحقق فرضية العدم.

* اختبار t فرضية حد الثابت لخط الانحدار: القيمة المحسوبة لـ t هي 2,58 و عند دراسة قيمة sig. نجدها 0,01 و هي بذلك مقبولة لأنها لا تحقق فرضية العدم.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,677	,264		2,562	,014
t2	,503	,069	,588	7,256	,000
t3	,333	,062	,438	5,408	,000

a. Variable dépendante : t1

- كشفت تحليل نتائج الإحصائية لنموذج عن رفض فرضية العدم معناه هناك علاقة بين t₁ (مصالح العمال) و t₂ ، t₃ و ذلك عند درجة ثقة 95 % و ان المتغير t₂ و t₃ يفسر 80% من t₁ (مصالح العمال) و يظهر النموذج المقدّر $t_1 = 0,67 + 0,50 t_2 + 0,33 t_3$

الخلاصة: يتم عرض الخلاصة في النقاط التالية :

- إن عملية إحداث التغيير سواء كانت محدودة أو واسعة تتوقف على قبول الأفراد لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية. وفي هذه الدراسة نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بعملية التغيير هو أثر هذا التغيير على الأفراد العمل في المؤسسة. إذ غالبا ما يتصرف الأفراد بوجي الدوافع و الاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية، كما أنهم يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقاتهم القيمة الاجتماعية والروابط التي تربطهم من بعض، وكذلك عوامل الاختلاف التي قد تباعد بينهم. لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد في أثناء عملية التغيير أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد وأن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير سواء كانت مؤيدة أو معارضة له.

- ويتضح مما سبق أن نجاح أي تغيير في المؤسسة لتحقيق ما تصبو إليه يعتمد اعتمادا أساسيا على نوع السلوك الذي يقرره العمال حيال هذا التغيير ومدى دعمه وعدم مقاومتهم له.

- من خلال النتائج السابقة لدراسة الميدانية يمكن الإجابة عن التساؤل الدراسة: ماهي العوامل المؤثرة على مصالح العمال كما يلي : ان المتغير المنافسة و الإدارة العليا تؤثران بشكل مهم على مصالح العمال.-

توصيات :

- نوصي على المؤسسة الاهتمام الأكثر بالمنافسة خاصة من جانب الابتكار ، و ان مصير المؤسسة مرتبط بعملية التغيير الذي تقوم به (حيث ان المنافسة و التغيير مرتبطين) .

- حتى ينجح التغيير على المؤسسة مشركة العمال عند مكافئتهم و ليس فقط مشركتهم في حالة الصعاب .

قائمة المراجع :

الكتب:

1. carricano, M. (2009). *analyse des donnée avec spss*. France: pearson édition.p62
2. السيد رضا. (2007). قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. ص83
3. الشماع خليل ومحمد حسن. (1991). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. بغداد: مطبعة الخلود. ص225
4. القاضي فؤاد. (1998). تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي. القاهرة: دار صفاء للنشر. ص18
5. جواد شوقي ناجي. (1995). إدارة الأعمال منظور كلي. بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر. ص169
6. سيد محمد جاد الرب. (2009). استراتيجية تطوير وتحسين الأداء. جامعة قناة السويس: مطبعة العشري. ص9
7. محمد الصيرفي. (2009) موسوعة العالمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث. ص138
8. محمد يوسف و النمران العطيات. (2006). إدارة التغيير. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص94
9. محمود حسن حسين. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. المملكة العربية السعودية: درا المريخ للنشر. ص299

الملتقيات :

1. سعيد عطوي. (1993). استراتيجية التغيير. مؤتمر تطوير منظمات الأعمال. القاهرة.