

التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين

- دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (sijico) بسكيكدة -

Organizational change and its impact on employees performance
An Exploratory study on the employees of the economic enterprise -
SIJICOSkikda-

أ. صبرينة لطرش، جامعة بسكرة، الجزائر.

sabrina_latreche21@yahoo.fr

د. عديلة العلواني، جامعة بسكرة، الجزائر.

LaL.Adila@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2018/04/16)، تاريخ التقييم: (2018/05/03)، تاريخ القبول: (2018/05/28)

Abstract :

this study aims at finding out impact of organizational change on the performance of the employees of Sijico company in Skikda.

In order to apply this research we have distributed a questionnaire on all the workers whose number is 31 after the collection of questionnaires we got just 25 valid forms through the use of (SPSS – 22) we analyzed the collected data .

At the end this study finds out that there is a relation between the organizational change and performance of the workers.

Keywords: change, organizational change, workers performance.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية sijico بسكيكدة .

ومن أجل تحقيق هذه الدراسة وتحديد الأثر بين متغيراتها قمنا بتوزيع استبيان على موظفي هذه المؤسسة أين وقع الاختيار على جميع الموظفين، البالغ عددهم 31 فرد وبعد استرجاع الاستبيان وتفرغ 25 استمارة صالحة في برنامج (SPSS-22)، قمنا بتحليل نتائجه باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة

ارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين

حيث يؤثر التغيير التنظيمي بجميع أبعاده على

أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التغيير، التغيير التنظيمي،

أداء العاملين.

مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة في بيئة متغيرة، مما أصبح مواكبتها للتغيير أمر حتمي وضروري كما أن التغيير عملية مستمرة ومتجددة، حيث تعد عملية التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء لما لهذا المجال من تأثير واضح على أداء المنظمات بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة وذلك لأجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي لهم .

إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيدة؟

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيدة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيدة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيدة؟

فرضيات الدراسة: من أجل توضيح أدق تم طرح الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:**

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيدة.

- **الفرضيات الفرعية:**

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيدة.

أهداف الدراسة:

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث والفرضيات الأساسية، فإن هذا البحث يهدف إلى:

- توضيح أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين؛
 - توضيح أثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين؛
 - توضيح أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين؛
 - تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات للمؤسسات بصفة عامة و المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة فيما يتعلق بأثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين .
- أهمية الدراسة:**

- تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:
- تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الخلفية النظرية لها المتعلقة بالتغيير التنظيمي بمختلف مجالاته وعلاقته بأداء العاملين.
 - المساهمات المتوقعة لنتائج الدراسة والتي قد تفيد في إدراك الأثر الناتج عن مختلف التغييرات في المؤسسة على أداء العاملين.
 - يعد عنصر العاملين وأدائهم
 - المورد الأكثر أهمية في المؤسسات، حيث تستمد قوتها وبقائها وقدرتها التنافسية من قيام الموظفين على مختلف المستويات الإدارية فيها بأداء أنشطتهم بكفاءة وفعالية للمحافظة على سير العمل.

منهج الدراسة:

على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لإبراز أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتشخيص جوانب الموضوع وتحديد العلاقة بينهما والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية. كما سيتم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الضرورية التي تخدم موضوع البحث، والمقابلة كأداة مكملة. وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS- 22).

تقسيم الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: الإطار النظري للدراسة
- المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

1- التغيير التنظيمي:

مفهوم التغيير التنظيمي: عرف التغيير التنظيمي بأنه الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، أو عن الحالة القائمة، كما قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة الأعمال والأنشطة التي تخص المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل (الصيرفي، 2008، ص.08)، حيث ربط هذا التعريف بين تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل وبين إحداث التغيير في كل ما يتعلق بالمؤسسة.

أما وفق "علي السلمي" فالتغيير هو التعديلات التي تحدثها المنظمة في السياسات الإدارية أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة لتحقيق المؤسسة من خلاله سبقاً عن غيرها (بوقرة، وقبيلي، 2011، ص.03).

يشير هذا التعريف أيضاً إلى الغرض من إحداث التغيير في مختلف عناصر المؤسسة من أجل التلاؤم مع الأوضاع وزيادة أوجه نشاط جديدة حتى تحقق سبق والتميز عن غيرها من المؤسسات. بينما عرفه بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة والتي تعاني من اختلالات وظيفية أو تقادم تكنولوجي، أو تندي في مستوى الكفاءة والأداء، إلى الحالة المرغوبة المستهدفة والمعالجة لتلك الأوضاع. لقد اختلف هذا التعريف عن التعاريف السابقة كونه يبين الأسباب الآنية من وراء التغيير والتي تضم الاختلالات الحاصلة في الوظائف وتقادم التكنولوجيا المستخدمة بالإضافة إلى تندي مستوى الكفاءة والأداء.

في حين عرف "A. Guilhan" التغيير التنظيمي على أنه إدخال تعديل في هيكل المؤسسة أو سلوكيات الأفراد داخلها، أو كليهما معا من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة بالمؤسسة (Véronique Baptiste, 2003, p119)

وحسب "Recordo" فالتغيير التنظيمي هو "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقسيم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة (الطيطي، 2010، ص.29). كما عرف بأنه العملية المخططة والمدرسة التي تقع على السياسات أو الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء، وظروف وإجراءات العمل من أجل مواكبة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة حتى تحقق التميز والاستمرار لها (Gresse, 1994, p88).

لقد ارتبط هذا التعريف بالتغيير المخطط بكافة المجالات داخل المؤسسة من خلال السياسات والهيكل والثقافة التنظيمية.. الخ

ومن خلال من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ ما يلي:

- اختلاف تعريف التغيير التنظيمي من باحث إلى آخر حيث قدمه كل واحد منهم وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير، وكذا الزوايا فمنهم من ركز على خصائصه، ومنهم من ركز على

مجال إدخال التغيير والهدف منه؛ إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب والملائم للتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية والذي يحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة وزيادة فعالية الأداء، كما أن هذا الاختلاف في المفاهيم أدى إلى صعوبة تحديد مفهوم التغيير التنظيمي بدقة.

- في أغلب التعاريف نجد أن التغيير التنظيمي يتناول عناصر التنظيم للانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المرغوبة؛

- يتضمن التغيير التنظيمي بعض المجالات أو كلها.

1-1- دوافع التغيير والتطوير التنظيمي:

من العوامل التي تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلي (عبد الباقي، 2002، ص 341).

- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية نلاحظ تطور هائل في المعلومات والذي أدى إلى زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال؛

- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو الكفاءة وذلك نظراً للتغيير المستمر في نظم التعليم والتدريب؛

- التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات حتى تواكب التطور والتغيير المستمر في حاجات المستهلكين؛

- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للتداخل بين دول العالم، ويتضح ذلك في إقامة مؤسسات متعددة الجنسيات ومشروعات الأعمال الدولية؛

- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية للأفراد، بحيث تعرضت سلوكيات الأفراد للتغيرات السريعة كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

2 - أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: يعتبر الأداء عملية إدارية يتم من خلالها يتم تحديد كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم ومدى التقدم في العمل وتصرفاتهم وذلك خلال فترة زمنية معينة.

1-2- مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم استخداماً وشيوعاً في مختلف الفروع حيث:

عرفه "دراكر" بأنه التوازن بين رضا المساهمين والمستهلكين (المحاسبة، 2013، ص 104)، حيث ركز هذا التعريف على ضرورة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المشاركة بين المساهمين والعاملين وتحقيق التوازن فيما بينهم.

كما عرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، حيث يشمل الأداء تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل بشرط توفر الكفاءة والفعالية والتي

ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك هؤلاء العاملين، كما يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل من بينها التغيير التنظيمي كما يلي:

1-3- أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين:

تتميز المؤسسات الناجحة بالهيكل التنظيمي المرن الذي يتغير وفق المتغيرات الحاصلة على جميع المستويات وبذلك تتيح الفرصة للعاملين من أجل المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وعدم التغيير يقلل من التعامل بين العاملين ويحد من اقتراحات العاملين فيما يخص تحسين أدائهم كما أن هذه الهياكل التنظيمية الجامدة لا تعترف بالتنظيمات الغير رسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها حيث يشعر فيها العامل بوجود قيود مفروضة عليه لا مبرر لها، على عكس الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتغيير عدة مرات فإنه يسمح للعاملين بتقديم اقتراحات من أجل تحسين العمل وتطويره وتحقيق الإبداع والابتكار في ظل المناخ التنظيمي المتغير للأحسن والذي يعمل على رضاهم ورفع الروح المعنوية لهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي ولا ننسى بأن الهيكل التنظيمي الجامد يؤدي إلى الروتين في العمل والشعور بالإحباط والقلق الذي ينعكس سلباً على أدائهم.

1-4- أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين:

تعتبر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مكسباً لأي مؤسسة تسعى للنمو والاستمرار حيث تضم جميع الوسائل والتجهيزات والآلات والمعدات والعمليات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم وخلق سلع وخدمات وبالتالي فإن مواكبة المؤسسة لتلك التغييرات وإدخال تكنولوجيا جديدة نقضي على الروتين في العمل فتلجأ إلى إحداث تلك التغييرات من أجل تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة بالإضافة إلى:

- تخفيض تكاليف الإنتاج فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد العاملين؛

- زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة؛

- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.

1-5- أثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين:

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي مؤسسة لما تملكه من قدرات وإمكانات فكرية إبداعية هائلة لذلك تعتمد عليه بشكل أساسي في تحقيق الأهداف المسطرة، والقيام بمختلف الأنشطة لذلك

فالتغيير الفعال يهدف بالأساس إلى تغيير سلوك وتصرفات وتفكير القوى البشرية، التغيير في هيكل الموارد البشرية والذي يمس نوعين من التغيير

التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

وهناك من الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين (علي شريف، 2000، ص: 130) المهارات والأداء ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

- **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

- **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة كما يتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسن اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات (مرزوق، 2006، ص ص 21- 23).

المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

سيتم إسقاط المفاهيم النظرية السابقة على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي المؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيكة حيث تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الرائدة في الولاية تختص بإنتاج العصائر والمشروبات بجميع أنواعها ومختلف المواد المصبرة، والتي لها دور هام بالنهوض بالاقتصاد الوطني حيث تحتل المراتب الأولى من رقم أعمالها في الولاية لذلك أردنا الوقوف لإيجاد أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بهذه المؤسسة.

1- مجتمع الدراسة

شملت الدراسة جميع العاملين في المؤسسة، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل حيث قدر حجم المجتمع 31 عامل، تم توزيع الاستبيان عليهم وقد تم الحرص على استرجاع كامل العدد الموزع وبعد دراستها حصلنا على 25 استبيان صالح للدراسة.

2- أساليب التحليل الإحصائي: للقيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة ببرنامج (SPSS_22) وبعد تفرغها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأساليب الإحصاء الاستدلالي كاختبار α كرونباخ "Cronbach's Alpha"، الانحدار البسيط والمتعدد.

3 - اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة: من أجل معرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالاستبيان تم استخدام اختبار كرونباخ، هذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل α كرونباخ، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (01): معامل α كرونباخ لمحاور الاستبيان

المتغيرات	الفقرات	معامل الصدق
01	التغيير التنظيمي	0.719
02	أداء العاملين	0.655
-	إجمالي فقرات الاستبيان	0.710

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss_22 من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل أبعاد ومحاور الاستبيان هي عالية وهي أكبر من 0,6، وبما أن معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان مساوي إلى 0.710 مما يدل على درجة عالية من الصدق.

5- اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار (كولومجروف - سمرنوف) لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي يوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار وقيمة مستوى الدلالة لكل من محاور الاستبيان.

جدول رقم (02): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov test)

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	قيمة (z)	sig
1	التغيير التنظيمي	21	0.118	0.200
2	أداء العاملين	6	0.159	0.104

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية spss_22. يظهر من خلال نتائج الجدول أن قيمة مستوى الدلالة sig لكل محور أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

6- المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان:

تم الاستعانة بأساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي والتي أشرنا إليها سابقا، حيث تم استخدام معاملات الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد. وبما أنه تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات وهو متغير ترتيبى، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى

5-1=4 ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4/5=0,8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية (عز، 2007، ص540)

6-1- تحليل إجابات العاملين حول التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات كما يلي :

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير في الهيكل التنظيمي: من خلال ما يلي:
- جدول رقم (03): نتائج التغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	3.24	1.36	متوسطة
02	3.52	1.19	متوسطة
03	3.88	1.01	مرتفعة
04	4.12	0.88	مرتفعة
05	3.52	1.00	متوسطة
06	3.34	1.36	متوسطة
المتوسط العام	3.60	0.73	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss_22

يشير الجدول إلى إجابات المبحوثين المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام 3.60 بانحراف معياري 0.73 وهو ما بين القيمة 2,34 إلى 3.67 مما يدل أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بالتغيير في الهيكل التنظيمي إلا في حالات تغيير الاتصال أين ظهرت درجة الأهمية مرتفعة بالنسبة للعبارتين رقم 03 و 04 وقد يرجع ذلك إلى رفض التغيير من طرف العاملين نتيجة لتغيير صلاحياتهم ومهامهم وخوفهم الشديد من نتائج التغيير.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير في الأفراد: من خلال ما يلي:

جدول رقم (04): نتائج التغيير في الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	3.88	1.01	مرتفعة
02	3.44	1.19	متوسطة
03	3.28	1.10	متوسطة

04	تواكب البرامج التدريبية التغيير التكنولوجي والتغيير في مهم المؤسسة	3.80	1.08	مرتفعة
05	تهتم المؤسسة بإشراك أكبر عدد من العمال في البرامج التطويرية	3.72	0.93	مرتفعة
06	تسعى المؤسسة الى جعل العاملين يعملون كجماعة متماسكة	3.48	1.04	متوسطة
07	يعمل الأفراد العاملون ضمن فريق واحد	3.80	0.91	مرتفعة
08	يتم تحديد المهام وفقا لمناقشات جماعية يشترك فيها جميع العاملين	3.72	1.17	مرتفعة
09	تركز المؤسسة على تعديل اتجاهات العاملين بما يتناسب مع أهدافها	3.84	1.18	مرتفعة
المتوسط العام		3.67	1.06	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss_22

يشير الجدول إلى إجابات المبحوثين المتعلقة بالتغيير في الأفراد حيث قدر الوسط الحسابي من حيث الأهمية النسبية بأنه مرتفع الأهمية حيث بلغ المتوسط العام 3.67 بانحراف معياري 1.06 وهو ما بين القيمة 3.67 إلى ما فوق مما يدل أن المؤسسة تهتم كثيرا بالتغيير في الأفراد خاصة ما تعلق بمواكبة البرامج التدريبية للتغيير التكنولوجي وتغيير اتجاهات العاملين كلما دعت الحاجة لذلك مما أدى إلى تماسك العاملين وعملهم ضمن فريق واحد.

• **الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير في التكنولوجيا:** من خلال ما يلي:

جدول رقم (05): نتائج التغيير في التكنولوجيا في المؤسسة محل الدراسة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	تهتم المؤسسة بإدخال التحسينات في تقنيات العمل بصورة مستمرة	3.84	0.80
02	أدت التكنولوجيا التي أدخلتها المؤسسة إلى زيادة الإنتاج	3.80	1.00
03	ساعدت التكنولوجيا في تحقيق رضا أفضل لعمالها	3.40	0.91
04	تستخدم إدارة المؤسسة أساليب متنوعة في حل المشكلات التي تواجهها	3.92	0.64
05	تستخدم المؤسسة أنظمة ومعدات آلية في إعداد وتخزين المعلومات	3.84	0.85
06	تقوم المؤسسة بإعادة النظر في نظم وأساليب العمل كلما تغيرت الظروف	3.88	0.83
المتوسط العام		3.78	0.83

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss_22

يشير الجدول إلى إجابات المبحوثين المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا حيث قدر الوسط الحسابي من حيث الأهمية النسبية بأنه مرتفع الأهمية حيث بلغ المتوسط العام 3.78 بانحراف معياري 0.83 وهو ما بين القيمة 3.67 إلى ما فوق مما يدل أن المؤسسة تهتم كثيرا بالتغيير في التكنولوجيا وإدخال التحسينات في طرق العمل والتكنولوجيا الحديثة، إلا أن ذلك لم يحقق رضا للعاملين عليها من خلال نتائج العبارة رقم 03 ربما لصعوبة استخدامها مما يؤثر على أدائهم وخلق مقاومة لها أيضا.

6-2- تحليل إجابات العاملين حول أداء العاملين:

يمكن تلخيص الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات كما يلي :

جدول رقم (06): نتائج أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفعة	0.63	4.48	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة	01
مرتفعة	0.64	4.00	هناك متابعة وتوجيه مستمرين من قبل المشرفين على انجاز أعمالنا	02
مرتفعة	0.68	4.16	أنسق مع زملائي في انجاز الأعمال التي أقوم بها	03
مرتفعة	0.61	4.04	أبدل كل جهدي في انجاز أعمالي في الوقت المحدد	04
مرتفعة	0.75	4.08	أقوم بكل الأعمال المطلوبة مني	05
مرتفعة	0.64	4.00	تساعدني الترقية في بديل مجهودات أكبر لأحسن من أدائي	06
مرتفعة	0.65	4.12	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss_22

يشير الجدول إلى إجابات الباحثين المتعلقة بأدائهم في العمل حيث قدر الوسط الحسابي من حيث الأهمية النسبية بأنه مرتفع الأهمية حيث بلغ المتوسط العام 4,12 بانحراف معياري 0.65 وهو ما بين القيمة 3.67 إلى ما فوق مما يدل أن مستوى أداء العاملين مرتفع مما يعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والنمو.

7- اختبار وتحليل فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الأولى: من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار لفرضية الفرعية الأولى

قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	نتيجة H0
9.525	0.000	0.122	0.014	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss_22

يوضح الجدول العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء العاملين، إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط: 0.122، أي وجود علاقة طردية ضعيفة، أما معامل التحديد فقد بلغ: 0.014 أي 1.4% من التغيرات التي تحصل في أداء العاملين سببها التغيير في الهيكل التنظيمي بمعنى أن تغير الهيكل التنظيمي بنسبة واحدة يؤدي إلى تغير أداء العاملين بـ: 1.4% والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وما يؤكد هذه

العلاقة قيمة t وهي دالة عند مستوى $0.05: \alpha$ ، وبما أن قيمة Sig أقل من 0,05 هذا يؤدي بنا إلى قبول والتأكيد على صحة الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- اختبار الفرضية الثانية: من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار لفرضية الفرعية الثانية

قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	نتيجة H0
4.997	0,000	0.08	0.008	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية spss_22.

يوضح الجدول العلاقة بين التغيير في الأفراد وأداء العاملين، إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط: 0,088، أي وجود علاقة طردية ضعيفة، أما معامل التحديد فقد بلغ: 0.008 أي 0.8% من التغيرات التي تحصل في أداء العاملين سببها التغيير في الأفراد بمعنى أن تغيير الأفراد بنسبة واحدة يؤدي إلى تغير أداء العاملين ب: 0.8% والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج وقد يرجع السبب إلى انخفاض قوة العلاقة إلى مقاومة العاملين للتغيير خاصة تغيير المهام، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة t وهي دالة عند مستوى $0.05: \alpha$ ، وبما أن قيمة Sig أقل من 0,05 هذا يؤدي بنا إلى قبول والتأكيد على صحة الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء العاملين عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- اختبار الفرضية الثالثة: من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار لفرضية الفرعية الثالثة

قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	نتيجة H0
8.251	0,000	0.158	0.025	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية spss_22.

يوضح الجدول العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين، إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط: 0,158، أي وجود علاقة طردية ضعيفة أما معامل التحديد فقد بلغ 0.025 : أي 2.5% من التغيرات التي تحصل في أداء العاملين سببها التغيير في التكنولوجيا بمعنى أن تغيير التكنولوجيا المستخدمة واستحداثها بنسبة واحدة يؤدي إلى تغير أداء العاملين ب: 2.5% والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج وقد يرجع

السبب إلى انخفاض قوة العلاقة إلى مقاومة العاملين للتغيير في استخدام المعدات ولأدوات وهي نتيجة طبيعية، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة t وهي دالة عند مستوى $0,05$: α ، وبما أن قيمة Sig أقل من $0,05$ هذا يؤدي بنا إلى قبول والتأكيد على صحة الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين عند مستوى دلالة $0,05$ $\alpha \leq$

- اختبار الفرضية الرئيسية: من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المحور	أداء العاملين				
الإحصاءات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيم t	مستوى الدلالة	حجم المجتمع
نتيجة H_0					
التغيير التنظيمي	0.089	0.008	5.050	0.000	25
					رفض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss_22

يوضح الجدول العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.089 ، أي وجود علاقة طردية لكنها ضعيفة، أما معامل التحديد فقد بلغ : 0.008 أي 0.8% من المتغيرات التي تحصل في أداء العاملين سببها التغيير التنظيمي، بمعنى أن تغير الهيكل التنظيمي والأفراد والتكنولوجيا بنسبة واحدة يؤدي إلى تغير أداء العاملين بـ: 0.8% ، وبما أن قيمة Sig أقل من $0,05$ هذا يؤدي بنا إلى قبول والتأكيد على صحة الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية، ونقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء العاملين عند مستوى دلالة $0,05$ $\alpha \leq$.

خاتمة:

إن العصر الذي نعيشه هو عصر التغيير المتسارع من أجل مواكبة جميع التطورات الحاصلة على المستوى العالمي لذلك فالمؤسسات الجزائرية لا بد عليها من مسايرة هذه التغيرات وفي شتى المجالات لا سيما التغيير التكنولوجي والهيكل والتغيير في الأفراد ، ومن أجل الوقوف على واحدة من المؤسسات الاقتصادية كنموذج كان اختيارنا لمؤسسة سيجيكو حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجي والأفراد على أداء عمالها، حيث أن المؤسسة الاقتصادية سيجيكو (Sijico) كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تسعى جاهدة لتحسين أداؤها بصفة عامة وأداء عمالها بصفة خاصة من خلال منهج التغيير التنظيمي وهي

العلاقة التي أثبتت الدراسة التطبيقية معنويتها الإحصائية عند درجة معنوية $0,05 \leq \alpha$. حيث أظهرت الدراسة النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

لقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤل رئيسي متعلق بأثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين وكانت أهم النتائج كما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

- تواجب المؤسسة التكنولوجية المتطورة وأساليب العمل الجديدة؛

- اهتمام المؤسسة بالبرامج التدريبية؛

التوصيات: على ضوء النتائج المتوصل إليها ارتأينا تقديم بعض التوصيات كما يلي:

- العمل على التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجعله مرنا بعيدا عن الجمود؛

- العمل على توفير المزيد من المناخ اللازم للعمل وزيادة التحفيز والترقيات من أجل زيادة الأداء الفردي للعامل؛

- التغلب على مقاومة العاملين للتغيير من خلال إشراكهم في عملية التغيير وتدريبهم عليه والاتصال بهم من أجل تغيير

- نجاح يؤثر على أدائهم إيجابيا.

- ضرورة أن تعمل المؤسسات على نشر ثقافة التغيير.

قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم محمد، المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. (ط1). الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

- إبراهيم مرزوق، ابتسام. (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: الجامعة الإسلامية.

- الصيرفي، محمد. (2008). إدارة التغيير. (د ط). مصر: دار الفكر الجامعي.

- بوقرة، رابح، وقبايلي، أمال.(2011)، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة :دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة البليدة.
- جانيسر وبنسن، دانا، وروبنس، جيمس.(2002). التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. ترجمة: عبد الرحمن توفيق. القاهرة: إصدارات بيميك.
- رحيم، حسين، وعلاوي، عبد الفتاح.(17-18 ماي 2011).التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه، أسبابه، ومداخله. الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة :دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " .جامعة البليدة.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي.(2002).السلوك الفعال في المنظمات، (د ط).مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- علي، شريف.(2000).الإدارة المعاصرة. مصر: الدار الجامعية.
- محمد بن يوسف النمران، العطيّات.(2006).إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين.(ط1).الأردن: دار الحامد.
- محمد حسن الشماع، وخليل. خضير كاظم، حمود.(2007). نظرية المنظمة.(ط3). الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- مصباح الطيطي، خضر.(2010). إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين.(ط1).الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Véronique, Baptiste.(2003)..le statut de l'auto-evaluation dans la démarche de changement.thèse de doctorat. université Jean Moulin. lyon3.
- Garole,Gresse .(1994).Les entreprises en difficulté. Paris: Edition Economica