

## أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط -

أ.د. رحيم حسين

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج-

أ. علاوي عبد الفتاح

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
جامعة البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج-

### ملخص:

أن عملية إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاهات العاملين نحوه، حيث أن هناك تأثيرات متباينة للتغيير التنظيمي على الأداء، وتتوقف هذه التأثيرات على درجة تقبل التطورات الجديدة، وكذلك درجة مقاومة التغيير من طرف العاملين، فالتغيير التنظيمي يسعى إلى مساعدة العنصر البشري بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة لتكون أكثر كفاءة.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، أداء المورد البشري.

### تمهيد:

تماشياً مع الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم إدارية ومناهج جديدة، كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار، نذكر منها: الشراكة، الاندماج العمودي، استخراج بعض الأنشطة المرتفعة التكاليف، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، هذا الأخير (أي التغيير التنظيمي) يعتبر ظاهرة صحية في حياة المنظمات، خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، لما لذلك من أثر على الأداء الكلي للمنظمة.

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية العامة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية أبرزها:

- ما مدى تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين؟
- ما مدى تأثير التغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء العاملين؟
- ما مدى تأثير التغيير الذي يشمل الجانب البشري على الأداء؟
- ما مدى تأثير التغيير في اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي على الأداء؟
- ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين؟
- ما مدى تأثير طريقة التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين؟

سنحاول الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال العناصر التالية:

## 1- مفهوم التغيير التنظيمي:

يقصد بالتغيير بمعناه العام التحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفة، أي التحول من وضعية إلى أخرى يفترض أن تكون أحسن منها. ويقتضي هذا التحول اتخاذ إجراءات واستخدام موارد يتناسب حجمها وطبيعتها والتغير المنشود. فكل تغيير يتضمن إذا ثلاثة مكونات: هدف، موارد وإجراءات.

والتغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

## 2- أبعاد التغيير التنظيمي:

2-1- الهيكل التنظيمي: يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها".<sup>1</sup> أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات.<sup>2</sup>

2-2- التكنولوجيا المستخدمة: تعبر التكنولوجيا على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها.<sup>3</sup> وتقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

2-3- المدخل البشري: يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة.

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي: "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي"، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19.

<sup>2</sup> - علي السلمي: "إدارة السلوك الإنساني"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1983، ص258، 259.

<sup>3</sup> - عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص72.

2-4- اتجاهات المورد البشري: لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات بعكس الأفراد، وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة.

2-5- إدارة التغيير التنظيمي: هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي؛ وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعاليتها، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. وإدارة التغيير تهتم بمساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير، وإجراء التغييرات اللازمة في المنظمة والتي تشمل النظم والإجراءات وأساليب إدارة العمل.<sup>1</sup>

2-6- مقاومة التغيير: تُعرّف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.<sup>2</sup> يصف (Crimson MC) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمات على التطور والنمو.<sup>3</sup> ودائماً توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة (Irrationnel) وأنها معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمنظمة، وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين للتغيير أنفسهم.

### 3- أداء العاملين ومحدداته وأبعاده:

تعدّ الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد متميّزة يساهم أداؤها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة، حتى أن البعض يرى أن أداء المنظمة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكوّنها.<sup>4</sup>

### 3-1- التعريف بأداء العاملين:

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء، فإنه يجب الإشارة إلى أن الأداء المقصود هنا هو أداء الموارد البشرية، أي أداء الأفراد العاملين بالمنظمة وهذا على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية. ويعرف الأداء وفق ما سبق بأنه ذلك السلوك الوظيفي الناتج عن العاملين عند تطبيق برامج التغيير التنظيمي في المنظمة، والذي ينعكس في شكل تقبل العاملين للتغيير أو معارضته ومقاومته.

### 3-2- محددات أداء العاملين:

تتمثل محددات الأداء في ثلاث عوامل أساسية هي المعايير والعناصر ومعدلات الأداء كما يلي:

<sup>1</sup> - ميشيل آرمسترونج: "إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً"، مكتبة جريب للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001، ص 105.

<sup>2</sup> - حسين محمود حريم: "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 384.

<sup>3</sup> - MC Crimmon, M : "The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change", pitman publishing, london, 1997, p5. □

<sup>4</sup> - Robert Le Duff : "Encyclopédie du gestion et de management", édition Dalloz, Paris, 1999, p899. □

3-2-1- معايير الأداء: لابد لكل عملية أداء أن تضع معايير المحددة للتفريق بين الإنجاز الجيد والإنجاز السيئ إذا كانت تريد نتائج مفيدة وموضوعية، وهذه المعايير يجب أن تستند إلى أمور واقعية علمية، وأن تأتي عن طريق دراسة تحليلية متأنية توضح ما يمكن أنجزه بشكل فعلي. وتتمثل أهم معايير الأداء في: معايير النتائج أو النشاط، معايير الإنتاج، معايير الشخصية، معايير السلوك.

3-2-2- عناصر الأداء: هي الصفات والمميزات التي يتمتع به الفرد والتي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة، حيث يحكم على مدى كفاءة هذا الفرد بناء على مدى توافر هذه العناصر فيه.

3-2-3- معدلات الأداء: هي عبارة عن الأدوات التي تمكن من معرفة مستوى أداء الأفراد من حيث الكمية أو النوعية وتحدد مدى كفاءتهم، وذلك خلال فترة زمنية محددة وعن طريق مقارنة العمل الفعلي مع المعدلات الموضوعية لمعرفة الكفاءة التي يتمتع بها الفرد في تنفيذ العمل الموكل إليه.

3-3- أبعاد الأداء:

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاد الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ ويمكن القول أن أبعاد الأداء البشري تتمثل في:<sup>1</sup>

3-3-1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

3-3-2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمُنَاح الاجتماعي السائد في المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...).

#### 4- التغيير التنظيمي وتحسين أداء العاملين:

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص 218، 219.

يمكن أن تستفيد إدارة المؤسسة من التغيير التنظيمي في تحسين أداء عاملها من الزوايا التالية:

4-1-زاوية إدارة المؤسسة: يستفيد مديرو المؤسسات من بحوث وممارسات التنظيمي فيما يتعلق بثقافة المؤسسة وكيفية إدارتها وتغييرها ذلك أن "ثقافة المؤسسة هي عبارة عن المبادئ والمفاهيم والأدوات والقيم والافتراضات التي تحدد هوية المؤسسة، وتدعم الأداء في المؤسسة بتهيئة المناخ الدعم له، ويمكن أن تعيق الأداء بوضع العقبات أمام المخاطرة والتغيير والنمو"،<sup>1</sup> وطبيعة تدخل التغيير التنظيمي تتمثل في تغيير الإدراك الذي يرتبط بالتعلم والفهم، وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات.<sup>2</sup>

4-2-زاوية تكوين مؤسسات متجددة ومتكيفة: أن من مجالات اهتمام التغيير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات؛ فالهياكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد مؤسسات متجددة متكيفة، والمؤسسات التي تتمتع بالمرونة والتكيف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، والمؤسسات غير المرنة المتحجرة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، لاسيما إذا أنصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل أو إدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة أو إعادة تنظيم العمل.<sup>3</sup>

4-3-زاوية الموارد البشرية: ونعني بها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، ويمثل ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين، الفنيين، المستخدمين، والموظفين الدائمين وغير الدائمين، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وقيمهم، ويسعى التغيير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال:<sup>4</sup>

4-3-1-تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، ويمكن القول أن التغيير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي.<sup>5</sup>

4-3-2-تنمية روح الإحساس بالمسؤولية: يظهر من خلال هذا العنصر أن التغيير التنظيمي هو نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين ومساعدتهم، وكذا ركيزة أساسية لتنشيط سير الأفراد من

<sup>1</sup> - عبد البارى إبراهيم درة: "تكنولوجيا الأداء البشري - الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة"، القاهرة، مصر، 2003، ص 50.

<sup>2</sup> - Wind, J and Main, Y: *Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century*, kogah page, London, 1999, p172.

<sup>3</sup> عبد البارى إبراهيم درة: مرجع سابق، ص 50.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 50.

<sup>5</sup> Hortes, B et Charles, H: "Gérer les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils", 3ème édition, édition d'organisation, Pris, France, 1992.

جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشرياً، والزمن اللازم لذلك، ويسمح هذا التوجه "يقلب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة، تنمو فيه روح المسؤولية، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري".<sup>1</sup>

4-3-3- تسيير الكفاءات: يسمح التغيير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية وهذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد،<sup>2</sup> كما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وكثيراً ما يوافق هذه العمليات دور تدعيمى لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في عمله.

إذا هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم، وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

كما يسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات أنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت تجارب (هوثورن) أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للتطوير التنظيمي، وفي بعض المؤسسات يصيب الروتين المتكرر العاملين بنوع من الإحباط والملل ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل، وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت، وأساليب الإشراف، وتصميم الأعمال، أو تقسيم العمل، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية، وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديدات تكنولوجية وتدريب العاملين، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولاشك أن هذه التغييرات ترفع كفاءة الأداء، وهذا يعكس الأثر الإيجابي للبيئة الخارجية خاصة عندما تكون في حالة تغيير وتبدل مستمرة، حيث تشكل ضغوطاً يمكن إدراكها عن طريق التغييرات التقنية والتغييرات التنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p111

<sup>2</sup> Ibid, p112.

<sup>3</sup> Lippit, M : "Implementing Organizational Development", jossey-bass, san Francisco, 1995, p499.

## 5-دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بشركة "سونلغاز" وحدة الأغواط:

5-1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: تعتبر "سونلغاز" وحدة الأغواط صورة مصغرة للمجمع ككل، لأنها تقوم بالوظائف الثلاث المحتكرة من طرف مجمع "سونلغاز" من إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء والغاز وتوزيع الكهرباء والغاز، لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل. ويتضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في "سونلغاز" ولأية الأغواط (مديرية إنتاج الكهرباء، مديرية توزيع الكهرباء، مسير شبكة نقل الكهرباء، مسير شبكة نقل الغاز، الوكالة التجارية A، الوكالة التجارية B، المصلحة التقنية للكهرباء والمصلحة التقنية للغاز)، وتم اختيار هذه المؤسسات لتقاربها في توزيعها الجغرافي. وتم تعريف العامل لأجل ذلك على أنه أي شخص ينتمي ويسهم في نشاط الوحدة وبالتالي في نشاط المجمع، وبذلك تتضمن شريحة العاملين المراكز التالية: إدارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 534 عامل.

أن الإطار التشريعي الجديد لقطاع الكهرباء والغاز في الجزائر، فتح عهدا جديد لهذا القطاع الذي تميز منذ أكثر من نصف قرن باحتكار الدولة له، حيث أصبح الآن خاضعا للنظام التنافسي، وتماشيا مع هذا الانفتاح قامت مؤسسة "سونلغاز" بالعديد من التغييرات التنظيمية، هدفت من خلالها إلى إقامة محيط جاذب لرؤوس الأموال الوطنية أو الأجنبية، عن طريق توفير سوق حرة وشفافة تحت إشراف لجنة ضبط وتنظيم الكهرباء والغاز (Creg).

ولتجسيد التغيير التنظيمي بنجاح ركزت مؤسسة "سونلغاز" على ثقافة تجمع بين حسن الأداء والخدمة العمومية، وذلك من خلال القانون رقم 02-195 الصادر سنة 2002، الذي أوجد محيطا قانونيا أكثر ملائمة للحركة العالمية لتغيير قطاع الكهرباء وصناعة الغاز، وقد منح هذا القانون للمؤسسة رؤية واضحة وموقعا جديدا يسمح لها باتخاذ العديد من القرارات، فيما يخص الشراكة واستراتيجيتها التمويلية.

5-2-دراسة وتحليل الاستبيان: بهدف دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين تم اقتراح استبيان مكون من (87) عبارة تم تطويرها بعد مراجعة الأسس العلمية للتغيير التنظيمي وأداء العاملين في أدبيات الإدارة، والموضوعات المرتبطة بهما، وتم استخلاص أهم العناصر من أجل دراسة وتحليل محاور (متغيرات) رئيسية في هذه الدراسة وهي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في جانب الموارد البشرية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي ولكل منها محور، ثم تم وضع مجموعة من العبارات من أجل قياس كل محور منها بحسب إدراك العاملين له على أدائهم، كما تم اعتماد عدة إجابات مؤلفة من خمس خيارات بحسب مقياس "ليكرت"، وذلك للحصول على أكبر دقة ممكنة من المجيب.

5-3-صدق أداة الدراسة وثباتها: قبل توزيع الاستمارة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل مجموعة من المديرين وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي وفي قطاع التطبيق. وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض



العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان بالتأكد من أن مضمون العبارة يتوافق مع أدبيات التغيير التنظيمي. ولقياس ثبات الاستبيان تم احتساب معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، كعامل للثبات الكلي وقد بلغ (0.979)، وهو أكبر من (0.70) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

5-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة: وتحليل البيانات المجمع وتتحقيق أهداف البحث، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) النسخة (13) منه والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

- معامل ارتباط "بيرسون": استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما استخدم أيضاً لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

- الانحدار المتعدد المعيارى (Standard multiple régression) من خلال إدخال جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في المعادلة في الوقت نفسه، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع؛

- اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛  
- اختبار (Scheffe) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

5-5- اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى دلالة (0.05) حيث المتغيرات المستقلة هي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، التغيير الذي يشمل المورد البشري، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي) والمتغير التابع هو (أداء العاملين) وهو ما يوضحه الجدول رقم (01)، ومنه فأن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين هو (67.9%)، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (43.6%)، بمعنى أن (43.6%) من مستوى أداء العاملين يعود لأبعاد التغيير التنظيمي، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه نتيجة معقولة جداً خاصة عند مقارنتها ببعض النتائج التي تظهر في المجالات المتخصصة في علم الإحصاء، ولتأكيد النسبة السابقة اختبرنا الفرضية الصفرية أي أن معامل الارتباط المتعدد في مجموعة الأفراد يساوي صفراً، ومن خلال جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) نجد أن الدلالة الإحصائية (sig) هي (0.00) وهي أقل من (0.05) ما يعني أن هذه النسبة مقبولة إحصائياً.



5-6- اختبار الارتباطات بين المتغيرات: قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة المعطيات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك من خلال عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة من خلال حساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolérance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ بين متغيرات مستقلة أخرى، وهذا ما سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. ومن خلال معلومات الجدول رقم (02) نلاحظ أن قيمة السماحية (Tolerance) الأعلى للمتغيرات المستقلة هي (0.425) وهي قيمة لا تقل عن (0.10) وبالتالي لم يحدث إخلال بفرضية المصاحبة الخطية المتعددة، ويدعم هذه النتيجة أيضا معامل تضخم التباين (VIF) الأعلى (4.737) حيث أنها أقل بكثير من (10). ولذلك يمكن القول بعدم وجود مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

5-7- تبأين خط الانحدار: يدرس الجدول رقم (03) مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلاءم المعطيات المقدمة، ومن خلال الجدول رقم (03) يتبين أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (29.028) ومجموع مربعات البواقي هو (34.006) ومجموع المربعات الكلي يساوي (63.034) ؛
  - درجة حرية الانحدار هي (06) ودرجة حرية البواقي هي (133)؛
  - معدل مربعات الانحدار هو (4.838) ومعدل مربعات البواقي هو (0.256)؛
  - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (18.922)؛
  - مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات، والشكل رقم (01) يوضح ذلك.
- من خلال الجدول رقم (04) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار المقدرة (1.658)، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغيرات المستقلة الستة، يتبين من قيم المؤشر (Sig) أن متغيرات (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي) قيمها على التوالي (0.201، 0.09، 0.86، 0.383)، قيم مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم (H0) لأنها أكبر من (0.05)، بينما متغيرات (التغيير الذي يشمل المورد البشري، التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي) والتي قيمها على التوالي (0.038، 0.004) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة (H1)، فتصبح معادلة الانحدار كما يلي:

$$y=1.658 + 0.25X3 + 0.257X6$$

وبالتالي نستنتج أن التغيير الذي يشمل المورد البشري وطريقة التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي هما الأكثر أهمية وتأثيرا على أداء العاملين من بين باقي أبعاد التغيير التنظيمي الأخرى.

من خلال تحليل الاستبيان لاستقاء المعلومات مباشرة من العاملين ولمعرفة آراءهم ووجهات نظرهم حول متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، تؤكد لنا أهمية أحد أبعاد التغيير التنظيمي المتمثل في التغيير الذي يشمل الجانب البشري وأحد الوسائل الداعمة له والمتمثل في أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي في أنجاح الأداء.

#### خاتمة:

بعد التطرق لموضوع البحث والمتمثل في أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، توصلنا إلى أن هناك تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على الأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، كما يسعى التغيير التنظيمي إلى التحسين في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة العاملين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل ويزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نخلص إلى تقديم التوصيات التالية:

- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ستجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ولأهدافه ونتائجه وللمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته؛
- إعطاء الأهمية اللازمة للتدريب المتعلق بالجوانب السلوكية (بناء فريق العمل، التدريب المخبري، وتدريب الحساسية)، باعتباره الطريقة والأسلوب الذي يحقق أهداف التغيير التنظيمي، كما يساهم في ترسيخ القيم الإيجابية وتغيير ثقافة المؤسسة وجعلها إيجابية ومرنة؛
- دعم ومساندة القيادة العليا في المنظمة وبشكل مستمر لعملية التغيير التنظيمي وتذليل العقبات التي تعترضه، وشرح أبعاده للعاملين، بعيدا عن أسلوب إجبارية الاندماج في التغيير بل باستخدام المهارة والمرونة.

ملحق الجداول والأشكال البيانية:

**الجدول رقم (01): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع**

**Model Summary**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.679(a)	.461	.436	.50565

a Valeurs prédites : (constantes), F\_F, F\_B, F\_A, F\_E, F\_D, F\_C

b Variable dépendante : F\_G

**الجدول رقم (02): قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات**

**المستقلة**

**Coefficientsa**

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (constante)					
F_A	.478	-.111	-.082	.334	2.994
F_B	.528	.147	.109	.425	2.352
F_C	.618	.179	.134	.211	4.737
F_D	.559	-.015	-.011	.215	4.645
F_E	.560	.076	.056	.281	3.557
F_F	.629	.249	.189	.307	3.253

a Variable dépendante : F\_G

**الجدول رقم (03): بوضوح تحليل تباين خط الانحدار**

**ANOVA(b)**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1 Régression	29.028	6	4.838	18.922	.000(a)
Résidu	34.006	133	.256		
Total	63.034	139			

a Valeurs prédites : (constantes), F\_F, F\_B, F\_A, F\_E, F\_D, F\_C

b Variable dépendante : F\_G

الجدول رقم (04) : قيم معاملات خط الانحدار

**Coefficients(a)**

Modèle	Coefficients non Standardises		Coefficients Standardises	T	signification
	B	Erreur standard	Beta		
(constante)	1.658	0.193		8.600	0.000
F_A	-0.139	0.109	-0.141	-1.284	0.201
F_B	0.136	0.079	0.167	1.711	0.090
F_C	0.250	0.119	0.291	2.101	0.038
F_D	-0.018	0.101	-0.024	-0.176	0.860
F_E	0.084	0.096	0.105	0.875	0.383
F_F	0.257	0.087	0.341	2.969	0.004

a Variable dépendante : F\_G

الشكل رقم (01): مدى ملائمة خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

