مقاومـة العامليـن للتغيير التكنولوجي في مؤسسات القطاع الخاص
–دراسة عينة من المؤسسات الخاصة الجزائرية –

سارة شوابي* أمحمد أعمر بوزيد** لخضر عدوكة***

Abstract:

This study aims at determining the extent of resistance of the employees in front of technological changes in the Algerian private enterprises and to determine the impact of the demographic factors on the resistance of the employees. The empirical study allowed us to conclude that there is an effect of these factors (age, family situation and the academic level) on the resistance of the employees.

Key words : technological changes, resistance of the employees, Algerian private enterprises

Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'étendue de résistance des travailleurs face aux changements technologiques dans les entreprises privées algériennes et de déterminer l'impact des facteurs démographiques sur la résistance des travailleurs. L'étude empirique nous a permis de conclure qu'il y a un effet de ces facteurs (âge, situation familiale et le niveau d'instruction) sur la résistance des travailleurs.

Les mots clés: changements technologiques, résistance des travailleurs, les entreprises privées algériennes

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مقاومة العاملين لتغير التكنولوجي في مؤسسات القطاع الخاص الجزائري و تحديد تأثير العوامل الديمغرافية على مقاومة العاملين. و من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أن هناك تأثير للمتغيرات الديمغرافية على مقاومة الأفراد في المؤسسات الخاصة

الكلمات المفتاحية: التغيير التكنولوجي، مقاومة العاملين، مؤسسات القطاع الخاص

* طالبة دكتوراه ، جامعة معسكر
** استاذ محاضر ، المركز الجامعي بتبازة
*** أستاذ محاضر ، جامعة معسكر

مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديا كبيرا يتجلى في تعقد واضطراب إمكانية بقائها واستمراريتها وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، حيث أن أهم ما نتج عنها هو اشتداد حدة المنافسة ،ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي، لذلك فإن إحداث التغيير أصبح حتمية أمام المؤسسات لضمان بقائها كي تبدع وتحقق النجاح التنافسي في عالم الأعمال، انطلاقا من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد.

يظهر التغيير التنظيمي في عدة مجالات ومن أهمها التغيير التكنولوجي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على فعالية المؤسسات من خلال سعيها للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات والآلات والمعدات وغيرها لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من تجاهلها ومحاولة تجنبها وذلك بتغيير آليات العمل التقليدي ولكن في أغلب الأحيان يقابل هذا التغيير بالمقاومة من قبل العاملين لخوفهم من التعرض لمستجدات يضرهم تطبيقها ومن الصعب التوصل إلى تحديد أسباب واضحة للمقاومة، كون العاملين يرفضون العمل بطرق تختلف على الطرق التي اعتادوا على ممارستها أو العمل تحت شروط وظروف جديدة.

مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة من مظاهر الواقع الحالي للمؤسسات وبيئتها المتغيرة التي تملي عليها أن تعتمد التغيير في مجالات شتى من أجل رفع كفاءتها وفاعليتها ،ولأن المؤسسة تعتبر جزأ لا يتجزأ من البيئة الكلية التي أصابها التطور المذهل، لذا أصبحت نظمها القديمة لا تجدي نفعا أمام كل تلك الطفرات والخطوات العلمية المتواصلة، وبذلك فقد انتهجت المؤسسات التغيير التكنولوجي لمواجهة التغييرات الحاصلة كما وجب عليها التحكم والتقليل من مقاومة العاملين لهذه التغييرات للوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة، ومن خلال ما تم ذكره يتسنى لنا أن نقوم بطرح إشكالية الدراسة كما يلي:

إلى أي مدى يواجه التغيير التكنولوجي في المؤسسات الخاصة مقاومة من قبل العاملين ؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية

الفرضية الأولى: شدة وحدة المنافسة التي تواجه مؤسسات القطاع الخاص بالجزائر تفرض عليها القيام بالتغيير التكنولوجي.

الفرضية الثانية: يواجه التغيير التكنولوجي في مؤسسات القطاع الخاص مقاومة من قبل العاملين.

الفرضية الثالثة:توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي ومقاومة العاملين.

***الفرضية الرابعة**:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية على مقاومة العاملين.

أهداف الدراسة

– التعرف على التغيير التكنولوجي المطبق في المؤسسات الخاصة؛

–التعرف على مدى مقاومة العاملين لهذه التغييرات و اقتناعهم بالوضع القائم؛

– التعرف على علاقة هذه المقاومة الظاهرة بالتغيير التكنولوجي القائمة وكذلك التعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية.

أهمية الدراسة

– يساعد المؤسسات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على نشاطاتها المختلفة؛

–يضمن استمرار الحياة للمؤسسة و يحقق للمؤسسة أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية؛

–إبراز عملية إدارة مقاومة التغيير والسبل العلمية في تخفيف حدة المقاومة وجعل العاملين يتحمسون لهذا التغيير.

خطوات الدراسة الإحصائية

- **: مجتمع الدراسة والعينة**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا من فئة الإطارات في 19 مؤسسة في القطاع الخاص[1] ، بحيث تم اختيار العينة العشوائية المنتظمة من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الإطارات المستجوبة ب 68 إطار[2] ،وقد تم اختيار فئة الإطارات لكونهم الأكثر ارتباطا ووعيا بعمليات التغيير التكنولوجي في المنظمات الخاصة وكذلك بأشكال المقاومة.

- **أداة الدراسة**

– **الاستبيان:** قمنا باستخدام استبانه كأداة لهذه الدراسة تم صياغتها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، يختص الجزء الأول بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وقد تضمنت: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، واشتمل الجزء الثاني على التغيير التكنولوجي التي قامت بها المؤسسات الخاصة وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من درجة موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وقد شمل الجزء الثالث على أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم للتغييرات القائمة، ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحتسب كمايلي:

طول الفئة: المدى/عدد درجات مقياس ليكرت ويساوي 0,80

جدول1: فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالتها

الفئات	الدرجة	دلالتها
1,80 – 01	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
2,60 – 1,80	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
3,40 –ا 2,60	محايد	درجة متوسطة(بين الرفض والتأييد)
4,20 – 3,40	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
5 -4,20	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

- **صدق أداة الدراسة**

من أجل التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا تم عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوى الخبرة في عدة تخصصات للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها وسلامة صياغتها ومحتوياتها ثم عدلت بناءا على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات وتعديل وإضافة عبارات جديدة لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى أفراد العينة وأكثر صدقا في مقياس موضوع هذه الدراسة.

- **ثبات أداة الدراسة**

تم استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار **ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha**) للاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة:

الجدول 2 : معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة

المحور الأول	التغيير التكنولوجي	0,80
المحور الثاني	أشكال مقاومة العاملين للتغيير	0,90

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات لمحاور الاستبيان تفوق قيمتها 0,80 وتعد هذه المعاملات مرتفعة وهذا ما يدل على أن جميع المحاور صالحة للقياس

- **المؤشرات الإحصائية المستعملة**

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدمنا الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ومن خلاله قمنا بحساب المؤشرات الإحصائية التالية:

-معامل **ألفا كرونباخ** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛

-التكرارات النسبية المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ؛

-معامل الارتباط **لسبيرمان (Spearman)** لمعرفة العلاقة بين مجالات التغيير التنظيمي وأشكال المقاومة، حيث قام الباحثين بتجميع مختلف البنود لمجالات التغيير وكذلك تجميع مختلف أشكال المقاومة وذلك وفقا لطريقة المركبات الأساسية (**ACP**) والتي أظهرت وجود مخرجة واحدة تم تسميتها ثم قمنا بعدها بقياس علاقة مجالات التغيير التنظيمي وأشكال المقاومة ؛

- جدول تحليل التباين (**ANOVA**) لمعرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية على أشكال المقاومة.

الدراسات السابقة

دراسة (OkumusH. 1998) بعنوان " معوقات مقاومة التغيير في المنظمات الفندقية "، هدف الباحث إلى تشخيص معوقات ومصادر مقاومة التغيير في المنظمات الفندقية وتقييم الاستراتيجيات الرامية للتغلب على هذه المعوقات والمقاومة، حيث تم جمع البيانات من خلال

المقابلات المعمقة في تسعة فنادق في المملكة المتحدة وأشارت نتائج الدراسة أن أهم معوقات التغيير في الفنادق هي تكاليف التغيير والصعوبات المالية وضغوط الأولويات الأخرى كما تستخدم استراتيجيات متعددة لمواجهة المقاومة.

دراسة (Strebel 2006) بعنوان « Why do people resist change » ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات ، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين مصالح العاملين ونجاح عملية التغيير عندما يمس التغيير التعاقدات والاتفاقات الوظيفية وكذلك هناك أثر لتحديد متطلبات التغيير بشكل واضح على نجاح عملية التغيير والحد من مقاومته

دراسة محمد مصطفى 2008 تحت عنوان " اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير–دراسة حالة–"تهدف الدراسة لوصف وتشخيص عوامل مقاومة التغيير والمداخل الإدارية المعتمدة لمواجهتها ودراسة طبيعة العلاقة المتداخلة لعلاقات الارتباط والأثر بين أشكال مقاومة التغيير وبعض المداخل الإدارية التي يمكن استخدامها لمواجهة هذه المقاومة وتوصل من خلال بحثه الى أن هناك علاقة ارتباط بين مقاومة التغيير والمداخل الإدارية اللازمة لمواجهتها.

منهج الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لجمع البيانات والمعلومات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة بين متغيرات البحث.

ما يميز الدراسة الحاليـــة عن الدراســـات السابقـــة

أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تركيزها على موضوع علاقة مقاومة العاملين بالتغييرات التكنولوجية في مؤسسات القطاع الخاص بالجزائر، خاصة وأن هذه العلاقة لم يتم التطرق لها من قبل، فالدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة من ناحية الهدف.

1) الاطار النظري للدراسة

1-1) ماهية التغيير التنظيمي

1-1-1) مفهوم التغيير التنظيمي

تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضح له،فيعرف التغيير التنظيمي كما يلي:

يعرفه (Warren G.Bennis,1995) بأنه " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية[5]"، ويعرف أيضا بأنه "العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بالانتقال من حالتها إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فعاليتها[3]. ويضيف (Daft, 2001) بأن التغيير التنظيمي استجابة المؤسسة للتغييرات التي تحيطها وباستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة وأسرع استجابة لها[4].

من خلال ما سبق طرحه من التعاريف للتغيير التنظيمي يمكن القول بأنه "إحداث تعديلات أو تحولات في أهداف وسياسات المؤسسة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي كالهيكل التنظيمي أو التقنية.....الخ وذلك من أجل استهداف ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة له.

1-1-2) حاجة المنظمات إلى التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير ضرورة ملحة تفرضها عدة مصادر تحتم على المنظمة القيام بالتغيير ويمكن تصنيف هذه المصادر إلى نوعين مصادر داخلية ومصادر خارجية.

1-1-3)مجالات التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي ضرورة ملحة في المنظمات حتى تتمكن من الاستمرار ومواجهة المنافسة الحادة في ظل بيئة خارجية أو داخلية متقلبة وذلك من خلال إجراء تغييرات مهمة في مجالاتها ومن أهم مجالات التغيير نذكر: التغيير التكنولوجي

إن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات إلى استبدال معداتها القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب و عمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغييرا في تصميمها الداخلي وحدد (Robbins, 2001, p :544) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المؤسسات أو متطلبات الإبداع، إذ تتوجه المؤسسات في التغيير التكنولوجي المتعلق بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الحاسوب[5].

ويمكن أن تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات التالية:

-تحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو العملية؛

-إدخال معدات وآلات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة؛

-تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها؛

-استخدام شبكة الأنترنت الداخلية تربط مختلف الأقسام[6].

1-2) مقاومة العاملين

1-2-1) مفهوم مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمرا حتميا فيقولPaul Lavarence إن أحد أهم المشاكل الشائكة التي يواجهها رجال الأعمال هو مقاومة التغيير لدى الأفراد العاملين ، ومهما كانت طبيعة هذه المقاومة فإنها تترجم بنقص دائم في الإنتاج أو الصراعات المستمرة وكذا العداوة والاضطرابات[7]. ترى (Trader-Leigh, 2002) أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون عائقا أمام نجاح جهود ومحاولات تنفيذ التغييرات التنظيمية ويتوقف ذلك على كيفية إدراك العاملين والمنظمة لمدى تأثير التغيير على أهدافهم[8]،وتعرف مقاومة التغيير بأنها : أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه[9] وهي أيضا عدم التعاون مع جهود التغيير والتخريب المتعمد لجهود التغيير[10]

1-2-2) أسباب مقاومة التغيير

هناك عدة أسباب عديدة تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير، فمعرفة الأسباب تعد خطوة جوهرية في إدارة عملية المقاومة من أجل تحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع تلك الأسباب

و المتمثلة في الأسباب الفردية (لارتياح للمألوف والخوف من المجهول، لمصالح الشخصية ، عدم الاستفادة ، قلة الاتصال)و الأسباب التنظيمية (الإمكانيات، الفشل من السابق من جهود التغيير)

1-2-3) أشكال مقاومة التغيير

يمكن أن تكون مقاومة التغيير ظاهرة[11] ومعلنة مثل: تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات، ويمكن أيضا أن تكون ضمنية ومخفية مثل: هبوط الحافز للعمل[12].

2) الإطار التطبيقي للدراسة

2-1)عرض النتائج واختبار الفرضيات

2-1-1) خصائص عينة البحث

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:** يوضح الجدول رقم 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

جدول رقم 3: توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	التكرار النسبي المئوي
ذكـر	41	60,3%
أنثى	27	39,7%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

*من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور كانت الغالبة في المؤسسات الخاصة، حيث كانت نسبتهم 60,3%، أما نسبة الإناث فوصلت 39,7% ،وتشير هذه النتائج إلى سيطرة العنصر الذكوري في العمل مما يعطيهم الفرصة الأكبر للارتقاء إلى الوظائف العليا ، في حين أن الإناث تميل للاهتمام بالعائلة والاطفال أكثر من الاهتمام بتطوير مسارهم الوظيفي.

- **–توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:** يوضح الجدول رقم 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

جدول رقم 4: توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	التكرار النسبي المئوي
من 20 إلى 30 سنة	7	10,3%
من 31 إلى 40 سنة	23	33,8%
من 41 إلى 50 سنة	26	38,2%
أكثر من 50 سنة	12	17,6%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

*يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة فكانت نسبتها 38,2% في المؤسسات الخاصة ، ثم تأتي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 33,8% ، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة كانت نسبتها 17,6%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 10,3%، وهذا ما يوضح أن المؤسسات الخاصة تعتمد على العاملين الأكبر سنا لأنهم يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية باعتبارهم من ذوي الخبرة والكفاءة، وتدل النتيجة أيضا أن هناك تنوعا في متوسط أعمار مجتمع الدراسة وهذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات العاملين نحو المواضيع المتعلقة بمجال العمل، لأن خبرات الأفراد المتراكمة عبر تجاربه تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية أو إيجابية نحو موضوع معين.

- **–توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية**

جدول رقم 5 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	التكرار النسبي المئوي
أعزب	12	17,6%
متزوج	53	77,9%
أرمل	2	2,9%
مطلق	1	1,5%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

*نلاحظ أن نسبة المتزوجين بلغت 77,9% في المؤسسات الخاصة في حين أن ما نسبته 17,6% لفئة العزاب، أما نسبة الأرامل كانت و2,9% وفي الأخير تأتي نسبة المطلقين 1,5% وهذا ما يفسر أن معظم العاملين في المناصب القيادية في المؤسسات متزوجين وهذا ما يدل على الاستقرار المهني وينعكس ذلك بالإيجاب على أدائه الوظيفي.

- **–توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:**

جدول رقم 6 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	التكرار النسبي المئوي
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	10	14,7%
جامعي	52	76,5%
دراسات عليا	6	8,8%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال الجدول يتبين أن النسبة الغالبة لأفراد العينة ما يمثل 76,5% ذو مستوى جامعي، وما نسبته 14,7%ذو المستوى الثانوي أما عدد الأفراد ذوي دراسات عليا فبلغت نسبتهم 8,8% ، حيث انعدمت النسبة في المستوى الابتدائي والمتوسط في المؤسسات الخاصة، وهذا يكون مؤشر إيجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية في القطاع الخاص، بأن يكون لها إطارات من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة مما يساهم في زيادة فعالية متطلبات التغيير وهذا ما يعكس أنه يمكن الاستفادة من المعرفة العلمية لأفراد العينة من مختلف مستوياتهم التعليمية من أراءهم الهامة وخبرتهم حيال موضوع الدراسة.

- **–توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية**

جدول رقم 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	التكرار النسبي المئوي
أقل من 5 سنوات	3	4,4%
من 5 الى 10 سنوات	22	32,4%
من 11 الى 15 سنة	20	29,4%
أكثر من 15 سنة	23	33,8%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

يوضح الجدول رقم 7 أن أغلب أفراد العينة كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة وذلك 33,8%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات كانت نسبتهم 32,4% ، في حين أن نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بلغت 29,4% ، أما فئة أقل من 5 سنوات فكانت 4,4% ،كما نلاحظ بأن المؤسسة تسعى للاستفادة من سنوات الخبرة خاصة في ظل عملية التوسيع وإعادة الهيكلة والتغيير التي تقوم بها بحيث تساعدها في القيام بذلك، فالخبرة تلعب دورا هاما في البحث خاصة في مسايرة العمال للتغييرات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسات.

2-1-2) تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- **تحليل استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتغييرات التكنولوجية في المؤسسات الخاصة**

قمنا بتحليل استجابات أفراد الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

الجدول رقم 8: التغيير التكنولوجي في المؤسسات الخاصة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1- تقوم المؤسسة بإدخال معدات وألات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.	4,38	0,692	0,157	1
2- تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.	3,78	1,280	0,338	8
3- تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.	4,26	0,683	0,160	2
4- تقوم المؤسسة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بالمؤسسة.	4,05	0,985	0,242	4
5- تقوم المؤسسة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بالمؤسسة.	3,96	1,085	0,274	6
6- استخدام شبكة الانترنت الداخلية تربط مختلف الأقسام بهدف تبادل المعلومات	3,98	1,170	0,293	7
7- تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة.	4,18	0,961	0,229	3
8- توفير أجهزة إعلام ألي متطورة لتساعد على إنجاز المهام والأعمال داخل المؤسسة.	3,78	1,299	0,344	9
9- تشجع المؤسسة على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل.	4,04	1,077	0,266	5
الاجمالي	4,04	1,025		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*تشير نتائج هذا الجدول أن هذا المتغير حقق وسطا إجماليا 4,04 وبانحراف معياري 1,025 وهي تقع في مجال موافق، حيث كان الترتيب الأول للعبارة رقم 1 "تقوم المؤسسة بإدخال معدات وألات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة." بمعامل اختلاف قدره 0,157، وفي المرتبة

الأخيرة جاءت العبارة رقم 8 " توفير أجهزة إعلام آلي متطورة لتساعد على إنجاز المهام والأعمال داخل المؤسسة" بمعامل اختلاف 0,344.

❖ **_اختبار صحة الفرضية الأولى:**

*من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسات في القطاع الخاص تعتمد على إدخال تكنولوجيا حديثة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة بهدف بلوغ هذه الأخيرة مستوى معين من الربحية ، وذلك بتوفير متطلبات الكفاءة والجودة من خلال الوقوف عند أهم مقاييس التميز والانجاز لإرضاء وتحقيق احتياجات ومتطلبات العاملين والعملاء و كذلك من خلال جودة الإنتاج بالدرجة الأولى وزيادة الأرباح بالدرجة الثانية، كما أن التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة تكسب العاملين خبرة من خلال دورات التدريب التي قاموا بها، وهذا ما يخلق لهم دافع وحماس لتحسين مهاراتهم وأدائهم الوظيفي، وبناءا على هذه النتائج تقبل **الفرضية الأولى** والتي تنص على " شدة وحدة المنافسة التي تواجه مؤسسات القطاع الخاص بالجزائر تفرض عليها القيام بالتغيير التكنولوجي"

- **تحليل استجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأشكال المقاومة التي اتخذت لصد التغيير التكنولوجي:**

قمنا بتحليل استجابات أفراد الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. وذلك من أجل الكشف عن المقاومة الظاهرة و المقاومة الضمنية

جدول رقم9: المقاومة الظاهرة في المؤسسات الخاصة

المقاومة الظاهرة				
عند قيام مؤسستك بالتغيير التكنولوجي تقوم ب:	متوسط	الانحراف المعياري	معامل التغير	الرتبة
25-المصارحة رفض التغيير.	2,75	1,480	0,538	3
26-زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.	2,46	1,365	0,555	5
27-زيادة الصراعات داخل المؤسسة.	2,43	1,364	0,562	7
28-تمارض العاملين و زيادة الغيابوالتأخير.	1,91	0,989	0,517	1
29-زيادة الميل نحو الاتحاد وانشطة نقابات العمل	1,90	1,039	0,547	4
30-ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.	2,03	1,133	0,558	6
31-تنظيم اضراب والمشاركة فيه.	1,97	1,159	0,587	9
32-تخريب نظم الانتاج.	1,72	0,912	0,529	2
33-زيادة عدد الشكاوي والتذمر.	1,91	1,116	0,583	8
34-عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.	1,82	0,078	0,591	10
الاجمالي	2,09	1,063		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

جدول رقم10: المقاومة الظاهرة في المؤسسات الخاصة

المقاومة الضمنية				
	متوسط	انحراف التعياري	معامل التغير	الرتبة
35-هبوط الحافز للعمل.	3,60	1,373	0,381	1
36-عدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة.	3,54	1,348	0,394	2
37-استغراق فترات أطول في تنفيذ الاعمال.	3,49	1,409	0,404	3
38-زيادة عدد الاخطاء المرتكبة.	3,01	1,409	0,467	5
39-استخدام الصوت المرتفع واشارات اليد.	2,21	1,073	0,486	6
40-نشر الاشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.	2,93	1,353	0,462	4
41-حجب المعلومات وتأخير وصولها.	2,06	1,035	0,502	7
الاجمالي	2,97	1,285		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

جدول رقم11: مقاومة العاملين

مقاومة العاملين			
		المتوسط	الانحراف
1	المقاومة الظاهرة	2,09	1,063
2	المقاومة الضمنية	2,97	1,285
	مقاومة العاملين	2,53	1,174

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

تشير نتائج الجدول أن متغير مقاومة العاملين حقق متوسط اجمالي قدره 2,53 وانحراف معياري قدره 1,174 في المؤسسات الخاصة والذي يقع في المجال غير موافق، حيث تأتي في المرتبة الأولى المقاومة الضمنية بمتوسط حسابي اجمالي قدر2,97 وبانحراف معياري قدره 1,285 ثم في المرتبة الثانية المقاومة الظاهرة بمتوسط قدره 2,09 وبانحراف معياري قدره 1,063

❖ **اختبار صحة الفرضية الثانية**

من خلال هذه النتائج يمكن القول بأن التغيير التكنولوجي في المؤسسات الخاصة لا يواجه مقاومة من قبل العاملين لان هذا التغيير يصب في مصلحتهم أولا ثم يعود بالفائدة على المؤسسة وبتالي نرفض **الفرضية الثانية** "يواجه التغيير التكنولوجي في مؤسسات القطاع الخاص مقاومة من قبل العاملين"

❖ **اختبار صحة الفرضية الثالثة**

نستخدم تحليل الارتباط في تقدير درجة الارتباط الخطي (مدى وجود علاقة خطية) بين متغيرين واتجاه هذه العلاقة وقد تم استخدام معامل **سبيرمان** وذلك للوقوف على نوع وقوة العلاقة بين مقاومة العاملين و التغير التكنولوجي.

جدول رقم 12: العلاقة بين المقاومة والتغيير التكنولوجي في المؤسسات الخاصة

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
معامل الارتباط بين المقاومة الظاهرة والتغيير التكنولوجي	-0,051	0,597*
معامل الارتباط بين المقاومة الضمنية والتغيير التكنولوجي	0,063	0,510*
*معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح لنا من خلال الجدول السابق فيما يخص المؤسسات الخاصة هناك علاقة ارتباط عكسية بين المقاومة الظاهرة والتغيير التكنولوجي بمعامل 0,051- عند مستوى معنوية 0,597 ووجود علاقة ارتباط طردية بين المقاومة الضمنية والتغيير التكنولوجي بمعامل 0,063 عند مستوى معنوية 0,510 . و معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05

❖ اختبار صحة الفرضية الرابعة

لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على مقاومة الأفراد للتغيير سوف نستخدم جدول تحليل التباين ، الجدول التالي يبين تأثير المتغيرات الديمغرافية على المقاومة الظاهرة

جدول رقم 13 تأثير المتغيرات الديموغرافية على المقاومة الظاهرة.

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل مجموع المربعات	فيشر المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	10,077	42	0,240	0,967	0,549
	6,202	25	0,248		
العمر	37,482	42	0,892	1,366	0,205
	16,327	25			
الحالة الاجتماعية	13,367	42	0,318	2,155	0,022
	3,692	25	0,148		
المستوى التعليمي	9,370	42	0,223	0,872	0,660
	6,394	25	0,256		
سنوات الخبرة	34,918	42	0,831	0,957	0,560
	21,715	25	0,869		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال تحليل التباين للجدول رقم 13 أن مستوى الدلالة للعمر تساوي 0,205 أي 2,05% وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وهذا ما يدل على وجود تأثير للعمر على المقاومة الظاهرة في المؤسسات الخاصة، وكذلك وجود تأثير للحالة الاجتماعية على المقاومة الظاهرة حيث أن مستوى الدلالة 0,022،في حين عدم وجود تأثير معنوي للجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة على المقاومة الضمنية في المؤسسات الخاصة لأن مستوى الدلالة لكل من هذه المتغيرات أكبر من 5% . أما تأثير المتغيرات الديمغرافية على المقاومة الضمنية فيوضحها الجدول التالي

جدول رقم 14 تأثير المتغيرات الديموغرافية على المقاومة الضمنية.

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل مجموع المربعات	فيشر المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	9,263	40	0,232	0,891	0,636
	7,017	27	0,260		
العمر	35,875	40	0,897	1,350	0,208
	17,933	27	0,664		
الحالة الاجتماعية	12,959	40	0,324	2,133	0,021
	4,100	27	0,152		
المستوى التعليمي	11,948	40	0,299	2,113	0,022
	3,817	27	0,141		
سنوات الخبرة	31,899	40	0,797	0,871	0,661
	24,733	27	0,916		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال تحليل التباين للجدول رقم 14 أن مستوى الدلالة أقل من 5% لكل من العمر و الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي ، وهذا ما يدل على وجود تأثير لهذه المتغيرات على المقاومة الضمنية في المؤسسات الخاصة، في حين تحصلنا على عدم وجود تأثير معنوي للجنس وسنوات الخبرة على المقاومة الضمنية في المؤسسات الخاصة .

الخلاصة

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية يتبين بأن المؤسسات الجزائرية في القطاع الخاص تسعى دوما لمواكبة التطورات التكنولوجية، من خلال إنشاء موقع الكتروني أو إدخال معدات وآلات جديدة تساعد على اختصار الوقت وتعطي نتائج أكثر دقة وبأقل تكلفة لتحقيق المنافسة والربحية.

عدم وجود مقاومة من قبل العاملين للتغييرات التي أقيمت في مؤسسات عينة الدراسة وهو تعبير على قناعتهم بهذه التغييرات، وكذلك عدم الخوف من المجهول والمساهمة في هذه التغييرات لما سوف تعود به من فائدة عليهم وعلى المنظمة والمساهمة في مواكبة التطورات التكنولوجية ومواجهة

المنافسة للاستمرار والبقاء، حيث كان المتوسط الإجمالي للمقاومة في المؤسسات الخاصة 2,53 وبانحراف معياري قدره 1,174 كان النوع الغالب للمقاومة هي المقاومة الضمنية، حيث كان المتوسط الإجمالي 2,97 وبانحراف 1,285 ثم تأتي المقاومة الظاهرة بمتوسط 2,09 وبانحراف قدره 1,063. و على هذا الأساس نستنتج من الدراسة التطبيقية أيضا :

- ✓ أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين كل بين المقاومة الظاهرة والتغيير التكنولوجي، ووجود علاقة ارتباط طردية بين المقاومة الضمنية والتغيير التكنولوجي.
- ✓ أن هناك تأثير للمتغيرات الديمغرافية على مقاومة الأفراد في المؤسسات الخاصة حيث يؤثر العمر والحالة الاجتماعية على المقاومة الظاهرة، أما المقاومة الضمنية فيؤثر عليها كل من العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.
- ✓ عدم وجود تأثير للجنس والمستوى التعليمي على المقاومة الظاهرة، وعدم وجود تأثير للجنس وسنوات الخبرة على المقاومة الضمنية.

الهوامش والمراجع

[1] مؤسسات القطاع الخاص : مؤسسة فرتيال، مؤسسةCalva type، المؤسسة الصناعية الريان للورق، مؤسسة Biocare industrie pharmaceutique ، مؤسسة Inphamdis industrie pharmaceutique، مؤسسة Carajus، مؤسسة Bouna، مؤسسة محبوبة، مؤسسة عمر بن عمر، مؤسسة Peaudouce، مؤسسة ملبنة المائدة، جريدة اخر ساعة ، مخبر التحليل الطبية ،فندق صبري، تأمينات سلامة، بنك المؤسسة العربية المصرفيةABC، مصحة الفارابي، مطحنة الشرق

[2] فئة الإطارات من قسم الموارد البشرية، قسم المالية، قسم التسويق، قسم الجودة، قسم الانتاج في مختلف الورشات، قسم الصيانة

[3] Warren G, Bennis, Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change, journal of applied behavioral science(oct-dec), 1995,p :346 .

[4] Jones, G, Organizational théory, 2th édition, addison-wesley, 1999, p:511

[5] Daft,R,L, Organization theory and design, OHIO:South Western colleye pub, 2001, p:352

[6] Robbins, Stephen, P, Organizational Behavior, 9th edition, prentice-hall, Jnc, Newjersey, 2001, p:544

[7] زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشروالتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص:.187

[8] Foglierinicarneiro, Organisation et gestion des entreprises, 3ème édition, Dunod, Paris, 1995, p :319.

[9] Trader-Leigh Karyn E, case study : Identifying résistance in managing change, journal of organizational change management, vol15, Nr12, 2002, p:140.

[10] John R.SchermerhormJr and James G.Hunt and Richard N.Osborn, Organizational Behavior, Wiley 2002, 7th edition, University of phoenix, p:64.

[11] JosephE.Champoux, Organizational Behavior(integrating individuals, groups and organization), Routledge, fourth edition, NewYork, Londen, 2011, p:458.

[12] Don Hellrigel, John W.Slocum, Jr, Organizational Behavior, 13th edition, Soth-Western cengage learning, 2008, united in the states of America, p:520