



الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في مقاومة التغيير

التنظيمي لتطبيق أنظمة التكنولوجيا الحديثة

في العمل الفندقي

دراسة ميدانية في فندق بابل روتانا

م.د. يسرى محمد حسين

جامعة الاسراء، كلية الإدارة والاقتصاد – قسم علوم السياحة، بغداد \ العراق

**Perceived Organizational Support and Its Impact
on Resistance to Organizational Change in
Implementing Modern Technological Systems in
Hotel Operations.**

- A Field Study at the Babylon Rotana Hotel –

Lect. Dr. Yusra Mohammed Hussein

**Al-Esraa University, College of Administration and Economics – Department of
Tourism Sciences, Baghdad / Iraq**



المستخلص

يهدف البحث الى دراسة الدعم التنظيمي المدرك ومدى دوره في تذليل مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الاستغلال الأمثل لانظمة التكنولوجيا الحديثة في مجالات العمل الفندقى الذي بات قطاعاً متفاعلاً مع كل التطورات العلمية في مختلف المجالات الصناعية والخدمية والتطوير المبرمج والمتدرج للكادر العامل في هذا المجال ولإدارته، ويتم ذلك من خلال بناء اطار نظري يتم فيه اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة استخدام البرنامج (spss) والتي من خلالها يتم التحقق من صحة الفرضيات.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، مقاومة التغير التنظيمي، أنظمة التكنولوجيا الحديثة

Abstract

The research aims to study perceived organizational support and its role in overcoming resistance to organizational change through the optimal use of modern technological systems in the hotel industry, which has become a sector that interacts with all scientific developments in various industrial and service fields, and the programmed and gradual development of the workforce in this field and its management. This is done through building a theoretical framework in which the nature of the relationship between variables is tested using appropriate statistical methods using the SPSS program, through which the validity of the hypotheses is verified.

Keywords: Perceived organizational support, resistance to organizational change, modern technology systems



المقدمة

يعد الدعم التنظيمي المدرك في قطاع الفنادق ركيزة أساسية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لكونه يوفر بيئة عمل داعمة مع توفير القدرة على توفير الموارد اللازمة بيئة العمل مع تقدير الجهود المبذولة الأمر الذي يرفع من معنويات العاملين وبالتالي سينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للضيوف، كما أن الدعم الوظيفي يعد من الاستراتيجيات الجوهرية لنجاح الفندق وذلك لكون القطاع الفندقى يعتمد على العنصر البشري بالأساس وعليه أصبح المجال الفندقى بمواكبة التغييرات الحاصلة باعتماد التكنولوجيا الحديثة كخيار استراتيجي، كما أن العنصر البشري هو محور نجاح أو فشل لعمليات التطوير وهنا قد تظهر مقاومة واضحة للتغيير نتيجة الخوف، والعمل الجماعي المرن ضد تقليص العمالة هذا فضلاً عن الإجراءات الصارمة التي قد تعيق من إبداع العاملين في الفندق وقد تضعف تجربة الضيف (أي فقدان التفاعل الإنساني) وعليه تم تبني (الضيافة الذكية) التي تقوم بالموازنة ما بين استخدام التكنولوجيا الحديثة والحفاظ على خصوصية الخدمة الفندقية المعتمدة على مهارة الفريق، ومن هنا برزت أهمية البحث لمعرفة مدى تقبل العاملين للتغيير من خلال تطبيق استراتيجيات الدعم التنظيمي المدرك.



المبحث الاول \ منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

هل يؤثر الدعم التنظيمي المدرك في تقليل مقاومة العاملين التغيير التنظيمي عند تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الفندق؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبلور أهمية البحث ببيان تأثير الدعم التنظيمي المدرك على مقاومة التغيير التنظيمي وبيان تحسين جودة تطبيق الأنظمة التكنولوجية، وتقليل الخسائر الناتجة من فشل عملية التغيير لوضع برامج دعم وتوجيه عند إدخال هذه الانظمة الحديثة.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاتي:

- 1 - قياس مدى الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين في فندق بابل روتانا.
- 2 - تحديد مستوى مقاومة التغيير التنظيمي عند تطبيق التكنولوجيا الحديثة.
- 3 - التعرف على مستوى علاقة الارتباط بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي،
- 4 - تحليل اثر الدعم التنظيمي المدرك على تقليل مقاومة العاملين للتغيير وتقديم حلول ومقترحات عملية يمكن أن تسهم بنجاح تطبيق التكنولوجيا الحديثة داخل الفندق.
- 5 - التعرف على مدى الدعم التنظيمي المدرك لدى رؤساء الاقسام في الفندق كونه فندق ذو (5) نجوم (star-5).

رابعاً: فرضية البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي في تطبيق أنظمة التكنولوجيا الحديثة في العمل الفندقية.



الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك في مقاومة التغيير التنظيمي تطبيق أنظمة التكنولوجيا الحديثة في العمل الفندقية.

خامساً: مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث من العاملين في فندق بابل روتانا والتي تشمل مختلف الأقسام (الاستقبال، الخدمات، تقنية المعلومات، الموارد البشرية) وقد تم استخدام العينة العشوائية واختيار عينة البحث البالغة (30) من مجموع العاملين (40) باعتماد استمارة الاستبيان والمعدة بالرجوع والاستفادة من الأدبيات وبالتالي استبعدت (10) استمارات لعدم صلاحيتها لأنها غير مستوفية للشروط.

سادساً: أدوات البحث

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، إذ اعتمدت المقاييس الجاهزة والتي أثبتت صلاحيتها عند تطبيقها في دراسات سابقة.

جدول (1) فقرات الاستبانة والمقاييس المعتمدة لقياس متغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر المعتمد
الدعم التنظيمي المدرك	أ- الدعم الإداري	(4-1)	Eisenberger <i>et al.</i> (1986) Rhoades & Eisenberger (2002)
	ب- الدعم التدريب والتطوير	(9-5)	Wayne <i>et al.</i> (1997)
	ج- الدعم المعنوي	(14-10)	Eisenberger <i>et al.</i> (2001)
	د- التواصل التنظيمي	(19-15)	Kozlowski & Ilgen (2006)
2) مقاومة التغيير التنظيمي	أ- المقاومة السلوكية	(23-20)	Oreg (2003)
	ب- المقاومة النفسية	(27-24)	Oreg (2003)
	ج- المقاومة المعرفية	(31-28)	Oreg (2003)
	د- المقاومة التنظيمية والهيكلية	(35-32)	Piderit (2000); Kotter (1996)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى الدراسات السابقة

يوضح الجدول (1) أعلاه المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث وأبعادها، إذ تم قياس متغير الدعم التنظيمي المدرك بالاعتماد على مقياس Eisenberger *et al.* (1986) مع تطويره ليتلاءم مع نشاط الأكاديميات العراقية، في حين تم اعتماد مقياس Oreg (2003) لقياس مقاومة التغيير التنظيمي، والاستفادة من الطرح التنظيمي لمقاومة التغيير كما أشار Piderit (2000) و Kotter (1996).



المبحث الثاني \ الإطار النظري للبحث

أولاً: الدعم التنظيمي المدرك

1 - مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (Perceiver Organizational Support (pos

يعد الدعم التنظيمي المدرك من المفاهيم المركزية في مجال السلوك التنظيمي وقد تطور عبر السنوات فقد بدأ في مرحلة الستينيات من القرن العشرين ضمن النظريات التي بحثت في مجال التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة , وقد قام (Eisenbergen, 1950, 1986, 2007) *et al* بتوظيف النظريات في تفسير طبيعة علاقة المنفعة القائمة بين المنظمة والافراد العاملين فيها وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول إعطاء مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وسوف تتناول بعضاً من هذه المفاهيم وقد عرف (كوحيل واخرون, 2022:4) بأن الدعم التنظيمي المدرك "مدى تقدير المنظمة للعاملين فيها برفاهيتهم وبهم ويتمثل بالتوزيع العادل كحوافز ومكافآت العمل مقابل الجهود المبذولة لتلبية أهداف المنظمة المنشودة والتي تدل على إهتمام المنظمة بمساهمتها للعاملين وتشمل المكافآت المادية مثل البدلات والاجور والمزايا العاطفية والاجتماعية مثل دعم المشردين والاحترام" اما (الزهار & رضوة, 2023: 262) فقد عرف الدعم التنظيمي المدرك بأنه "العاملين او الموظفين بمدى تقدير المنظمات لإنجازاتهم التي يحققونها والاهتمام بتطلعاتهم ورفاهيتهم ومدى استعدادها لمكافئتهم للجهود المبذولة في تحقيق الاهداف التنظيمية). اما (مهدي ومحمد, 2023, 10) فقد عرف الدعم التنظيمي المدرك بأنه " إدراك الافراد الموظفين بتقدير الشركة التي يعملون بها لتوقعاتهم للنتائج المترتبة على الجهود التي يبذلونها فكلما زاد اهتمام الشركة وتقديرها لهم كلما بذل الافراد جهداً أكبر لتحقيق أهداف الشركة، فالدعم التنظيمي المدرك يسهم في:

- أ- عكس تصورات العاملين وليس فقط ممارسات الإدارة، وهو لا يعتمد على وجود سياسات دعم رسمية بل على كيفية إدراك العاملين لمدى اهتمام المنظمة بهم وتقدير جهودهم والاهتمام برفاهيتهم الوظيفي.
- ب- كما يعد مؤشراً على جودة العلاقة بين المنظمة والعاملين، اي وجود علاقة تبادلية ايجابية بين المنظمة والعاملين قائمة على الثقة والاحترام والألتزام المتبادل.



ج- يسهم بتعزيز السلوكيات الإيجابية، فالعاملين الذين يدركون وجود دعم تنظيمي يكونون أكثر التزاماً بالمنظمة، ويظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، ويكونون أكثر استعداداً لبذل جهود إضافية، كما أنه يقلل من المشاعر السلبية في بيئة العمل كالقلق الوظيفي، والشعور بعدم الأمان، والضغوط النفسية المرتبطة بالتغيير التنظيمي.

2 - أهمية الدعم التنظيمي المدرك

يسهم وجود الدعم التنظيمي المدرك في المنظمة بتحديد سلوكيات الأفراد العاملين والتي تعود بالنفع على المنظمة، حيث إن إدراك الأفراد لهذه السلوكيات تجعلهم يمارسونها بشكل متكرر وهذا ينعكس على زيادة رغبتهم بالعمل وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم وتحسين مستوى أداء المنظمة، وعند إدراك الأفراد العاملين بأن المنظمة تقوم بتقديم الدعم والأسناد لعملهم فأنها تقوم بهذا الدور لتعزيز علاقاتهم مع المنظمة وإدارتها، وتبرز أهمية الدعم التنظيمي المدرك بمحورين: (85-DTKEN & Ayse , 2010:98)

أ- أهمية الدعم التنظيمي المدرك بالنسبة للأفراد العاملين:

- وجود الدعم المدرك هو محدد للأداء كونه يتأثر الأداء بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل.
- يقوم بتحقيق التنمية الذاتية للعاملين حيث يعزز شعور العاملين وإدراكهم بمساعدتهم للمنظمة.
- ارتفاع مستوى تحقيق الالتزام المنظمي من خلال المساهمة بتلبية الحاجات الاجتماعية والشعورية للعاملين كالتقدير والانتساب والتوافق.
- يسهم بتوفير البيئة المناسبة للعمل الأبداعي والابتكاري.
- اهتمام المديرين بدعم وتنمية الأفراد العاملين، فنجد أن المنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم.

ب- أهمية الدعم التنظيمي المدرك بالنسبة للمنظمة:

- إن زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية والدفاع عنها وهذا يدفعهم لاتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة والسعي لتحسينها باستمرار.



- يسهم بتنمية الدافع للعمل وزيادة كفاءة الاداء وتحقيق اعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والاهتمام بالمنظمة بصفة عامة.

3 - أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

ظهر الدعم التنظيمي المدرك (POS) أساساً من نظرية الدعم التنظيمي التي أسسها (Eisenberger, et al, 1980: 500-507) والتي ترى أن الموظف يشكل تصوراً عاماً عن مدى إهتمام المنظمة بقيمته ورفاهيته إستناداً الى التصرفات والسياسات المؤسسية، وهناك بعض الدراسات الحديثة بينت ان الدعم التنظيمي المدرك يمكن ان يقسم الى أبعاد ومنها: (Rhoades, 2002, 698- 714)

أ- الدعم الاداري: يشمل التقدير الرسمي للإنجازات، المكافآت، الاعتراف بالجهود المبذولة.

ب- الدعم التدريب والتطوير (مدى مواكبة التكنولوجيا الحديثة): تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة التكنولوجية الحديثة، اذ يقوم الفندق أو المنظمة بتنفيذ أنظمة إدارية لتحليل البيانات وتفسيرها لنماذج تنبؤية، ويقوم بتنفيذ أنظمة وتطبيقات لأدارة القرارات التنظيمية (Evik , 2022 :30)

ج- الدعم المعنوي: توفير بيئة يشعر فيها الموظف بالثقة والأمان، وتقديم التوجيه المعنوي خلال التغيرات.

د- التواصل التنظيمي: وضوح السياسات، وشرح أهداف التغيير، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً: مقاومة التغيير التنظيمي

1 - مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تعد ظاهرة مقاومة التغيير ظاهرة يمكن رصدها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية إنطلاقاً من مقاومة التغيير التنظيمي عند الاطفال وليس انتهاء بمقاومة التغيير لعدد الفئات الاجتماعية والجماعات السياحية والنفايات.

كما تعد مقاومة التغيير التنظيمي المسؤول الرئيسي عن فشل أكثر من ثلث استراتيجيات تطوير المؤسسات الكبرى ومن هنا ظهرت دراسة ادارة التغيير كمجال حيوي للبحث والتجربة في بيئات العمل لمساعدة الادارة على تبني السياسات الملائمة لإدارة التغيير ومواجهة مقاومة



التغيير لدى الموظفين، ونجد ان المقاومة وردود أفعال سلوكية أو نفسية أو معرفية أو تنظيمية يبيدها الافراد أو الجماعات داخل المنظمة تجاه التغييرات المقترحة أو الطبقة نتيجة الخوف من المجهول أو ضعف الفهم لأهداف التغيير أو نقص الدعم الإداري، وكما تعد المقاومة ظاهرة طبيعية ترافق أي عملية تغيير وتظهر بأشكال صريحة كالاعتراض والرفض أو ضمنية مثل انخفاض الاداء والتراخي الوظيفي.

وقد عرف (Taliawi, 2018:112-114) مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ”ردود افعال الموظفين التي تحد من تنفيذ التغييرات داخل المنظمة وتشمل السلوكيات والمعوقات التي تظهر عندما يشعر الافراد بأن التغيير قد يؤثر على وضعهم أو يتطلب مهارات جديدة“، ونجد بأن هذا التعريف قد ربط بين الجانب النفسي والجانب السلوكي للعاملين. اما (Khalid , Dogar Arif , 2021:2606-2628) فقد عرف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ” السلوكيات التي تظهر لدى موظفين المنظمة اثناء محاولة تنفيذ التغيير والتي تعين هذا التنفيذ جزئياً أو كلياً نتيجة الخوف من التغيير او نقص الدعم «. وقد ركز هذا التعريف على مقاومة التغيير في البيئات الحديثة والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، ان مقاومة التغيير التنظيمي تعد استجابة طبيعية للموظفين تجاه التغييرات لبيئة العمل وقد تظهر غالباً بشكل تردد او رفض اولي وذلك نتيجة شعورهم بعد اليقين او فقدان الاستقرار الوظيفي وبالتالي فإنه ينعكس (Vvinhardt & sedziuviene , 2022:356 -372)

2 - استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

- هناك عدة استراتيجيات للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي وسنقوم بذكرها وكالاتي:
- أ- أساس عملية التغيير هو الاتصال الفعال والتواصل يشمل جميع المعنيين بالتغيير في جميع المستويات الادارية وعلى قدر أهمية وحجم التغيير، ان الهدف من التواصل مع الموظفين بشكل مسبق قبل الاعلان عن الخطط الجديدة هو بسبب تجنب المواطنين الشعور بالصدمة أو المفاجئة وإشراكهم بعملية إتخاذ القرار في الشركة فضلاً عن الحصول على مقترحاتهم التي قد تكون مفيدة جداً.
 - ب- الاهتمام بعملية التنفيذ لربما يتفق الموظفين مع رؤية الادارة بشكل كامل لكنهم يقاومون التغيير وذلك لأن الاشخاص القائمين على التغيير عدائين أو غير مؤهلين لذلك يجب الاهتمام بعملية التنفيذ ويشمل ذلك اختيار الاشخاص المناسبين لهذه العملية وتدريبهم على مهارات ووسائل معينة وهم يتبعونها لتكون عملية التغيير مجدية وفعالة وتنال الرضا من العاملين.



- ج- اختيار وقت التغيير المناسب: وذلك بسبب الخط الزمني لأحداث التغيير غير المنطقي وفي غير وقته ويؤثر بشكل كبير على قبول الموظف بعملية التحول في المؤسسة.
- د- التغيير الهادئ والمجزأ لديه فرص أكبر بالنجاح من التغيير المفاجئ والعنيف، فالتغيير السريع والمفاجئ يواجه مقاومة أكيدة من الموظفين وعند اشرافهم بوضع الرؤية للمؤسسة أو الشركة والتخطيط للتغيير كل ذلك يسهم بلا شك على مواجهة مقاومة التغيير بشكل مسبق.
- هـ- العلاج لمقاومة التغيير وهذا يكون ضربة إستباقية، وعليه تكون جزءاً من خطة التغيير وليست إستجابة لردة فعل الموظفين كون التعامل مع مقاومة التغيير بعد بدء عملية التحول يكون امراً سهلاً وغالباً ما يؤثر على مخرجات الخطة.
- و- هناك طرقاً مختلفة تواجهها الادارات لمقاومة التغيير، فبعض رؤساء الاقسام والمدراء يلجئون لفرض التغييرات بصورة تعسفية وقد ينجحون بذلك لكنهم وبدون شك يستطيعون تحقيق نتائج التحول المطلوبة، وتعمل الإدارة الحكيمة لبذل جهد في سبيل استقرار العاملين لديها وشعورهم بالأمان الوظيفي بالتزامن مع تحقيق أهداف التغيير.

2 - أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي

تشير الابحاث الى أن مقاومة التغيير التنظيمي تمتد الى أبعاد، سلوكية، نفسية، معرفية، تنظيمية حيث تحدث ردود فعل سلبية على مستوى الفكر والعاطفة والسلوك عند مواجهة التغيير (Orag, 2006: 101).

أ- بعد المقاومة السلوكية: تمثل المقاومة السلوكية ردود الفعل الظاهرة للعاملين تجاه التغيير كالتأهيل، أو الامتناع عن تطبيق الاجراءات الجديدة، أو التمسك بأساليب العمل التقليدية، وهذه المقاومة تعد مؤشراً عملياً لعدم تقبل التغيير وغالباً ما تظهر نتيجة نقص الدعم التنظيمي او ضعف التواصل والتدريب اثناء مراحل العمل للتغيير في المنظمات الفندقية.

ب- بعد المقاومة النفسية

وتشير الى المشاعر والانفعالات الداخلية التي يتعرض لها العاملين عند مواجهة التغيير كالقلق والخوف، أو الشعور بعدم الامان الوظيفي، ويزداد هذا النوع من



المقاومة في حال غياب الدعم المعنوي والتواصل الفعال، كما يؤدي لانخفاض الرضا الوظيفي وضعف الالتزام التنظيمي اثناء تطبيق التغييرات التكنولوجية.

ج- بعد المقاومة المعرفية:

وتعكس الجوانب الفكرية والادراكية لمقاومة التغيير، مثل صعوبة الفهم لأهداف التغيير أو عدم وضوح آليات تطبيقية، أو ضعف القدرة والتأهيل الذي توفره المنظمة للعاملين حيث يساهم برفع الوعي والمعرفة في تقليل هذا النوع من المقاومة.

د- المقاومة التنظيمية

تعد المقاومة التنظيمية أحد الأبعاد الرئيسية لمقاومة التغيير الرئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي، إذ لا تفتقر مقاومة التغيير على ردود أفعال الافراد فقط ، بل تمتد لتشمل اليها كل التنظيمات، السياسات ، الاجراءات والثقافة التنظيمية التي قد تعيق او تبطئ عملية التغيير داخل المنظمة، فهي تحد من قدرة العاملين على تقبل وتنفيذ التغيير التنظيمي.

(Robbins , 2017: 582-591)، (Piderit , 2000: 783-794)

تمثل مقاومة التغيير التنظيمي إحدى الظواهر التنظيمية التي تظهر نتيجة تفاعل الافراد والمنظمة مع متطلبات التغيير، إذ تجسد في أشكال متعددة تشمل السلوكيات الرافضة، المشاعر السلبية والمعتقدات غير المؤيدة للتغيير فضلاً عن المعوقات التنظيمية المرتبطة بالهياكل والاجراءات والسياسات بناءً على ذلك تم اعتماد أبعاد المقاومة لما لها من قدرة على تفسير ردود أفعال العاملين، والتنظيم تجاه التغيير وبما يساهم في فهم طبيعة مقاومة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في المنظمات الفندقية.

ثالثاً- التكنولوجيا الحديثة في الفنادق:

يعد التحول الرقمي في قطاع الفنادق ضرورة استراتيجية للبقاء في سوق تنافسي ، حيث لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة مساعدة بل أصبحت المحرك الأساسي لعمليات التشغيل وتعزيز تجربة الضيف.ويمكن عرض محاور التكنولوجيا والأنظمة الذكية في العمل الفندقية والتحديات المرتبطة بها كما يلي: (النجم , 2022: 55)



1 - التحول الرقمي في الفنادق:

التحول الرقمي هو إعادة صياغة نموذج العمل الفندقي ليكون " رقمياً أولاً "، بدءاً من رحلة الضيف قبل الوصول (الحجز عبر المنصات الذكية) وصولاً إلى ما بعد المغادرة (تحليل الرضا عبر الذكاء الاصطناعي) ، ويهدف هذا التحول إلى:

- أ- أتمتة العمليات فهي تقليل التدخل البشري في المهام الروتينية.
- ب- التخصيص الفائق في تقديم خدمات مصممة خصيصاً لكل ضيف بناءً على تاريخ حاجاته ورغباته.

ت- الاستجابة الفورية في توفير الخدمات بضغطة زر عبر الأجهزة الذكية.

2 - الأنظمة الذكية الأساسية في الفنادق: (بن دنيدينية , 2024 : 91)

- أ - نظام إدارة الممتلكات: هو عصب الفندق الذكي والنظام المركزي الذي يربط كافة الأقسام.
- الوظيفة: إدارة الغرف، الحجوزات، الفواتير، وبيانات الضيوف.
- الميزة الذكية: الأنظمة الحديثة تكون سحابية (Cloud-based) مما يسمح للإدارة بمراقبة أداء الفندق من أي مكان عبر الهاتف المحمول وتحديث حالة الغرف لحظياً بين قسم الاستقبال وقسم التدبير الفندقي.
- ب - الذكاء الاصطناعي:

- روبوتات الدردشة هو الرد الآلي على استفسارات الضيوف بـ 24 لغة على مدار الساعة.
- التسعير الديناميكي هو استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتعديل أسعار الغرف تلقائياً بناءً على العرض والطلب والمناسبات المحلية (مثل الأعياد أو المؤتمرات في بغداد).
- تحليل البيانات هو التنبؤ بعدد الضيوف المتوقع لتنظيم شراء المواد الغذائية وتقليل الهدر.

ج- إنترنت الأشياء:

- الغرف الذكية هي تحكم الضيف في الإضاءة ودرجة الحرارة والستائر عبر تطبيق على هاتفه أو الأوامر الصوتية.
- المفاتيح الرقمية هي فتح باب الغرفة باستخدام الهاتف (NFC/Bluetooth) دون الحاجة للمرور بمكتب الاستقبال.



- مستشعرات الطاقة هو إطفاء التكييف والإضاءة آلياً عند خروج الضيف من الغرفة مما يقلل تكاليف الطاقة بنسبة تصل إلى 30%.

3 - التحديات في تطبيق التكنولوجيا الفندقية: على الرغم من الفوائد الكبيرة تواجه الفنادق (خاصة في العراق) عدة تحديات عند تبني هذه التقنيات: (احمد , 2025: 186)

أ- التكاليف الاستثمارية العالية فهو يتطلب التحول الرقمي ميزانية كبيرة لشراء الأجهزة والبرمجيات (Software) وتحديث البنية التحتية للشبكات.

ب- مقاومة التغيير في مواجهة الموظفون التقليديون صعوبة في التخلي عن الأنظمة الورقية أو اليدوية مما يتطلب برامج تدريبية مكثفة.

ت- الأمن السيبراني وخصوصية البيانات في تخزين بيانات الضيوف وبطاقاتهم الائتمانية على السحابة يجعل الفندق هدفاً للهجمات السيبرانية مما يتطلب أنظمة حماية متقدمة.

ث- الفجوة التقنية في البنية التحتية في ضعف استقرار الإنترنت أو انقطاع التيار الكهربائي قد يؤدي إلى شلل في الأنظمة الذكية إذا لم تتوفر بدائل محلية قوية.

ج- فقدان اللمسة الإنسانية في التحدي الأكبر هو الحفاظ على روح الضيافة , فالمبالغة في الأتمتة قد تجعل التجربة غير مفيدة لذا يجب التوازن بين كفاءة الآلة وكيفية الاستقبال البشري لها.

وختاماً...إن التكنولوجيا في الفنادق ليست غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحرير الموظف من المهام الإدارية ليتفرغ لخدمة الضيف وبناء قاعدة بيانات ذكية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة تزيد من الأرباح وتقلل التكاليف.



المبحث الثالث \ الجانب العلمي للبحث

أولاً: تشخيص ووصف متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة

يتعلق هذا المبحث بتشخيص ووصف واقع متغيري (الداعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي) والتي كانت المعالجة الاحصائية للبيانات قد عكست استجابة عينة البحث على فقرات الاستبانة البالغ عددها (35) ب تساؤلاً يمثل الابعاد المذكورة (ابعاد متغيري البحث) وبتشخيص واقع ومستوى المتغير الرئيسي وكما يأتي:

أ - الدعم الاداري

ظهرت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة على عينة البحث وعلى الفترات (4) والتي شملت بعد الدعم الاداري وكما مبين بالجدول (2) وحيث انه حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.02) وقد كان اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.82) مما يبين بأن هناك اتفاق لرؤوساء الاقسام والمدراء في عينة البحث على ارتفاع مستوى الدعم الاداري في الفندق المبحوث، اما على مستوى الفقرات فنجد ان الفقرة (1) قد حققت اعلى وسط حسابي بلغ (4.43) وبأنحراف معياري بلغ (0.73).

جدول (2) مستويات ابعاد الدعم التنظيمي المدرك وفقاً لوجهة نظر عينة البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أولاً: الدعم الاداري				
1	هل تحرص إدارة الفندق على تقدير جهود العاملين عند انجاز أعمالهم؟	4.43	0.73	
2	هل تتعامل ادارة الفندق بعدالة مع العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية؟	3.13	1.22	
3	هل تقدم الإدارة الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة صعوبات في العمل؟	3.43	0.73	
4	هل تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في عملية التغيير التنظيمي	4.07	0.58	
	الوسط الحسابي العام	4.02	0.82	



3			ثانياً: دعم التدريب والتطوير
	0.93	2.97	5 هل يوفر الفندق برامج تدريبية تقنية تتناسب مع متطلبات العمل الفندقي الحديث.
	0.26	3.27	6 هل تساعد الدورات التدريبية العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة؟
	0.83	4.27	7 هل يتم تدريب العاملين قبل تطبيق أي نظام تكنولوجي حديث؟
	0.83	4.17	8 هل تسهم البرامج التدريبية في تقليل الأخطاء أثناء العمل؟
	0.98	4.07	9 هل تشعر بأن التدريب الذي تتلقاه كافي لمواجهة التغيير التنظيمي؟
	0.97	3.75	الوسط الحسابي العام
2			ثالثاً: الدعم المعنوي
	1.18	4.27	10 هل تشجع إدارة الفندق العاملين معنوياً عند تطبيق التغيرات التنظيمية؟
	0.58	4.27	11 هل يشعر العاملين بالثقة والدعم المعنوي؟
	0.93	3.60	12 هل تحرص الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين أثناء التغيير؟
	0.86	3.67	13 هل يتم تقدير العاملين معنوياً عند نجاحهم في استخدام الأنظمة الحديثة؟
	0.90	4.03	14 هل يسود جو من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين فيها؟
	0.89	4.00	الوسط الحسابي العام
4			رابعاً: التواصل التنظيمي
	0.52	4.27	15 هل توضع إدارة الفندق أهداف التغيير التنظيمي للعاملين بشكل واضح؟
	1.14	4.07	16 هل تتوافر قنوات اتصال واحدة بين الإدارة والعاملين؟
	1.31	2.50	17 هل تصل التعليمات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة بوضوح؟
	0.94	9.23	18 هل تشجع الإدارة التواصل المفتوح بين جميع المستويات الإدارية؟
	1.14	4.07	19 هل يتم اعلام العاملين مسبقاً بأي تغيير سيطرأ على أساليب العمل؟
	1.04	3.51	الوسط الحسابي العام
	0.89	3.92	الوسط الحسابي الأجمالي

المصدر: مخرجات استخدام برنامج (spss) لعملية التحليل الاحصائي



وتنص على (هل تحرص إدارة الفندق على تقدير جهود العاملين عند انجازهم أعمالهم؟) ميزت الفقرة اتفاق عينة البحث حول ارتفاع مستوى حرص إدارة الفندق لتقدير جهود العاملين وفيما حققت الفقرة (3) ادنى وسط حسابي بلغ (3.43) وبانحراف معياري (0.73)، والتي تنص الفقرة على (هل تقدم الإدارة الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة صعوبات في العمل؟) وقد اثبت اتفاق عينة البحث نوعاً ما على ارتفاع مستوى الدعم الإداري الذي تتمتع به العينة من الدعم. ب- شمل دعم التدريب والتطوير هذا البعد (5) فقرات وقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائي بأن الفقرة (7) سجلت اعلى وسط حسابي حيث بلغ (4.27) بانحراف معياري (0.83) والتي تنص الفقرة على (هل يتم تدريب العاملين قبل تطبيق في نظام تكنولوجي حديث؟) مما أكد في اتفاق العينة على قيام رؤساء الأقسام والمدراء في الفندق بالمبحث بكل ما يعملونه من أعداد برامج التدريبية وهذا يعكس ارتفاع ارتباطهم بهدف الفندق الذي يسعون لتحقيقه، بينما سجلت الفقرة (6) ادنى وسطاً حسابياً بلغ (3.37) بانحراف معياري (1.26) والتي تنص الفقرة على (هل تساعد الدورات التدريبية العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة؟) وقد اثبتت نسبة مستوى ملاحظة رؤساء الأقسام والمدراء بما ينشغل به الآخرون، وسجلت النتائج على المستوى العام ليعود الدعم التدريبي قيمة وسط حسابي عام بلغ (3.75) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي العام والبالغ (3) بانحراف معياري بلغ (0.97) وهذا يؤكد ارتفاع مستوى ارتباط رؤساء الأقسام والمدراء باهداف الفندق واتفاق عينة البحث لها.

ج - الدعم المعنوي

بينت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد الدعم المعنوي الذي شمل (5) فقرات والذي بلغت قيمة الوسط الحسابي العام له (4.00) مما اكد على ارتفاع مستوى الدعم المعنوي لرؤساء الأقسام والمدراء واكدته قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.89) لهذا التشخيص، فهو عكس انخفاض تشتت إجابات العينة المبحوثة واتفاقها الواضح بهذا المجال، اما على صعيد الفقرات لهذا البعد، فتجد ان الفقرتين (11، 15) على التوالي قد سجلت اعلى وسطاً حسابياً بلغ (4.27) وهو أعلى من الوسط الفرضي العام بانحراف معياري (0.58، 0.93) على التوالي، وتنص الفقرة على (هل تشجع إدارة الفندق العاملين معنوياً عند تطبيق التغييرات التنظيمية؟) و(هل يشعر العاملين بالثقة والدعم المعنوي) وبذلك نستنتج ارتفاع مستوى تشجيع إدارة الفندق المبحوث العاملين معنوياً لتطبيق التغييرات التنظيمية، واعطائهم الشعور بالثقة والدعم المعنوي، فيما حققت الفقرة (12) ادنى وسط حسابي بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.93) والتي تنص



(هل تحرص الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين اثناء التغيير؟) حيث أكدت اتفاق العينة على توسط قدرة رؤساء الأقسام والمدراء على رفع الروح المعنوية للعاملين اثناء التغيير مما يدل على سعيهم لتحقيق الأهداف بكل الوسائل.

د - التواصل التنظيمي

ظهرت قيمة الوسط الحسابي العام لبعد التواصل التنظيمي والبالغة (3.51) ارتفاع مستوى بحث رؤساء الإنتاج والمدراء لكل أنواع التواصل بين الإدارة والعاملين ولجميع المستويات الإدارية، فقد أكدت قيمة الانحراف المعياري العام والبالغة (1.04) وهذا يؤكد اتفاق العينة بهذا الاتجاه، وعلى مستوى الفقرات فقد شمل (5) فقرات، وقد حققت الفقرة (15) أعلى وسط حسابي بلغ (4.27) مع انسجام جيد لإجابات عينة البحث، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.52) والتي تنص على (هل توضح إدارة الفندق اهداف التغيير التنظيمي للعاملين بشكل واضح؟)، اما الفقرتين (17,18) على التوالي فقد حصلت على ادنى وسط حسابي بلغت قيمته (2.50) بانحراف معياري (1.31) والتي تنص على (هل تتوفر قنوات اتصال واحدة بين الإدارة والعاملين؟) و(هل تصل التعليمات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة بوضوح؟)، وتؤكد هذه النتيجة ضعف قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين لعينة البحث فضلاً عن عدم وصول التعليمات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة بوضوح.

ومن خلال ما تقدم نلاحظ تقدم بعد الدعم الإداري والذي جاء بالمرتبة الأولى من الأهمية تم تلاه بعد الدعم المعنوي فقد جاء بفارق بسيط وذلك للتقارب البسيط لتقييم الوسط الحسابي لكل من هما، اما بعد دعم التدريب والتطوير فقد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية، ثم يأتي بعد التواصل التنظيمي في المرتبة الأخيرة، ومن المنطقي ان تنعكس النتائج الأحصائية السابقة على قيمة الوسط الحسابي العام (0.89) وهي أعلى من الوسط الفرضي العام البالغ (3)، ليدل على ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي والبالغ (3) وهذا يدل على ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي لرؤساء الأقسام والمدراء للفندق المبحوث في بابل وروتانا.

ح - تشخيص ووصف مقاومة التغيير التنظيمي

تشمل مقاومة التغيير التنظيمي أربعة ابعاد (المقاومة السلوكية، المقاومة النفسية، المقاومة المعرفية، المقاومة التنظيمية) وقد تم قياسها من خلال الفقرات (20-35) في الجدول (3) وتشمل على مجموعة من ابعاد هذا المتغير ويشخص مستوى المقاومة التنظيمية بشكل عام وكالاتي:



أ- المقاومة السلوكية

ظهرت قيم الوسط الحسابي العام لبعدها المقاومة السلوكية الذي شمل (4) فقرات، ارتفاع مستوى البعد نوعاً ما حيث بلغت (77.3) وهي أعلى قيمة من قيمة الوسط الفرضي العام والبالغ (3) وأكدته قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.56) اتفاق عينة البحث على النتيجة وذلك لانخفاض تشتت الإجابات على فقرات البعد ومن خلال ملاحظة وقراءة نتائج التحليل الإحصائي سجلت الفقرة (23) أعلى وسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.96) والتي تنص الفقرة على (أستمر في استخدام أساليب العمل التقليدية حتى بعد تطبيق أنظمة تكنولوجية حديثة) ونستنتج دعم رؤوساء الأقسام والمدراء في الفندق المبحوث استمرارهم باستخدام أساليب العمل التقليدية حتى عند تطبيق الأنظمة التكنولوجية الحديثة، بينما حققت الفقرة (21) أدنى وسط حسابي بلغ (3.20) بانحراف معياري (0.99) والتي تنص على (أؤجل تطبيق الإجراءات الجديدة في العمل عند إدخال تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية) وأكدت اتفاق العينة على تأجيل تطبيق الإجراءات الجديدة في حالة وجود تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية في مجال عملهم.

ب- المقاومة النفسية

شمل هذا البعد (4) فقرات وكان أعلى وسط حسابي حققته الفقرة (26) حيث بلغت قيمته (4.30) بانحراف معياري بلغ (0.88) والتي تنص الفقرة (يسبب لي التغيير التنظيمي ضعفاً نفسياً أثناء أداء عملي) وأكدت الفقرة على اتفاق عينة البحث على ارتفاع مستوى سعي رؤوساء الأقسام والمدراء على ان التغيير التنظيمي يسبب ضعفاً نفسياً أثناء تأدية العمل، بينما حصلت الفقرة (27) على أدنى وسط حسابي (3.93) بانحراف معياري (0.87) والتي تنص الفقرة على (أشعر بأن التغيير قد يهدد استقرار الوظيفي داخل الفندق) وقد عكس استخدام انخفاض تشتت إجابات عينة البحث واتفاقهم على توسط توافق بأن التغيير يهدد الاستقرار الوظيفي داخل الفندق، وعلى المستوى العام للبعد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (4.11) وقد بينت ان مستوى التغيير التنظيمي ومدى تطبيقه المتحقق كان جيد وذلك لارتفاع قيمة الوسط الحسابي عن قيمة الوسط الفرضي العام والبالغ (3)، وقد أوضحت قيمة الانحراف المعياري البالغة (74.0) على اتفاق رؤوساء الأقسام والمدراء بهذا المجال.

ج- المقاومة المعرفية

شمل هذا البعد (4) فقرات، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي ان الفقرة (30) قد سجلت أعلى وسط حسابي حيث بلغ (4.30)، وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)



والتي تنص الفقرة على (أفتقر الى المعرفة الكافية التي تساعدني على التكيف مع التغيير التنظيمي) وأكدت الفقرة على سعي رؤساء الأقسام والمدراء افتقار المعرفة الكافية لتساعدهم على التكيف مع التغيير التنظيمي.

جدول (3) مستويات ابعاد مقاومة التغيير التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عينة البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أولاً: المقاومة السلوكية				
20	هل يتجنب العاملون استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة في العمل؟	3.87	0.86	3
21	أؤجل تطبيق الإجراءات الجديدة في العمل عند ادخال تغييرات تكنولوجية او تنظيمية؟	3.20	0.99	
22	اقاوم التغيير من خلال تقليل الجهد المبذول في استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة؟	3.97	0.89	
23	أستمر في استخدام أساليب العمل التقليدية حتى بعد تطبيق أنظمة تكنولوجية حديثة؟	4.03	0.96	
الوسط الحسابي العام				
		3.77	0.56	
ثانياً: المقاومة النفسية				
24	أشعر بالقلق عند تطبيق أنظمة تكنولوجية جديدة في العمل؟	3.97	0.96	1
25	ينتابني الخوف من فقدان كفاءتي الوظيفية عند ادخال التغيير التنظيمي؟	4.23	0.82	
26	يسبب لي التغيير التنظيمي ضعفاً نفسياً اثناء أداء عملي؟	4.30	0.88	
27	اشعر بأن التغيير قد يهدد استقرار الوظيفي داخل الفندق؟	3.93	0.87	
الوسط الحسابي العام				
		4.11	0.74	
ثالثاً: المقاومة المعرفية				
28	يواجه العاملون صعوبة في استيعاب الإجراءات الجديدة المرتبطة بالتكنولوجيا؟	3.40	1.10	2
29	هل يشعر العاملون بنقص المعرفة اللازمة لاستخدام الأنظمة الحديثة؟	3.90	0.80	
30	أفتقر الى المعرفة الكافية التي تساعدني على التكيف مع التغيير التنظيمي؟	4.30	0.65	
31	لا أفهم بشكل كامل العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحسين جودة الخدمة الفندقية؟	3.93	0.94	
الوسط الحسابي العام				
		3.88	0.87	



رابعاً: المقاومة التنظيمية			
32	تسهم الإجراءات والأنظمة الإدارية الحالية في الفندق في إعاقة تطبيق التغييرات الحديثة؟	2.77	1.22
33	تفتقر سياسات الفندق الى المعرفة اللازمة لدعم التغيير التنظيمي؟	2.43	1.38
34	ثقافة الفندق التنظيمية لا تشجع على تبني الأفكار أو الأنظمة الحديثة؟	3.03	1.30
35	أسلوب الإدارة المتبع في الفندق يقلل من فرص نجاح التغيير التنظيمي؟	3.33	1.40
الوسط الحسابي العام		2.89	1.13
الوسط الحسابي الاجمالي		3.66	0.82

المصدر: مخرجات استخدام برنامج (spss) لعملية التحليل الاحصائي

وأشارت قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.15) الى انفاق اراء العينة على هذا الاتجاه بينما سجلت الفقرة (28) ادنى وسطاً حسابياً يبلغ (3.40) بقيمة انحراف معياري بلغ (1.10) حيث تنص الفقرة على (يواجه العاملون صعوبة في استيعاب الإجراءات الجديدة المرتبطة بالتكنولوجيا) وهذا يدل على انفاق عينة البحث على انخفاض مستوى سعي رؤساء الأقسام والمدراء على صعوبة استيعاب الإجراءات الجديدة والمرتبطة بالتكنولوجيا بالنسبة للعاملين، كما سجلت النتائج على المستوى العام للبعد المدروس ارتفاع متوسط في مستوى المقاومة المعرفية، وسجلت النتائج على المستوى العام للبعد ارتفاع متوسط في المقاومة المعرفية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.88) وهي أعلى من الوسط الفرض العام، كما عززت بهذا التشخيص قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.87) حيث تشير الى اتفاقية عينة البحث وانخفاض مستوى التشتت.

د- المقاومة التنظيمية

ظهرت قيمة الوسط الحسابي العام والبالغة (2.89) انخفاض بمستوى المقاومة التنظيمية حيث كانت قيمة منخفضة نوعاً ما قياساً بالوسط الفرضي العام البالغة (3)، وأكدته قيمة الانحراف المعياري العام البالغة (1.13)، حيث تبين انفاق كبير بين افراد العينة أو على مستوى فقرات البعد تم قياسه من خلال (4) فقرات وأكدته النتائج ان الفقرة (33) حققت ادنى وسط حسابياً بلغ (2.43) وبانسجام عالي بالإجابات، فقد كان الانحراف المعياري (1.38) وتنص الفقرة على (تفتقر سياسات الفندق الى المرونة اللازمة لدعم التغيير التنظيمي) وتدل على عدم وجود سياسات المرونة في الفندق لدعم التغيير التنظيمي، اما الفقرة (35) حصلت على اعلى وسط حسابي وكانت قيمته (3.33) بانحراف معياري (1.40) والتي تنص الفقرة على (أسلوب الإدارة المتبع في الفندق يقلل من فرص نجاح التغيير التنظيمي) وتؤكد النتيجة على ان إدارة الفندق بأن الأسلوب المتبع لديها يقلل من فرص نجاح التغيير التنظيمي وباتفاق العينة على هذا الرأي.



اما على المستوى العام مقاومة التغيير التنظيمي يوصفه المتغير التابع نستنتج من خلال النتائج الإحصائية ان بعد المقاومة النفسية كان في المرتبة الأولى من بين الابعاد الأربعة، وجاء بالمرتبة الثانية بعد المقاومة المعرفية، اما البعد المقاومة السلوكية فقد جاء بالمرتبة الثالثة، وان بعد المقاومة التنظيمية جاء في المرتبة الأخيرة، وتنعكس النتائج الإحصائية على قيمة الوسط الحسابي العام للمتغير الرئيسي والتي بلغت (3.66) بانحراف معياري (0.82) وهي قيمة اعلى من الوسط الفرض العام البالغ (3) وليلد ذلك على ارتفاع مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في الفندق المبحوث.

ثانياً: اختيار فرضيات البحث

يتعلق هذا المحور باختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث (الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي) والوقوف على اثر التغيير المستقل الأول وابعاده على المتغير الثاني التابع، وقد بينت نتائج التحليل الاحصائي الظاهرة في الجدول (4) وكما يلي:

جدول (4) قيم معامل ارتباط سيرمان بين ابعاد الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي

المتغير التابع	المقاومة السلوكية	المقاومة النفسية والمعنوية	المقاومة المعرفية	المقاومة التنظيمية	اجمالي الدعم التنظيمي المدرك
الدعم الاداري	0.944 **	0.957 **	0.974 **	0.988 **	0.976 **
دعم التدريب والتطوير	0.966 **	0.975 **	0.986 **	0.983 **	0.988 **
الدعم النفسي	0.965 **	0.956 **	0.981 **	0.983 **	0.990 **
التواصل التنظيمي	0.981 **	0.964 **	0.976 **	0.980 **	0.984 **
اجمالي الدعم التنظيمي المدرك	0.282	0.520 **	0.488 **	0.492 **	0.978 **

(** معنوية بمستوى (0.01))

المصدر: مخرجات استخدام برنامج (spss) لعملية التحليل الاحصائي

1 - تحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث

تهدف الفقرة الى اختبار علاقة الارتباط بين متغيري البحث (الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي) من خلال تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد كل منهما لمحاولة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية)، ويكون من خلال اعتماد مصفوفة علاقات ارتباط سيرمان (sperman) اذ أشرت



النتائج في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الدعم الإداري كبعد متغير الدعم التنظيمي المدرك وابعاد مقاومة التغيير التنظيمي، حيث بلغنا قيمة أعلى معامل الارتباط (0,988) وذلك لعلاقته ببعد المقاومة التنظيمية، بينما كانت أقل قيمة معامل الارتباط (0.944) لعلاقته مع بعد المقاومة السلوكية وهذه النتيجة تبين ملاحظة قوة علاقة الارتباط بين الدعم الإداري ومقاومة التغيير التنظيمي على المستوى الإجمالي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.976) وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.01).

تشير نتائج التحليل الإحصائي لوجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.01) بين بعد الدعم النفسي كبعد للدعم التنظيمي المدرك وابعاد مقاومة التغيير التنظيمي على المستوى الإجمالي والمنفرد، وقد تحقق أعلى معامل ارتباط للعلاقة بين البعد لدعم التدريب والتطوير وبعد المقاومة المعرفية حيث بلغت قيمته (0.986)، وهذا يدل على سعي عينة البحث الى ايجاد برامج تدريبية تقنية مناسبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مع تقليل اخطاء العمل، في حين كان أقل معامل ارتباط (0.966) مع بعد المقاومة السلوكية لتبلغ قيمة إجمالي معامل ارتباط بعد دعم التدريب والتطوير ومقاومة التغيير التنظيمي (0.988) وهي علاقة قوية.

اما عن علاقة بعد الدعم النفسي بمقاومة التغيير التنظيمي، فقد ظهرت معنوية عند مستوى (0.01) أسوة بالبعدين السابقين للدعم التنظيمي المدرك، إذ نلاحظ ان معامل ارتباط عالي بينه وبين بعدي مقاومة التغيير التنظيمي (المقاومة المعرفية، المقاومة التنظيمية) بلغت قيمته (0.981) و(0.983) على التوالي، ليشخص ذلك سعي العينة المبحوثة الى ايجاد سبل استيعاب الاجراءات الجديدة المرتبطة بالتكنولوجية وافتقار العاملين للمعرفة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، والسعي لإيجاد مرونة في سياسات الفندق لدعم التغيير التنظيمي، في حين كان معامل ارتباط بعد التواصل التنظيمي مع بعد المقاومة النفسية المتحققة قد بلغت (0.956)، وان تحقيق البعد المذكور أعلى معامل ارتباط مع إجمالي مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالابعاد الأخرى بلغ قيمته (0.990) وهي أقوى العلاقات.

كما تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.01) بين بعد التواصل التنظيمي وابعاد مقاومة التغيير التنظيمي (المقاومة السلوكية، المقاومة التنظيمية)، فقد تقاربت قيم معاملات ارتباط للعلاقين بشكل كبير لتبلغ (0.981) و(0.980) على التوالي، وهذا يصور علاقة الفكر الذي يتمتع به افراد العينة السعي لإيجاد قناة اتصال بين الادارة والعاملين والتواصل المفتوح لجميع المستويات الادارية والتعليمات المتعلقة بأسم التكنولوجيا الحديثة بوضوح منها



كان اقل قيمة معامل ارتباط بلغ (0.964) العلاقة بين بعدي التواصل التنظيمي والمقاومة النفسية المتحققة.

اما على المستوى العام للعلاقة بين المتغيرين الرئيسيين (الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي) فنجد علاقة الارتباط التي شخصت سابقاً بين الابعاد قد انعكست بطبيعة الحال على قيمة معامل علاقة الارتباط الاجمالية للعلاقة بين المتغيرين حيث بلغت (0.999) بمستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على الترابط الجيد بين المتغيرات مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي تشير الى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي).

ج - تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

خصصت هذه الفقرة لتفسير الفرضية والوقوف على مستويات تأثير المتغير (الدعم التنظيمي المدرك) المتغير المستقل على المتغير (مقاومة التغيير التنظيمي) التابع حيث كانت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام تحليل التباين كالاتي:

أ- تأثير بعد الدعم الاداري في مقاومة التغيير السطحي.

جدول (5) تحليل التباين للعلاقة بين بعد الدعم الاداري ومقاومة التفسير التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المئوية	مستوى المعنوي
الانحدار	1	23.998	23.998	0.920	323.431	0.000
الخطأ	28	1997	0.071			
المجموع	29	24.99				

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) = 7.56

المصدر: مخرجات استخدام برنامج (spss) لعملية التحليل الاحصائي

يوضح الجدول (5) تحليل التباين لمعنوية الانموذج وباعتماد تحليل التباين الذي اوضح ان الانموذج المعنوي وفقاً لقيمة (F=323.431) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01) والتي يعود ارتفاع قيمتها لارتفاع مستوى علاقة الارتباط بين المتغيرات وبوجود درجة حرية بلغت (1.28) مما يدل على ان الدعم الاداري كبعد الدعم التنظيمي المدرك يؤثر في مقاومة التغيير التنظيمي. وبالنسبة لمعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير المعتمد جاءت قيمة (R2=0.920) ليؤشر على ان الدعم الاداري يفسر (92%) من التباين



الحاصل في مقاومة التغيير التنظيمي وأن (8%) من التباين المتبقي غير مفسر بسبب عوامل خارجية ولم تدخل نموذج الانحدار وعليه يمكن قبول الفرضية.

ب- تأثير بعد دعم التدريب والتطوير في مقاومة التغيير التنظيمي
من الجدول (6) يتبين لنا ان متغير دعم التدريب والتطوير يمارس تأثير معنوي على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك لمعنوية الانموذج وفقا لتحليل التباين الذي يظهر قيمة $F=323.431$ المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01) وهي أكبر من القيمة الجدولية وبدرجتي حرية (1.28).

جدول (6) تحليل التباين للعلاقة بين بعد دعم التدريب والتطوير ومقاومة التغيير التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد (R)	قيمة (F) المئوية	مستوى المعنوي
الانحدار	1	23.882	23.882	560.9	604.183	0.000
الخطأ	28	1.107	0.040			
المجموع	29	24.989				

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) = 7.56

المصدر: مخرجات استخدام برنامج (spss) لعملية التحليل الاحصائي

وان معامل التحديد لهذا المتغير () ويشير الى انه مؤشر جيد ويعني ان الارتباط يدعم التدريب والتطوير ويفسر ما مقداره (95%) في مقاومة التغيير التنظيمي، وان (5%) من التباين غير المفسر بسبب عوامل خارجية وعليه يمكن قبول الفرضية.

ج- تأثير بعد المعنوي والنفسي في مقاومة التغيير التنظيمي
من الجدول (7) يشير الى التأثير المعنوي للبعد المعنوي والنفسي على مقاومة التغيير التنظيمي، كما تشير معطيات أنموذج التباين الى المعنوية للدعم المعنوي والنفسي الذي يظهر فيه قيمة $F=604.183$ المحسوبة وبدرجتي حرية (1.28) فيما بلغت قيمة () اي ان القدرة التفسيرية للنموذج مرتفعة جداً , لان المتغير قادر على تفسير (96%) من الاختلافات الحاصلة في مقاومة التفسير التنظيمي , وأنه نحو (4%) للمتغيرات هي خارج حدود تأثير هذا المتغير وعليه يمكن قبول الفرضية.



جدول (7) تحليل التباين للعلاقة بين بعد الدعم المعنوي ومقاومة التغيير التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحدي ()	قيمة (F) المنسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	24.087	24.087	0.964	747.508	0.000
الخطأ	28	0.902	0.032			
المجموع	29	24.989				

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) = 7.56

المصدر: مخرجات استخدام برنامج (spss) لعملية التحليل الاحصائي

د- تأثير بعد التواصل التنظيمي في مقاومة التغيير التنظيمي

من الجدول (8) يشير الى وجود تأثير معنوي للتواصل التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي ويوضح الجدول الخاص بتحليل التباين مستوى معنوية الأنموذج، حيث بلغت قيمة (F=629.850) وهي اكبر من القيمة الجدولية وعند درجتى حرية (1.28) وبمستوى معنوية (0.01)، ونلاحظ ان قيمة معامل التحديد بلغت () وهذا يعني ان (95%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى تأثير المتغيرات المستقلة ، وأن ما نسبته (5%) من التباين غير مفسر يعود لعوامل خارجية وعلى هذا الاساس يمكن قبول الفرضية.

جدول (8) تحليل التباين للعلاقة بين بعد التواصل التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد ()	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	23.925	23.925	0.957	629.850	0.000
الخطأ	28	1.064	0.038			
المجموع	29	24.989				

قيمة (F) الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) = 7.56

المصدر: مخرجات استخدام برنامج (spss) لعملية التحليل الاحصائي

وبعد الاطلاع على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الظاهرة في الجدول (9) والتي تتعلق بتحليل التباين للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي يظهر لنا أن قيمة (F) المحسوبة كبيرة جداً عند مقارنتها بقيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبدرجة



حرية (1.28) مما يدل على ان منحني الانحدار جيد جداً لوصف العلاقة بين متغيري البحث، ويؤكد معامل التحديد () البالغ (0.982) ان الدعم التنظيمي المدرك تغيير ما نسبته (98%) من مقاومة التغيير التنظيمي، وأن (2%) فقط من التباين غير مفسر بسبب عوامل خارجية لم تدخل أنموذج الانحدار، وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية (2) التي تشير الى ((وجود تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي)).

جدول (9) تحليل التباين للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد ()	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	24.547	24.547	0.982	1554.516	0.000
الخطأ	28	0.442	0.016			
المجموع	29	24.989				

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)=7.56

المصدر: مخرجات استخدام برنامج (spss) لعملية التحليل الاحصائي



المبحث الرابع \ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- (1) أتضح وجود ارتباط عالي بين المتغيرين (الدعم التنظيمي المدرك ومقاومة التغيير التنظيمي)، فضلاً عن تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، الأثر الذي يشير الى ان أي نظير في الدعم التنظيمي في الفندق المبحوث يؤدي الى خفض مستوى مقاومة التغيير.
- (2) تفاوت تأثير أبعاد الدعم التنظيمي: تبين ان أبعاد الدعم التنظيمي المدرك لا يؤثر بالدرجة نفسها، اذ كان لبعض الأبعاد (كالدعم الاداري والتدريب والتطوير والتواصل التنظيمي) تأثير أكبر في تقليل مقاومة التغيير مقارنة ببقية الأبعاد مما يعكس أهمية الدور القيادي والتدريبي في انجاح التغيير التكنولوجي.
- (3) ظهور المقاومة النفسية والسلوكية كانت أكثر: أوضحت النتائج ان المقاومة النفسية والسلوكية كانت أكثر وضوحاً من المقاومة المعرفية والتنظيمية وهو ما يشير الى ان العاملين يتأثرون بالتغيير على المستوى الشعوري والسلوكي قبل المستوى المعرفي.
- (4) ضعف التدريب يزيد من هذه المقاومة: أثبتت النتائج ان نقص البرامج التدريبية المصاحبة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة يؤدي الى ارتفاع مستوى المقاومة خصوصاً المقاومة النفسية والمعرفية بسبب ضعف الثقة في القدرة على استخدام الانظمة الحديثة.
- (5) فاعلية التواصل التنظيمي في تقليل الغموض: اظهرت النتائج ان وضوح الاتصال التنظيمي ومشاركة العاملين في المعلومات المتعلقة بالتغيير يسهم في تقليل الغموض والقلق وبالتالي خفض مقاومة التغيير.
- (6) ملائمة قطاع الفنادق لتطبيق التحول التكنولوجي: اظهرت الدراسة ان البيئة الفندقية تمتلك قابلية عالية للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، الا ان نجاح ذلك مرتبط بدرجة الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الادارة للعاملين.



- (7) تأثير البيئة التنظيمية في نجاح التغيير: تبين ان بعض الاجراءات والانظمة التنظيمية قد تمثل عائقاً أمام سرعة تطبيق التكنولوجيا الحديثة مما يعزز اهمية مراجعة السياسات والهياكل التنظيمية بما يدعم التغيير.
- (8) وتظهر الدراسات ان ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطاً ايجابياً بالتزام الموظف ومشاركته الفعالة في عملية التغيير، ويقلل من مستويات القلق والتوتر المرتبطة بالتغيير التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

- (1) تعزيز مستوى الدعم الاداري: ضرورة قيام الادارة العليا بتقديم دعم واضح ومستمر للعاملين اثناء تطبيق التكنولوجيا الحديثة من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوضيح اهداف التغيير مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير.
- (2) الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمرة: يوصى بتكثيف البرامج التدريبية العملية المرتبطة باستخدام الانظمة التكنولوجية الحديثة، وربط التدريب بالاحتياجات الفعلية للعاملين بما يعزز ثقتهم ويخفض مستويات القلق والمقاومة.
- (3) تطوير نظام التواصل التنظيمي: تعزيز قنوات الاتصال الداخلي داخل الفندق، وضمان وضوح المعلومات المتعلقة بالتغيير، وتوفير آليات للتغذية الراجعة بما يساهم في تقليل الغموض وسوء الفهم لدى العاملين.
- (4) دعم الجوانب المعنوية: الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية للعاملين الذين يتفاعلون ايجابياً مع التغيير واشاعة ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود بما يعزز تقبل التغيير.
- (5) الاهتمام بالجوانب النفسية والمعنوية: تقديم برامج دعم نفسي وارشادي للعاملين للتقليل من القلق والتوتر والخوف المرتبط بالتغيير، وتهيئة بيئة عمل داعمة تشجع على التجربة والتعلم.
- (6) الاستمرار في تقييم أثر التغيير: اعتماد آليات دورية لقياس مستوى التنظيمي ومقاومة التغيير بهدف متابعة التحسين المستمر وضمان نجاح تطبيق التكنولوجيا الحديثة.



- (7) مراجعة السياسات والاجراءات التنظيمية: ضرورة تبسيط الاجراءات الادارية وتقليل الروتين والبيروقراطية التي تعيق سرعة تنفيذ التغيير التكنولوجي، وتحديث الهياكل التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي.
- (8) تركز إدارة الفندق جهودها من اجل تعزيز الدعم التنظيمي كونه يعطي نتائج إيجابية وذلك من خلال ارتفاع الالتزام للعاملين للفندق وتعزيز سلوكياتهم

المقترحات المستقبلية للبحث

- (1) اجراء دراسات مماثلة في قطاعات خدمية اخرى: مثل المستشفيات، المصارف، المؤسسات التعليمية بهدف مقارنة اثر الدعم التنظيمي المدرك في مقاومة التغيير التنظيمي عبر بيئات تنظيمية متنوعة.
- (2) دراسة اثر انواع مختلفة من التكنولوجيا الحديثة: اجراء دراسات تفصيلية حول تأثير انواع محددة من التكنولوجيا (انظمة الحجز الذكية، الذكاء الاصطناعي، الاتمة، نظم ادارة الفندق) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.



المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. أحمد، سامي إبراهيم أحمد (2023)، دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسويق السياحة العلاجية بمصر ، المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية. مجلد 8، العدد 1 / كانون الثاني 2025.
2. الحسان، لانا خالد خلف، (2023)، (التغير التنظيمي ومقاومة التغير) بحث مقدم الى المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد، اثنان وخمسون.
3. الزهار، د. رضوة، (2023)، «الاصالة في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك لنقاط قوة الموظف ومستوى ارتباطه بالعمل»، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4 (1).
4. النجم، أحمد عبد الكريم كاظم، (2022)، الذكاء السياحي الرقمي ومعوقات تطبيقاته في العراق ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد ، العراق.
5. بن دنيدينية ،احمد ابراهيم ، مسلم ، (2024)،الذكاء الاصطناعي ودوره في تعزيز السياحة الذكية وتوسيع فرص الاستثمار السياحي (قراءة في تجربة الامارات العربية وإمكانية استفادة الجزائر منها)، بحث منشور في مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، (2) 10.
6. كوحيل، بن ساسي، حفصة، تيشات، & سلوى، (2022)، (دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الارتباط الوظيفي)، دراسة ميدانية في كلية الرياضيات وعلوم المادة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة (Doctoral , (dissertation).
7. مهدي،& محمد، (2023)، «اثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الابوية والارتباط الوظيفي» - دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Vveinhardt, J., & Sédziuvienė, N. (2022). "Acceptance of change by reducing employee resistance and strengthening organizational commitment. Polish Journal of Management Studies, 26(1). <https://doi.org/0.17512/pjms.2022.26.1.2> Cżęstochowa University of Technology, Poland.



2. Duygu Ucar & Ayse Burcu Otken, (2010), "Perceived Organizational Support and Resistance to Change: The Role of Organizational Justice", Journal of Global Strategic Management, V. 4, I 2 (85-98), Turkey.
3. Eisenberger, Rhoades & Annual Review of Behavior, (2017). Organizational Psychology and organizational Behavior.
4. Evik Strauss, Martin Quinn, (2022). "The Routledge Handbook of Accounting Information Systems, Taylor & Francis, USA.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>
<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>.
5. Khalid, A. Dogar, A, & Arif, M. (2021), "Resistance to organizational change: Barrier or opportunity ". Webology, 18(5),. <https://www.researchgate.net/publication/363335618> Resistance to organizational change Barrier opportunity.
6. Oreg, S. (2006) "Personality context, and resistance to organizational change", European Journal of work and organizational psychology, 15(1).
7. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4).
8. Robert Eisenberger *et al*, (1986), "Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, V. 71, I 3, United States.
9. Taliawi, H., Al-Nabrow, H., Al-Dakani M.S., & Harooni, A. (2018). "Organizational trust and readiness for change, the mediating role of perceived organizational support. Journal of Organizational Change Management, 31(7), Emerald Publishing.
10. Warrick, D.D. (2023), Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. Business Horizons, 66(4).
11. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". Journal of Applied Psychology, 71(3).
12. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education.
13. Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of Management Review, 25(4).

