

أثر مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق سكيكدة -

The Impact of Resistance to Organizational Change in the Efficiency of The Performance of the Economic Company -Case Study of the Algerian Road Works Company Skikda-د. إكرام بودبزة¹¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- مخبر ECOFIMA ، i.boudebza@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2022/01/20 تاريخ القبول: 2020/ 12/12 تاريخ النشر: 2022/12/28

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى مقاومة التغيير التنظيمي وأثرها في كفاءة أداء المؤسسة، ولتحقيق الغرض من الدراسة قمنا بتوزيع استبانة على العاملين بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وبعد تفرغ استجاباتهم قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لمقاومة التغيير التنظيمي وكذلك كفاءة أداء الشركة محل الدراسة؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة، ويتجسد هذا الأثر في بعد اللامبالاة، في حين لا يوجد أثر لبقية الأبعاد.

كلمات مفتاحية: مقاومة، مقاومة التغيير التنظيمي، أداء، كفاءة الأداء، الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

تصنيفات JEL: O33، P17، L22

Abstract:

The aim of the study was to determine the level of resistance to organizational change and its impact in the efficiency of the organization's performance, to achieve the purpose of the study, we distributed a resolution to the workers of the Algerian Company for Road Works, and after their responses were cleared we analyzed and discussed the results. The study concluded: There is an average level of both resistance to organizational change and the efficiency of the company's

performance; there is an effect of indifference in the efficiency of the company's performance.

Keywords: Resistance; Resistance to organizational change; Performance, Efficient Performance, Algerian Road Works Company

Jel Classification Codes: O33, P17, L22

1. مقدمة:

من منطلق كون الثابت الوحيد "هو الحاجة إلى التغيير"، يعد التغيير التنظيمي حتمية وضرورة لا مفر منها للمؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطها وحجمها، وذلك نظرا لاقترانه بجوانب مختلفة في المؤسسة سواء من حيث رسالتها أو تحقيق أهدافها مما يسمح لها بمواكبة متطلبات العصر والتكيف مع الظروف المحيطة بها، والانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى واقع مستقبلي مستهدف تسعى من خلاله لتحقيق الاستمرار والتطور. وفي ظل تزايد الاهتمام بالأداء ومدى فعالية وكفاءة المؤسسات في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، ومن منطلق عملها في بيئة تتسم بالتطور والتجديد جاء التركيز على المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة وكذا لكونه جوهر عملية التغيير.

ولنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة يجب أن تتم العملية بناء على دراسة متأنية وتخطيط سليم وتوفير الإمكانيات اللازمة والتوقيت الملائم، إضافة إلى التزام العاملين به والسعي لنجاحه حيث أن العملية تفشل في ظل رفض ومقاومة العاملين للتغيير، وتعتبر مقاومة العاملين للتغيير ظاهرة طبيعية وذلك نتيجة لتخوفهم من المجهول وسعيهم للحفاظ على مكانتهم ومكتسباتهم التي حققوها، الأمر الذي يتطلب اعتماد نهج إداري مناسب وفعال بإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وتهيئتهم لتنفيذه والعمل على تغيير ثقافة الأفراد وسلوكياتهم في المؤسسة وتنمية وتطوير مهاراتهم وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للنجاح.

إشكالية الدراسة: لمعالجة موضوع الدراسة تم بلورة الإشكالية في التساؤل الجوهرية التالي: "ما مدى تأثير مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة؟". ويتفرع عن هذا

السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع مقاومة التغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة؟
- ما مستوى كفاءة أداء الشركة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة؟

الفرضيات: لتحقيق الهدف من الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسة التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

أهداف البحث: من خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التأصيل النظري لمفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وكفاءة الأداء؛
- التعرف على مستوى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة؛
- الكشف عن مدى كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة؛
- تحديد أثر كل شكل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة؛
- التوصل لمجموعة من النتائج والاقتراحات التي من شأنها حث المسؤولين بالشركة محل الدراسة على تهيئة العاملين للتغيير التنظيمي وإشراكهم فيه لتحقيق كفاءة أكبر في الأداء وضمان الاستمرارية والنجاح.

المنهج المتبع: لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة في الجزء النظري المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة، بالاعتماد على طريقة البحث المكتبي من كتب ودوريات علمية ومراجع عربية وأجنبية حول مفهومي مقاومة التغيير التنظيمي وكفاءة أداء المؤسسة. أما في الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، والربط بين متغيرات الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها للتأكد من صحة الفرضيات.

الدراسات السابقة: اطّلت الباحثة على العديد من الدراسات، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات:

- دراسة أحمد اليوسفي ورامز علي درويش (2014) والتي هدفت إلى معرفة أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة أداء المؤسسة، ودراسة الفروق الإحصائية بينهم في مقاومتهم للتغيير تبعا للمتغيرات الديمغرافية، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين تكونت من (343) عاملا بمجلس مدينة اللاذقية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مقاومة للتغيير من طرف العاملين، وجود علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة التغيير وكفاءة أداء المؤسسة، ووجود فروق إحصائية حول مقاومة العاملين للتغيير تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

- دراسة حاتم علي (2018/2017) والتي استهدفت التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي بالجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD)، وطبقت الدراسة على عينة شملت (433) أستاذا جامعيًا بجامعة بسكرة وتيارت. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مقاومة كبيرة للتغيير التنظيمي في ظل النظام الجديد

بكلتا الجامعتين، وجود مجموعة من الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأساتذة للتغيير، ووجود فروق إحصائية بين الأساتذة الذين يؤدون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى المقاومة مقارنة بالأساتذة غير الإداريين، وجود فروق في مقاومة التغيير تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، الكلية، الجامعة).

- **دراسة سليمان الفارس (2010)** والتي هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى أداء المؤسسة وتعزيزه، وقد طبقت الدراسة على عشر شركات للصناعات التحويلية الخاصة بدمشق وتكونت عينة الدراسة من (180) عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية بنسبة أكبر من محوري النمو والتعلم والزبائن، ووجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.

- **دراسة بن واضح الهاشمي وبيصار عبد المطلب (2018)** والتي هدفت إلى محاولة تحديد أثر إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث طبقت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة وتكونت عينة الدراسة من آراء (83) عاملاً في المستوى الإداري بستة مؤسسات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اهتمام بإدارة رأس المال الفكري للمؤسسات محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير وارتباط موجبة بين إدارة رأس المال الفكري وتحسين أداء هذه المؤسسات. **نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية تبين لنا أنها تختلف عنها وتتفق معها في مجموعة من النقاط وهي:

- اتضح أنها تختلف معها من حيث البيئة التي تم إجراء الدراسة بها، حجم مجتمع وعينة الدراسة، كما اختلفت من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة والتي سبق وتم تناولها من قبل غير أنها لم تجمع بين نفس الأبعاد في دراسة واحدة (أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي وأبعاد كفاءة أداء المؤسسة).

- وقد اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، كما اتفقت دراستنا مع دراسة (رامز علي درويش) في وجود مقاومة متوسطة للتغيير التنظيمي، واتفقت أيضاً مع دراسة (سليمان الفارس) في وجود تحسن وتطور في محور العمليات الداخلية يليه محور النمو والتعلم ثم محور الزبائن.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عائقا يواجه العديد من مؤسسات الأعمال المعاصرة ويمنعها من الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل. وقبل التطرق لمفهوم مقاومة التغيير التنظيمي تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا جوهريا بين التغيير والتغير، فال**التغيير** يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، أما **التغير** فإنه يحدث طوعا وتلقائيا بصورة طبيعية أو عشوائية (حريم، 2009، صفحة 17). ويعرف التغيير بأنه "عبارة عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهم جميعا" (النجار، 2009، صفحة 299). كما عرف بأنه "تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية" (العميان، 2005، صفحة 343).

وقد تعددت التعاريف المقدمة لمقاومة التغيير التنظيمي من طرف الباحثين، وذلك لاختلاف وجهات نظرهم، فهناك من حللها من جانب نفسي، سلوكي، تنظيمي أو تكنولوجي. والفرد بطبيعته يميل نحو مقاومة التحديث والتجديد لما قد يسببه ذلك التحول من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر نفسي للفرد، نتيجة لعدم تأكده من النتائج المرتقبة عليه، التي قد تضر بمصالحه الشخصية الأمر الذي يدفعه للامتناع عن التغيير والحفاظ على الوضع الحالي (عباس، 2017).

ويمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها "موقف فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري، يظهر بظهور فكرة التحول في المؤسسة، وبالتالي فهي موقف سلبي يتبناه العاملون عند إدخال تغييرات في دورة العمل العادية" (Bareil, 2004, p. 03). كما تعرف بأنها "استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي" (حريم، 2009، صفحة 384). لذا من الطبيعي أن يقاوم الأفراد التغيير نتيجة لشعورهم بالخوف وتهديد مصالحهم ومكتسباتهم ومكانتهم في المؤسسة. إن المقاومة ليست سلبية على الدوام فأحيانا تكون ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا (الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة) وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فهي عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على العامل والمؤسسة كبيرا مقارنة بتكاليفه (عبوي، 2007، صفحة 41).

وحسب Hultman فالجانب السلبي للمقاومة يشمل السلوكيات التي يمارسها الأفراد كالأستخدام الانتقائي للحقائق، التخريب، نشر الشائعات، المماطلة وحجب المعلومات، أما الجانب الايجابي فيتمثل في دعم التغيير (Self, 2009, p. 168).

كما سبق؛ يمكن القول أن مقاومة التغيير بالدرجة الأولى هي استجابة للتعديلات والتغييرات التي تحدث على مستوى المؤسسة وأنظمة عملها، فهي رد فعل فردي أو جماعي، واعي أو غير واعي تجاه أي تعديل أو تجديد أو تطوير خارج عن المألوف وغير معتاد، ومقاومة التغيير التنظيمي هي ظاهرة طبيعية تواجه مؤسسات الأعمال المعاصرة يعبر من خلالها العاملون عن رفضهم لأي تغيير أو تحديث يحدث في المؤسسة، والركون للحفاظ على الوضع الحالي لتصوره بأن هذا التغيير يهدد مكائنه ومصالحه الشخصية. من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن لمقاومة التغيير أسباب عديدة يمكن حصر أهمها في النقاط التالية (معيزي، 2010، صفحة 05):

- الإدراك النسبي لمساوئ الوضع الراهن في المؤسسة وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد، وذلك نتيجة ضعف الثقة والتجارب المماثلة الفاشلة؛
- طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه وهذا سببه إما عدم إشراك الأفراد العاملين في العملية أو غياب الاتصال؛
- عدم القدرة على إقناع العاملين بأهمية التغيير وإيجابياته للأفراد والمؤسسة؛
- الوقت غير المناسب لإجراء التغيير، وعدم إعداد الأفراد لقبوله والالتزام به؛
- غموض التغيير لدى الأفراد من حيث الكيفية والهدف والمجال مما يدخل الشك في نوايا الأفراد ضد قادة وعملية التغيير نفسها؛
- عدم رضا وارتياح الأفراد بالوضع الجديد لأن التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابعا منهم، خاصة إذا كان مفروضا عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يثقون فيهم.
- ويترجم الأفراد مقاومتهم ورفضهم للتغيير بأساليب وأشكال متعددة منها المستتر والمعلن (سماتي، 2018، صفحة 79):
- المقاومة المستترة: تتمثل في خفض الأداء المستتر، نقص الالتزام، الإزاحة، أنشطة التخريب، تعطيل وصول المعلومات، التغيب والتأخر عن العمل إضافة إلى أنشطة الاختلال الوظيفي الأخرى؛

- **المقاومة المعلنة:** وتشمل المقاومة المباشرة والمقاومة المخططة للجماعة ونقص الأداء العلني، الصدام بين الجماعات، الضغوط المفرطة للتطابق داخل الجماعة لجدول أعمالها بشكل فعال، قاعدة العمل طبقا لقاعدة العلاقات الصناعية، والإضراب عن العمل والمقاومة بين المنظمات.
- ويمكن إبراز أشكال المقاومة فيما يلي (الكبيسي، 2010، الصفحات 30-31):
- التمسك بالوضع الحالي للمؤسسة والدفاع عنه ورفض البدائل المقترحة؛
- معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك في نواياها ومقاصدها؛
- التقليل من أهمية التغيير والايجابيات المصاحبة له، والعمل على الترويج لسلبياته وتضخيمها؛
- العمل على إفشال التغيير من خلال رصد وكشف الأخطاء والآثار السلبية المرافقة له؛
- انتهاج الأساليب والسلوكيات الدفاعية والعدائية لجلب انتباه إدارة المؤسسة وإشغالها بقضايا جانبية؛
- تكوين الجماعات غير الرسمية المقاومة للتغيير لتصبح كشبكة العنكبوت في تغطية مواقفهم المعارضة؛
- نشر الإشاعات المغرضة عن مخاطر التغيير بعد تضخيمها والمبالغة في آثارها؛
- الاستعانة بوسائل الإعلام لنشر مواقفهم المعارضة للتغيير وإيصالها للرأي العام؛
- اللجوء للاعتصام والإضراب أو الاتصال بقوى خارجية للتدخل في الشؤون الداخلية للمؤسسة.

2.2 كفاءة أداء المؤسسة

قبل التطرق لمفهوم كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية يجب أولاً الفصل بين مفهومي الكفاءة والفعالية، "الفعالية هي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة، أما الكفاءة فيقصد بها مدى تحقيق الأهداف فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة" (مزهودة، 2001، صفحة 87).

مما سبق؛ يتضح أن الفعالية تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة وهي ترتبط بالقيادة، ولا تتحقق إلا بوجود رؤية واضحة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، أما الكفاءة فترتبط بالإدارة وتتحقق عندما يوجد تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، فعند وجود الكفاءة فإن الرؤية والأهداف لا يمكن تحقيقها بصورة رئيسية، وفي حال عدم وجود فعالية ووجود كفاءة تنجز الأعمال لكن دون وضوح الأهداف (اليوسفي و درويش، 2014، صفحة 182).

وتوجد العديد من التعاريف التي قدمت لمصطلح الأداء وذلك لتعدد وجهات نظر الباحثين، حيث يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجال تسيير المؤسسات. ويعرف الأداء بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية إذ تمثل الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام موارد أقل، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوب فيها" (بن حكوم و بدري، 2017، صفحة 68). كما يعبر الأداء عن "الفعالية التنظيمية وهي الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها كنظام اجتماعي يتمتع بالموارد والوسائل، دون الإضرار بوسائلها ومواردها ودون ممارسة ضغوط لا مبرر لها على أفرادها" (Gauzente, 2000, pp. 147-148).

وقد لخص Carla Mendoz and Pierre Bescos مفهوم الأداء في بعدين أساسيين هما (الهاشمي و بيسار، 2018، صفحة 44):

- الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية (قيمة - تكلفة)، فليس من الضرورة أن نعتبر كل ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها أداء؛
- الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية أي الأهداف ذات المدى الطويل والمتوسط.

مما سبق؛ يمكن القول أن كفاءة أداء المؤسسة هي مدى قدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد والوسائل المتاحة لها لتحقيق وبلوغ الأهداف المخططة، وبعبارة أخرى هي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.

وقد حدد Kaplan and Norton أربعة محاور أساسية لقياس مستوى الأداء وهي (الفارس، 2010، صفحة 72):

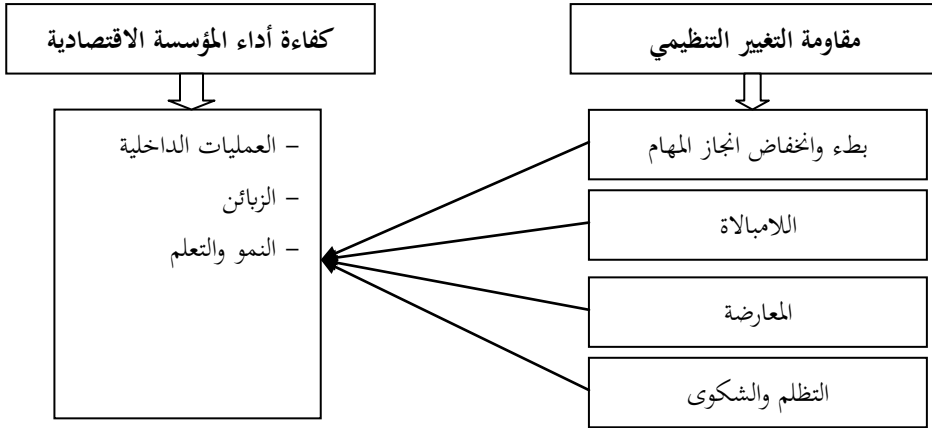
- **المحور المالي:** ويعكس الأهداف المالية للمؤسسة كالعائد والربحية؛
- **محور العمليات الداخلية:** ويعكس مستوى أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها؛
- **محور الزبائن:** ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم وقدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم؛
- **محور التعلم والنمو:** ويعكس مدى قدرة المؤسسة على تنمية القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، والتطوير في هياكلها وثقافتها، وبعبارة أخرى قدرة المؤسسة على إحداث الإبداع التنظيمي.

3. الإطار التطبيقي للدراسة

1.3 إجراءات الدراسة

1.1.3 أنموذج الدراسة: يوضح الشكل رقم 1 متغيرات الدراسة:

شكل رقم 1: النموذج المفترض لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

2.1.3 حدود الدراسة: تمثل الحدود الموضوعية للدراسة في الكشف عن أثر مقاومة التغيير التنظيمي

على كفاءة أداء المؤسسة؛ الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر 2021؛ أما الحدود البشرية: شملت جميع العاملين بالمستوى الإداري للشركة محل الدراسة وعددهم (1420) عاملا.

3.1.3 مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق

ALTRO بسكيكدة والبالغ عددهم (1420) عاملا، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة شملت (80) عاملا، استرجع منها (70) استبانة منها (63) استبانة صالحة للتحليل.

- نبذة عن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق: أنشئت الشركة العمومية لأشغال الطرق بالشرق في 1983/03/12، وهو القرار المتعلق بإعادة هيكلة SONATRO وهي التي كانت تضم سبع وحدات (وحدة المقر الاجتماعي، وحدة الأشغال بسكيكدة، وحدة الأشغال بقسنطينة، وحدة الأشغال بعنابة، وحدة الأشغال بجيجل، محجرة السبب ووحدة العناد والصيانة). لتصبح بتاريخ 1989/11/21 مؤسسة مستقلة على مستوى شرق البلاد، قدر رأسمالها 104.000.000.00 دج ويعود إلى الشركات القابضة العمومية لأشغال الطرق. ومنذ جويلية 2010 أصبحت المؤسسة EPTR-EST تعرف باسم الشركة

الجزائرية لأشغال الطرق. وقد قامت الشركة بإنشاء فرع جديد مستقل خاص بالصيانة يعرف بفرع MECATOP. وتعتبر أول شركة جزائرية في قطاع أشغال الطرق تحصلت على شهادة المطابقة الدولية الايزو (2001-9001)، أثبتت فيها إمكانياتها لإرضاء زبائنها من جهة ومن جهة أخرى إرضاء مراقبي هيئة Mody Certification France، كما حصلت على الدرجة التاسعة في مجال أشغال الطرق والمطارات. وتقع المديرية الجهوية سكيكدة شرق منطقة النشاط التجاري طريق حمادي كرومة، يحدها من الشرق الطريق الولائي رقم 104، حمادي كرومة سكيكدة غربا وشمالا المستثمرة الفلاحية بليزيدية قدور.

4.1.3 أداة الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة تم بناء استبانة لجمع البيانات الأولية، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور؛ الأول يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة)؛ الثاني يتعلق بمتغير مقاومة التغيير التنظيمي والثالث بمتغير كفاءة أداء المؤسسة. وقد تم تصميم الأداة باستخدام مقياس "ليكارث الخماسي"، والجدول 1 يوضح ذلك:

الجدول 1: درجات مقياس الدراسة "ليكارث الخماسي"

التقدير	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات	1	2	3	4	5
الفئة	1- 1.80	1.81- 2.60	2.61- 3.40	3.41- 4.20	4.21- 5
المستوى	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: عبد الفتاح حسن عز (2008)، ص ص 540-541.

5.1.3 ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة "كرونباخ ألفا".

الجدول 2: قيم معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" لمحاور أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل "كرونباخ"	معامل "الصدق"
مقاومة التغيير التنظيمي	21	0.73	0.85
كفاءة أداء المؤسسة	19	0.81	0.90
معامل ثبات الأداة	40	0.71	0.84

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يبين الجدول 2 أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.71) وهي قيمة جيدة. كما أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة مرتفعة (0.73 و 0.81) وكلها أكبر من النسبة المعيارية المقبولة 60%، وهذا يشير إلى مصداقية الأداة وتجانسها الداخلي مما يسمح باعتمادها كأداة لقياس متغيرات الدراسة وتعميم

نتائجها على المجتمع ككل، أما معامل الصدق الذاتي فكان مرتفعاً جداً حيث تراوحت قيمه بين (0.85 و0.90) مما يدل على تمتع الاستبيان بالدقة والموثوقية ما يؤكد ثبات محاوره وقابليتها للتطبيق الميداني.

6.1.3 أساليب المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات وتفريغها، تمت معالجتها باستخدام برنامج (SPSSV19) كالتالي: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة؛ معاملات الارتباط "بيرسون" للتأكد من صدق الاتساق الداخلي؛ معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب معاملات الثبات لأداة الدراسة؛ الإحصاء الوصفي؛ اختبار التوزيع الطبيعي؛ الإحصاء الاستدلالي المتمثل في تحليل الانحدار المتعدد.

2.3 وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية: تشير النتائج إلى أن ما نسبته 52.4% من أفراد العينة هم إناث والباقي 47.6% ذكور والذين يتوزعون عددياً: 33، 30 على التوالي، أي أن الفئة السائدة في مجتمع الدراسة هي الإناث وهو ما يعكس توجه الإناث نحو المناصب الإدارية التي تتلاءم وقدراتهم لكون الشركة محل الدراسة تلائم الذكور في العمل الميداني.

أما من حيث متغير العمر فنجد أن ما نسبته 46% تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة وما نسبته 31.7% ينتمون للفئة العمرية 36-45 سنة، ونسبة 19.0% لفئة أكثر من 46 سنة والذين يمثلون 12 فرداً من أفراد عينة الدراسة ونسبة 3.2% لفئة أقل من 25 سنة.

أما توزيعهم من حيث متغير المؤهل العلمي فنجد أن ما نسبته 73.0% لهم مستوى جامعي ويمثلون 46 عاملاً يتمركزون في الجانب الإداري، تليها النسبة 22.2% لهم مؤهل ثانوي تليها نسبة 04.8% من حاملي شهادة الدراسات العليا.

أما من حيث متغير الخبرة فنجد أن فئة أقل من 5 سنوات لهم نسبة 28.6% و27.0% ينتمون للفئة من 11 إلى 15 سنة، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 24.4% وهذا يدل على سياسة استقطاب القدرات الشابة التي تعتمدها الشركة، تليها نسبة 19.0% لهم خبرة تتجاوز 16 سنة.

3.3 التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة ومناقشتها:

1.3.3 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحور مقاومة التغيير التنظيمي: للتعرف على مستوى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بالشركة محل الدراسة، تم الاسترشاد بنتائج الإحصاء الوصفي. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 3: مستوى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيدة

أبعاد مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
بطء وانخفاض انجاز	2.82	0.61	متوسطة	03
اللامبالاة	2.65	0.48	متوسطة	04
المعارضة	2.97	0.53	متوسطة	02
التظلم والشكوى	2.98	0.60	متوسطة	01
المستوى العام لمقاومة	2.86	0.37	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يبين الجدول 3 أن أفراد عينة الدراسة يقاومون التغيير التنظيمي بشكل نسبي، والدليل على ذلك أن المستوى العام للمقاومة جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس رفض العمال للتغييرات التي تجريها الشركة نتيجة التطورات التي تشهدها بيئة عملها، نتيجة لخوف العاملين من التغيير الذي قد يهدد مصالحهم الشخصية وأنه لا توجد حاجة للبرامج التطويرية التي تنتهجها المؤسسة والنظام التقليدي أفضل بالنسبة لهم.

كما جاءت أبعاد هذا المحور بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.65-2.98) أي أنه لا يوجد تفاوت في درجة الموافقة على أشكال مقاومة التغيير التنظيمي لدى كل عامل. حيث جاء بعد الشكوى والتظلم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.98) بدرجة متوسطة، يليه بعد المعارضة بمتوسط حسابي (2.97) بدرجة متوسطة، بينما جاء ثالثا بعد بطء وانخفاض انجاز المهام بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وبدرجة متوسطة، وأخيرا بعد اللامبالاة بمتوسط حسابي قدره (2.65).

ويتبين من خلال النتائج أن العمال يتبنون الشكوى والتظلم كأول أسلوب للتعبير عن رفضهم للتغيير، حيث سجل هذا البعد أعلى متوسط حسابي فالأضرار والخوف الذي يسببه التغيير على المصالح الشخصية للعمال يدفعهم للمقاومة. كما أن العاملين يعارضون التغييرات المفاجئة في شكل ومضمون العمل وكذا الإجراءات والاقترحات المتعلقة بالتطوير بدرجة عالية وقد جاء بعد المعارضة في المرتبة الثانية. وجاء بعد بطء وانخفاض انجاز المهام ثالثا حيث يلجأ العاملون لطلب عطل أو التمارض والتأخر عن العمل نتيجة لاعتراضهم على التغيير مما يؤدي إلى انخفاض سرعة أداء المهام. وأخيرا بعد اللامبالاة والذي ظهر جليا من خلال عدم تفاعل العاملين مع المسؤولين في الاجتماعات والنقاشات الخاصة بالتغيير وعدم اهتمامهم بما يجري في المؤسسات المنافسة.

2.2.3 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحور كفاءة أداء المؤسسة: للتعرف على مستوى كفاءة أداء الشركة محل الدراسة، تم الاسترشاد بنتائج الإحصاء الوصفي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 4: مستوى كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسككدة

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد كفاءة أداء
01	متوسطة	0.42	2.96	العمليات الداخلية
03	ضعيفة	0.76	2.24	الزبائن
02	متوسطة	0.60	2.80	النمو والتعلم
-	متوسطة	0.44	2.76	المستوى العام لكفاءة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يوضح الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كفاءة أداء الشركة محل الدراسة جاءت بشكل نسبي، حيث أن مستوى كفاءة الأداء حسب تصورات العمال جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.76). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (2.24-2.96) أي أنه يوجد تفاوت في درجة الموافقة على مدى كفاءة أداء الشركة، حيث جاء بعد العمليات الداخلية أولاً بمتوسط حسابي (2.96) بدرجة متوسطة، يليه بعد النمو والتعلم بمتوسط حسابي (2.80) بدرجة متوسطة، بينما جاء بعد الزبائن ثالثاً بمتوسط حسابي بلغ (2.24) وبدرجة ضعيفة.

مما سبق؛ يتضح بأن كفاءة أداء الشركة محل الدراسة تبرز بالدرجة الأولى من خلال مستوى أداء عملياتها الداخلية، ويتجسد ذلك في التزام العاملين بالتوقيت الرسمي للعمل واستفادة الشركة من الإمكانيات والبرامج المتاحة لأداء مهامها بالشكل الصحيح وتحسين حجم إنتاجيتها. يليه بعد النمو والتعلم والذي يوضح مدى قدرة الشركة ورغبتها في تحسين مهارات العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية وهو ما يوحي بوجود بوادر لتطوير العاملين والمحافظة عليهم، والسعي لاقتناص الفرص الجديدة، وإعادة تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية وتحديث أنظمتها المعلوماتية والاعتماد على برامج التدريب والتكوين. وأخيراً محور الزبائن والذي جاء بدرجة ضعيفة ويبين أن الشركة لا تهتم بإرضاء عملائها بالدرجة الأولى رغم انخفاض مستوى الشكاوى المقدمة من قبلهم، وذلك بسبب إهمالها لمقترحات الزبائن لتحسين وتطوير خدماتها مما أدى إلى انخفاض مستوى ولائهم.

3.3 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات: للإجابة على فرضيات الدراسة والكشف عن صحتها أو نفيها، تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد" وقبل ذلك وجب التأكد أولاً من أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار التوزيع الطبيعي سمرنوف-كولمنجروف.

الجدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	حجم العينة	قيمة Z	محاور الدراسة
0.341	63	0.939	مقاومة التغيير التنظيمي
0.155	63	1.131	كفاءة أداء المؤسسة
0.423	63	0.879	أداة الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يتبين من الجدول 5 أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة تراوحت بين (0.341) و(0.155) كما أن مستوى الدلالة للأداة ككل بلغت (0.423) وهي أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بمتابعة تحليل فرضيات الدراسة وفقاً للأدوات الإحصائية للاختبارات المعلمية. وسنقوم باختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

الجدول 6: معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي وكفاءة أداء الشركة محل الدراسة

النموذج	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري
1	0.171	0.413	0.113	0.41528

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يبين الجدول 6 وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مقاومة التغيير التنظيمي وكفاءة أداء الشركة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط "بيرسون" ($R=0.413$)، بينما قيمة معامل التحديد ($R^2=0.171$) منخفضة جداً وتشير إلى أن ما نسبته (17.1%) من التغيرات في كفاءة أداء الشركة تعود لمقاومة التغيير التنظيمي، أما النسبة المتبقية (42.6%) فتعزى لعوامل أخرى (مثلاً وجود متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذا النموذج) أو تعزى للخطأ العشوائي.

الجدول 7: تحليل التباين لمعنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين التغيير التنظيمي وكفاءة أداء الشركة محل الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الانحدار
0.026	2.983	0.514	04	2.058	

		0.172	58	10.003	الخطأ
		-	62	12.060	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يتبين من الجدول 7 أن ($F=2.983$) من أجل درجات حرية ($df = 4, 58$) وبمستوى دلالة (0.026) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته، كما يشير مستوى الدلالة إلى وجود أثر لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة.

الجدول 8: تحليل نموذج الانحدار المتعدد لتأثير مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة أداء الشركة محل الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعلمية		المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
		المعاملات المعلمية	Std.Error		
0.000	7.195	-	0.414	2.979	الثابت
0.139	1.500	0.198	0.095	0.143	بطء وانخفاض إنجاز
0.001	-3.380	-0.539	0.146	-0.494	اللامبالاة
0.199	1.299	0.174	0.112	0.145	المعارضة
0.404	0.840	0.117	0.103	0.086	التظلم والشكوى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V19).

يبين الجدول 8 مدى تأثير كل بعد من أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج وجود أثر سلبي لبعد "اللامبالاة" على كفاءة أداء المؤسسة حيث بلغت القيمة الاحتمالية له (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بينما لا يوجد أثر لبقية الأبعاد لأن قيمها الاحتمالية أكبر من (0.05). ومن هنا يمكن تشكيل معادلة نموذج الانحدار المتعدد كالتالي:

$$Y = B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3 + B_4x_4 + A$$

حيث: Y المتغير التابع (كفاءة أداء المؤسسة).

x المتغير المستقل: (بطء وانخفاض إنجاز المهام x_1 ، اللامبالاة x_2 ، المعارضة x_3 ، التظلم والشكوى x_4).
A ثابت الانحدار **B** معامل الانحدار

وبما أن البعد الوحيد الذي يؤثر في كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة هو البعد

الثاني (اللامبالاة)، فإن معادلة الانحدار تصبح على الشكل التالي: $Y = B_2x_2 + A$

$$Y = - 0.494 x_2 + 2.979$$

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: أظهرت النتائج عدم صحة الفرضية التي تقول بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة"، وبالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة".

4. خاتمة:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن مدى تأثير مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة، ومن خلالها تبين أن الشركة تعاني كغيرها من المؤسسات من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي نتيجة للعديد من الأسباب التي نعزوها لأسباب شخصية، وتنظيمية، واجتماعية، وكذلك للثقافة السائدة بين أفراد المؤسسة مما يؤثر على كفاءة أداء عمالها وبالتالي كفاءة أداء الشركة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية تمر بها جميع المؤسسات وذلك نظرا لعدم وجود جهود استعدادية للتغيير التنظيمي، ويتجلى ذلك في استئثار قيادة المؤسسة بالتخطيط للتغيير وعدم إشراك العاملين فيه ومطالبتهم بالتنفيذ مما يولد لديهم رد فعل سلبي تجاه التغييرات؛

- كشفت الدراسة أن المستوى العام لمقاومة التغيير التنظيمي من طرف العاملين بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.37)؛

- بينت النتائج أن بعد التظلم والشكوى هو الأسلوب الأكثر استخداما من قبل العاملين للتعبير عن مقاومتهم للتغيير التنظيمي والذي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، تليه المعارضة بدرجة متوسطة أيضا و بمتوسط حسابي (2.97)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد ببطء وانخفاض انجاز المهام بمتوسط حسابي (2.82) وأخيرا بعد اللامبالاة بمتوسط حسابي بلغ (2.65)؛

- أوضحت النتائج أن المستوى العام لكفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.44)؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة، ويتجسد هذا التأثير في بعد اللامبالاة، في حين لا يوجد أثر لأبعاد بطء وانخفاض انجاز المهام، المعارضة والتظلم في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة.

الاقتراحات: في ضوء النتائج المتوصل إليها، ارتأت الباحثتين تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم لتحسين أدائهم عبر برامج التدريب والتكوين؛
- ضرورة شرح أهمية التغيير للمؤسسة للعاملين وإشراكهم في عملية التخطيط لمراحل التغيير وكسب موافقتهم وتأييدهم؛
- وضع نظام للمكافآت والحوافز للأفراد الذين يساهمون في نجاح عملية التغيير تقديرا لهم على جهودهم، وتشجيعا للمعارضين لقبول التغيير والتقليل من مقاومتهم؛
- تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين العاملين والمسؤولين من أجل خلق روح العمل الجماعي لتنفيذ عملية التغيير بنجاح؛
- إتاحة الفرصة للزبائن لتقديم مقترحاتهم والأخذ بها لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة وكسب ولائهم؛
- تحديث وتجديد الهياكل التنظيمية والوظيفية لمواكبة التغييرات التي تشهدها بيئة عمل المؤسسة.

5. قائمة المراجع:

- Céline Bareil. (2004). La Résistance au Changement: Synthèse et Critique des écrit. Montréal, Canada: Cahier du CETO.
- Claire Gauzente. (2000). Mesurer La Performance des Entreprise en L'absence D'indicateurs Objectifs : Quel Validité? Analyse De La Pertinence de Certains Indicateurs. Finance Contrôle Stratégie, 03 (02).
- Denni R. Self, Mike Schroeder. (2009). Enhancing The Success of Organizational Change. Leadership and Organizational Development Journal, 30 (02).
- أحمد اليوسفي، رامز علي درويش. (2014). أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 36 (05).
- حاتم سماتي. (2018) واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي. الأردن: دار الحامد للنشر.
- زيد منير عبوي. (2007). إدارة التغيير والتطوير. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- سليمان الفارس. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (02).

- سمير عباس. (2017). آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها. مجلة أبعاد نفسية وتربوية، 03 (10).
- عامر الكبيسي. (2010). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، متاح على الموقع الإلكتروني:
<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/59746> (consulter 12/04/2019).
- عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، 01 (01).
- عز حسن عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS. السعودية: دار الخوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- علي بن حكوم، عبد المجيد بدري. (2017). إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 01 (05).
- فريد راغب النجار. (2009). إدارة التغيير الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية العالمية. مصر: الدار الجامعية.
- قويدر معيزي. (2010). مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي وإدارة التغيير ومقاومته. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر: جامعة سعد دحلب.
- محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهاشمي بن واضح، عبد المطلب بيصار. (2018). أثر إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، 18 (01).

6. ملاحق:

مقاومة التغيير التنظيمي	
أعارض الاقتراحات والقرارات المطروحة حول التغيير	رفض للتغيير يدفعني لعدم انجاز مهامي بالسرعة المطلوبة
أعارض التغييرات المفاجئة في شكل ومضمون العمل	لا أتفاعل مع المسؤولين في النقاشات الخاصة بالتغيير
أقاوم سياسات وبرامج العمل الجديدة	أحاول تعطيل وصول المعلومات إلى زملائي
أصر على العمل بالنمط التقليدي وأعتبره أكثر نجاحا	أطلب عطلة للابتعاد عن العمل المتزايد نتيجة للتغييرات
أعمل على إبراز إيجابيات النظام القديم للعمل وأشتكي من النظام الجديد	أجأ إلى التغيب والتمارض أو التأخر تعبيرا عن عدم اقتناعي بالتغيير
تضرر مصلحتي الشخصية نتيجة التغيير يدفعني للاستقالة	لا أبذل جهدا في عملي بمهدف تقليص فرص نجاح التغيير
لا أشترك في البرامج التطويرية	لا يهمني ما يحدث في المؤسسات المنافسة
الأضرار التي يسببها التغيير تدفعني للتشكي والتظلم	لا أتعاون مع زملائي في أداء المهام
أرفض البرامج التطويرية للمؤسسة	لا أهتم بمواكبة التطورات الحديثة في العمل
أعارض القوانين والإجراءات الجديدة التي لا تخدمني	لا أهتم بالتغييرات التي تحدث في المؤسسة لعدم اقتناعي بها
أنقل الشكاوى والمشاكل إلى أطراف خارج المؤسسة	
كفاءة أداء المؤسسة	
يقدم الزبائن مقترحات للتطوير	هناك تزايد في حجم إنتاجية المؤسسة
تحظى المؤسسة بولاء مرتفع من قبل زبائنها	يقدم العاملون مقترحات لتطوير العمل وتحديثه
تقدم المؤسسة خدمات جديدة لزبائنها	انخفض معدل الهدر والعيوب في المؤسسة
تحفز المؤسسة عمالها بأساليب فعالة	انخفض معدل تعطل العمل
تقوم المؤسسة بتطوير برامجها لتحسين ولاء الزبائن	هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز العمل
تحدث المؤسسة تغييرات في نظم المعلومات والحاسوب	انخفض معدل دوران العمل في المؤسسة
أعدت المؤسسة تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية	يلتزم العاملون بالدوام الرسمي في المؤسسة
تبحث المؤسسة دوما عن الفرص الجديدة	يتم تنفيذ العمل في المؤسسة وفق الخطط والبرامج المحددة
ساهم التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين والمؤسسة	تستفيد المؤسسة من الإمكانيات المتاحة لتنفيذ مهامها
	انخفض مستوى الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن