

إشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

-دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت - ولاية تبسة-

The problematic of organizational change and its impact on functional performance
(case study of cement company –Tebessa)* براهيم نور الهناء¹¹ المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- (الجزائر)، n.braham@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/10/28

تاريخ الاستلام: 2023/09/23

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر مسيري وموظفي مؤسسة الإسمنت -ولاية تبسة-، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لوصف متغيرات الدراسة، وتحليل نتائج الاستبيان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إخضاع 51 استمارة للدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها بالبرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي؛ إدارة التغيير؛ أداء الوظيفي؛ تقييم الأداء الوظيفي.

تصنيف JEL: M11، M51،

Abstract:

The aim of this Study to determine the relationship between the change organizational and the functional performance according to the vision of managers and employees (case study of cementry company – Tebessa-) by getting an overview of the study variabls as it defined by specialized literature. The descriptive analytical approach has been relied upon to describe the different study variabls, in particular to analyze the results of the questionnaire. In order to achieve that goal we disributed a questionnaire to administrative permanent workers witch are 51 workers and the results were analyzed using the (SPSS) programme.

Ehe result of this study concluded of the relationship between the change organizational and the operational performance.

Key words: organizational change; change management; functinal performance; functinal performance evaluation .

Classification JEL: M11 ،M51،

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

نظرا لما يشهده العالم في الوقت الراهن من توجه نحو اقتصاد السوق المفتوح وتحالف الشركات الكبرى تحت مظلة الاتحادات الإقليمية والدولية، وسيطرة منظمة التجارة العالمية على أغلب المبادلات التجارية العالمية، الأمر الذي أدى بالمؤسسات المحلية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الجزائرية إلى السعي نحو العالمية لضمان استمراريتها، وتوسيع حصصها السوقية بالاعتماد على تغيير استراتيجياتها حسب الظروف البيئية والمستجدات الدولية، وكذا تعزيز مجالات تنافسها من خلال التركيز على الجودة والكفاءة العالية وتنويع منتجاتها والاهتمام بالتكنولوجية وترقية الموارد البشرية.

ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم في المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، فإن عليها اللجوء إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه هو أساس نجاح وبقاء أي مؤسسة في ظل هذه التغيرات. وفي سبيل الاستمرار والبقاء قررت معظم المؤسسات اللجوء إلى عملية التغيير التنظيمي كونه يعتبر مطلب أساسي لإحداث تحسينات على بعض أو كل الجوانب التنظيمية منها ما هو متعلق بالهيكل التنظيمي الذي يشمل حذف أو زيادة أو إدماج مصلحة من مصالحه، كما يمس تغيير أتماط السلطة وغيرها من التعديلات الجزئية أو الكلية، بالإضافة إلى التغيير التكنولوجي المتمثل في استحداث تقنيات وبرمجيات ووسائل تكنولوجية حديثة تواكب العصر الحالي. ويشمل التغيير التنظيمي أيضا تنمية مهارات الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيير الهيكلي والتكنولوجي، حيث تعد العملية التدريبية من أحد أدوات التغيير من خلال تنمية مهارات الموارد البشرية. لا يعتبر التغيير غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كاستراتيجية للوصول لأفضل النتائج، وذلك من خلال تكوين الفرد على أهم المدخل والأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته باعتبار الفرد من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير.

❖ إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟

❖ التساؤلات الفرعية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تغيير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تيسة-؟
- هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تيسة-؟
- هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تيسة-؟
- هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تغيير المهام والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تيسة-؟
- هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تغيير الأفراد التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تيسة-؟

❖ فرضيات الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية والإجابة عن التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \alpha \leq$ بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة. -

الفرضية الفرعية الاولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \alpha \leq$ بين تغيير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة. -

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \alpha \leq$ بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة. -

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \alpha \leq$ بين تغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة. -

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \alpha \leq$ بين تغيير المهام والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة. -

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \alpha \leq$ بين تغيير الأفراد والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة. -

❖ أهداف الدراسة

هناك عدة أسباب ومبررات لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها كالاتي:

- إبراز أهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها على المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة التعرف على مدى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، وأهم مجالاتها؛
- التعرف على أهمية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية.

❖ منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، المنهج الوصفي الذي يناسب الجانب النظري للدراسة، من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، وكذلك على المنهج التحليلي في تحديد نموذج ومعلمه من خلال إجراء مسح عن طريق العينة وتحليلها إحصائياً باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

❖ محاور الدراسة

يمكن تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي أحد الأسس التي تقوم عليها أي المؤسسة لغرض الاستمرارية والنمو، ولذلك تأتي حتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ استمرارية المؤسسة في مزاوله أنشطتها، وممارسة مهامها كما يعمل أيضا على مدى التكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة.

أولاً: ماهية التغيير التنظيمي

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تعريف التغيير التنظيمي، وكذا مجالات التغيير التنظيمي.

1- تعريف التغيير التنظيمي

هناك عدة تعاريف أعطيت التغيير التنظيمي نذكر منها:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " جهد مخطط ومستمر لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتمام بالنواحي الإنسانية من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الخيارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة." (حسن، 2004، الصفحة، 353)

كما عرف أيضا على أنه: " عملية تستخدمها المؤسسة للتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور أو الازدهار والتقدم، وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة." (الطيبي، 2011، الصفحة، 29)

2- مجالات التغيير التنظيمي

اختلفت وجهات النظر بين الباحثين في تصنيفات وأنواع التغيير التنظيمي يمكن حصرها في: (عرفة، 2012، الصفحة، 19)

- **تغيير تكنولوجي:** وهي التغيرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغيرات التكنولوجية، مثل: استخدام تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق؛
- **تغيير في المهارات والأداء:** ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:
 - لإحلال؛ أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة ونتاجية 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.

• **تغيير في الهيكل التنظيمي:** نتيجة لأسباب كثيرة فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسع المؤسسة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة، وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي، ونتيجة لوجود مشكل بيروقراطية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحول جزئيا أو كليا من هيكل وظيفي إلى قطاعي أو العكس؛

• **تغيير في الثقافة:** تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، وهذه عملية ليست سهلة، ولكنها تحدث عند ظهور بوادر إختيار في الأداء أو عند تغيير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة؛

• **تغيير في الأفراد:** ويشمل (قدرات ومهارات، أداء، إدراك، توقعات، اتجاهات، قيم).

المحور الثاني: إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية

أصبحت مؤسسات الأعمال اليوم تهتم أكثر بإدارة التغيير، لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية، لإحداث تغيير تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب، والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية إدارية ومنظمة تعتمد على تشخيص، ودراسة المشكلة ثم وضع التخطيط المناسب، والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة بعيدا عن عشوائية والارتجالية.

أولا: مفاهيم أساسية حول إدارة التغيير

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم إدارة التغيير، بالإضافة إلى مراحل إدارة التغيير.

1- مفهوم إدارة التغيير

هناك عدة تعريفات أعطيت للإدارة التغيير يمكن حصر أبرزها في الآتي :

تعريف إدارة التغيير على أنها: " تتضمن الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية." (الطيبي، 2011، الصفحة، 29)

كما تعرف أيضا: " هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة المؤسسة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف، وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها ". (عبيد، 2009، الصفحة، 12)

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن إدارة التغيير عبارة عن عملية تتبناها قيادة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية، من أجل تقليل عملية المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة.

2- مراحل إدارة التغيير

تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المتميز بالمشاكل إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي: (العميان، 2010، الصفحة، 365)

- **مرحلة جمع المعلومات والتشخيص:** وتتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثمة وضع الخطة المناسبة؛
- **مرحلة الاستجابة:** وهي المدة التي تستغرقها إدارة المؤسسة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن إدارة المؤسسات تختلف في درجة الاستجابة، حيث نجد الإدارة السريعة وهناك الإدارة البطيئة؛
- **مرحلة التخطيط:** وتبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة، فتبدأ عملية إستشارة الإطارات لتصميم الخطة؛
- **مرحلة التنفيذ:** وتتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على أرض الواقع؛
- **مرحلة التأثير:** وهي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار وبين ظهور الأثر في شكل هدف نهائي؛
- **مرحلة التقييم:** وهي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير، حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والآثار والحكم عليه.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارة والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر من أجل تقييم أدائهم.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوماً واحداً، وذلك يرجع لمنطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم. فإنه لا بد التعرف على مفهومه، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

1- تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصل عن القيام به، وهو ما يعبر عنه سلوك الأداء الذي يعرف على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". (بوخمم و هروم، 2010، الصفحة، 56) **ويعرف أيضاً بأنه:** "الانفعال والسلوكيات التي تكون تحت سيطرة الفرد وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة". (العنزي، 2011، الصفحة، 07)

2- أهمية الأداء الوظيفي

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي: (الشريف، 2004، الصفحة، 94)

- **الترقية والنقل:** باعتباره مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛
- **تقييم المديرين والمشرفين:** حيث يساهم في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المؤسسة الذين تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛
- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛

- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية: أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة؛
- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، حيث يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختبار والتعيين في المؤسسة؛
- ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار في العمل: فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وكذا خطواته .

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يمكن حصر أبرز التعاريف في:

يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى لمعرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي والفردى خلال فترة معينة" (المالكية، 2018، الصفحة، 125)

2- خطوات تقييم الاداء الوظيفي

يمر تقييم الأداء الوظيفي بمجموعة من الخطوات، وهي: (المكران، 2004، الصفحة، 84)

- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: وفي هذه المرحلة يقوم المسؤولون في المؤسسات بتحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز، التعاون مع الرؤساء؛
- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: هناك طرق كثيرة للتقييم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المؤسسات؛
- تدريب المشرفين: إذ لا بد من تجريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة؛
- مناقشة الطرق التقييم مع الموظفين: قبل أن تجري عملية التقييم لا بد أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم والعناصر التي سيركز عليها التقييم وانعكاساته مع مستقبل الموظف؛
- تحديد معايير مسبقة للمقارنة: لا بد أن تحدد المعايير في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس أداء الموظف لا بد أن يستند على هذه المعايير المسبقة؛
- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: لا بد أن يدرك الرئيس أو المشرف بأن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة؛
- تحديد أهداف تطوير الأداء الوظيفي مستقبلا: بعد أن تتم مناقشة نتائج التقييم يحدد بوضوح جوانب التطوير مستقبلا من أجل رفع كفاءة الأداء.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية

تعتبر مؤسسة الاسمنت من أكبر المؤسسات الاقتصادية، حيث توفر مادة الاسمنت بكميات كبيرة وذات نوعية وجودة عالية، ومن أجل التعرف أكثر على المؤسسة سيتم تقسيم المطلب إلى عناصر التالية: نشأة المؤسسة.

أولاً: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مؤسسة اسمنت تبسة هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي تجاري، وهي مؤسسة متفرعة عن المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر جيكا (GICA). أنشأت مؤسسة بمساهمة جزائرية من طرف المجمع جيكا نسبتها 100%، على خلاف بعض المؤسسات الأخرى التي يدخل في رأسمالها مساهمات أجنبية، مثل بني صاف بنسبة 35% لمؤسسة فرعون السعودية، والمؤسستين سور الغزلان وحجر السود بمساهمة قدرها 35% لكل مؤسسة للشريك بوزي Buzzi الإيطالي، أما زهانة فنسبة 35% للشريك المصري أسك ASEC، ومتيجة بنسبة 35% للشريك الفرنسي لافارج Lafarge، وتساهم المؤسسة بنسبة 34.4% من إنتاج مجمع جيكا بطاقة إنتاجية.

قدرها 500000 طن، وهي طاقة معتبرة. ويخطط لرفع إنتاجها مع حلول سنة 2016، وعدة مؤسسات أخرى مثل عين الكبيرة، الشلف، زهانة، بني صاف ليصل الإنتاج الكلي للمجمع إلى 7 مليون طن.

إن مؤسسة اسمنت تبسة هي مؤسسة متفرعة عن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق والغرب تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق " مصنع الماء الأبيض"، ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأسمال مقدر بقيمة 800.000.000 دج ينقسم إلى 800 سهم، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20.000.000 دج، مقسمة بين المؤسسات الآتية على النحو التالي:

- ERCE مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق بـ 4800 سهم بنسبة 60%؛

- ERCO مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب بـ 1600 سهم بنسبة 20%؛

- ECDE مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشلف بـ 1600 سهم بنسبة 20%.

تمثل مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق الباعث الأساسي للمشروع بمساهمة تقدر بـ 60%، وفي سنة 1996 انفصلت المؤسسة عن المؤسسة الأم تحت اسم مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وابتداء من سنة 1988 أصبح رأسمال المؤسسة يقدر بـ 1200.000.000 دج وارتفع في سنة 2003 إلى 2.700.000.000 دج.

ثانياً: إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإجراءات التالية:

1. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

1-1- مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في مستوى الإدارة العليا والوسطى بمؤسسة الاسمنت-تبسة- بأصنافهم المختلفة.

1-2- عينة الدراسة

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 70 استمارة، وتم استرجاع 56 استبيان، وتم استبعاد 05 استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، أما 51 استمارة المتبقية كانت صالحة للتحليل الإحصائي .

صدق وثبات الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1-3- أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية لحل إشكالية الدراسة المطروحة، تم الإعتماد

على الإستبيان لغرض جمع البيانات وقد شمل على جزئين أساسيين متعلقين بتغيري الدراسة ومتغيرات فرعية.

❖ **صدق أداة الدراسة :** ويقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة(المقياس)المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة .

❖ **الصدق الظاهري:** ويتم من خلال:

● **صدق المحكومين:** قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في تخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إيداع بعض الملاحظات القيمة وأجريت وفقا لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.

● **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان

2. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا ((cronbach AIPHA) لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
التغيير الهيكل التنظيمي	05	0.807
تغيير تكنولوجي	06	0.896
تغيير الثقافة التنظيمية	04	0.855
تغيير المهام	05	0.901
تغيير الأفراد	06	0.871
التغيير التنظيمي	26	0.943
الأداء الوظيفي	15	0.926
مجموع المحاور	41	0.958

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستبيان عال حيث بلغ 0.958 كما تراوحت معاملات الثبات لمخاور الاستمارة بين 0.943 و0.926، بجميع محاورها تتمتع بدرجة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في دراسة.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- تحليل خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	% النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	58.82
	أنثى	21	41.18
العمر	أقل من 25 سنة	3	5.88
	سنة 25-30	18	35.30
	سنة 30-40	19	37.25
	40 سنة فأكثر	11	21.56
المنصب	رئيس مصلحة	8	15,7
	رئيس قسم	9	17,6
	عمال تحكم	10	19,6
	عمال تنفيذ	24	47,1
الخبرة	اقل من 5 سنوات	8	15,7
	من 5 إلى 10 سنوات	11	21,6
	من 10 إلى 15 سنة	24	47,1
	أكثر من 15 سنة	8	15,7
المستوى التعليمي	ثانوي	15	29.41
	جامعي	35	68.62
	دراسات عليا	1	1.96
المجموع		51	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن:

• حسب متغير الجنس:

نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 30 ونسبة مئوية قدرت بـ 58.82 %، من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 21، ونسبة مئوية قدرت بـ 41.18 %، من أفراد عينة الدراسة، وبذلك نرى أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها تنشط في مجال صناعة الإستخراجية، وتعتمد بنسبة أكبر على فئة الذكور في مجال عملها خاصة في ورشات الإنتاج.

• حسب متغير العمر:

يتضح أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (30 إلى 40 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 19 عاملا بنسبة بلغت 37.25%، ثم تليها الفئة العمرية 25 إلى 30 سنة، حيث بلغت عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 18 عاملا بنسبة بلغت 35.30%، ويوضح الجدول أيضا أن الفئة العمرية 40 سنة فأكثر، جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عدد الأفراد 11 عاملا، بنسبة مئوية قدرت

ب%21.56، من خلال نتائج نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تولى أهمية لاستقطاب فئة الشباب للعمل، وهذا وأن دل على شيء فهو يدل على إمكانية الاعتماد عليهم، لأن هذا السن هو الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء والتميز.

● حسب متغير المنصب:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يحتلون منصب عمال التنفيذ، حيث بلغ عدد الأفراد هذه (24) بنسبة مئوية بلغت (47,1%)، ثم يليها فئة أفراد العينة الذين يحتلون مناصب عمال التحكم حيث بلغ عدد الأفراد هذه (10) بنسبة مئوية بلغت (19,6%)، كما يليها رؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ (17,6%)، ثم يليها رؤساء مصالح حيث بلغ عددهم (8) بنسبة بلغت (15,7%). ويمكننا أن نستنتج أن فئة عمال التنفيذ تمثل أكبر نسبة من أفراد العينة، مما يلزم المؤسسة تأهيل وتدريب هذه الفئة من أجل زيادة كفاءات وإنتاجية المؤسسة.

● حسب متغير الخبرة:

كما يوضح الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية بالمؤسسة حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، فقد جاءت الفئة (من 10 إلى 15 سنة) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (24) بنسبة مئوية بلغت (47,1%)، ثم تليها الفئة (5-10 سنوات) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (11) بنسبة قدرت بـ (21,6%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت لكلا الفئتين (أقل من 5 سنوات) و(15 سنة فأكثر)، حيث بلغ كلاهما (8) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ (15,7%) وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة والأقدمية لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه أهمية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو التغيير التنظيمي وأهميته في تحسين أداء العاملين، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين.

● حسب المستوى التعليمي

ويوضح الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن (68.62%) من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (35) عاملاً، وجاءت فئة مستوى (ثانوي) في مرتبة الثانية بنسبة (29.41%) وبلغ عددهم 15 فرداً و(دراسات عليا) بنسبة مئوية قدرت بـ (1.96%)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المستوى التعليمي لأفراد العينة مرتفع.

2- تحليل محاور الاستبانة

2-1- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص بعد تغيير الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (03): تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول تغيير الهيكل التنظيمي

لرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تقوم مؤسستكم بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري.	3.85	0.874	مرتفعة	1
2	يمتاز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة والسلاسة.	3.71	0.676	مرتفعة	2
3	تقوم مؤسستكم بإجراء تعديلات في تشكيل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة	3.62	0.922	مرتفعة	3

				في بيئتها.	
4	مرتفعة	0.960	3.56	يساهم الهيكل التنظيمي بمؤسستكم بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين.	4
5	مرتفعة	0.961	3.53	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة التغيير في مؤسستكم.	
	مرتفعة	0.64	3.78	تغيير الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الأول تغيير الهيكل التنظيمي، ان الاتجاه في الفقرات كان بالأغلبية نحو اوافق في كل الفقرات، وهذا ما يؤكد الاتجاه العام للبعد حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.78 كانت مرتفعة، أما فيما يتعلق بالتشتت بين إجابات عينة الدراسة نلاحظ وجود تشتت بين الإجابات وهذا ما تشير اليه قيمة الانحراف المعياري للبعد التي بلغت 0.64، أما بالنسبة لترتيب الفقرات فكانت الفقرة الأولى "تقوم مؤسستكم بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.85 واتجاه نحو اوافق، كما يلاحظ من خلال قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة وجود تشتت بين الإجابات حيث بلغت 0.874.

2-2- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص بعد التغيير التكنولوجي

الجدول رقم (04): تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول التغيير التكنولوجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	لرقم
6	متوسطة	0.801	2.25	يتوفر لدى مؤسستكم أجهزة حديثة والمتطورة تساعدها في إنجاز أعمالها.	1
1	مرتفعة	0.641	4.00	تستخدم مؤسستكم آلات حديثة في عملية الإنتاج بما يتناسب مع عملية التغيير.	2
4	مرتفعة	0.768	3.78	تعمل المؤسسة على تحديث الحواسيب والبرمجيات فيها بشكل دوري.	3
5	متوسطة	1.041	3.09	تساهم أجهزة الحاسوب وملحقاته في توفر الجهد والوقت أثناء العمل، وتحسين الأداء.	4
2	مرتفعة	1.156	3.91	يتوفر لدى مؤسستكم شبكة حواسيب تساهم في تواصل بين جميع المكاتب والإدارات.	5
3	مرتفعة	1.332	3.84	على العاملين القيام بتكوين وتدريب أنفسهم على التكنولوجيات الحديثة.	6
	مرتفعة	1.040	3.94	التغيير التكنولوجي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني التغيير التكنولوجي، نلاحظ ان الاتجاه في الفقرات كان بالأغلبية نحو اوافق في كل الفقرات، وهذا ما يؤكد الاتجاه العام للبعد حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.94 كان نحو اوافق، أما

فيما يتعلق بالثقت بين إجابات عينة الدراسة نلاحظ وجود تشتت بين الإجابات وهذا ما تشير اليه قيمة الانحراف المعياري للبعد التي بلغت 1.040، أما بالنسبة لترتيب الفقرات فكانت الفقرة الأولى " تستخدم مؤسستكم آلات حديثة في عملية الإنتاج بما يتناسب مع عملية التغيير." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.00، واتجاه نحو اوافق وهي مرتفعة، كما يلاحظ من خلال قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة وجود تشتت بين الإجابات حيث بلغت 0.641. وهذا يدل على أنه مؤسسة الإسمنت تبسة تسعى إلى استخدام التكنولوجيا ومواكبة أحدثها تماشياً مع التغييرات البيئية قصد تغيير أساليب تقديم منتجاتها

2-3- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص بعد تغيير الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (05): تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول تغيير الثقافة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	مرتفعة	1.041	3.35	يوجد لدى العاملين روح المبادرة لإحداث التغيير في كافة المجالات على مستوى الكلي في مؤسستكم.	1
5	متوسطة	0.917	3.35	تركز مؤسستكم على مدى التوافق بين الثقافات التنظيمية السائدة فيها مع الإستراتيجية المعتمدة.	2
1	مرتفعة	1.038	3.79	أقبل التغيير والتطوير في آليات وأنظمة العمل بشكل إيجابي.	3
3	مرتفعة	0.939	3.48	الثقافة السائدة في مؤسستكم تعتبر مصدر قوتها.	4
2	مرتفعة	0.929	3.50	يتطلب نجاح التغيير تنسيق وثقة بين الأطراف المخططة والمنفذة وبالأخص العاملين.	5
	مرتفعة	0.728	3.50	تغيير الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث تغيير الثقافة التنظيمية، نلاحظ ان الاتجاه في الفقرات كان بالأغلبية نحو اوافق في كل الفقرات، وهذا ما يؤكد الاتجاه العام للبعد حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.50 كان نحو اوافق، أما فيما يتعلق بالثقت بين إجابات عينة الدراسة نلاحظ وجود تشتت بين الإجابات، وهذا ما تشير اليه قيمة الانحراف المعياري للبعد التي بلغت 0.728، أما بالنسبة لترتيب الفقرات فكانت الفقرة الأولى " أقبل التغيير والتطوير في آليات وأنظمة العمل بشكل إيجابي." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.79، واتجاه نحو اوافق، كما يلاحظ من خلال قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة وجود تشتت بين الإجابات حيث بلغت 0.728، وذلك يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على أن الثقافة التنظيمية تساهم في تطوير المؤسسة لتصل إلى أهدافها المراد تحقيقها.

2-4- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص بعد تغيير المهام

الجدول رقم (6): تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول تغيير المهام

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	لرقم
3	مرتفعة	1.004	3.00	تهدف مؤسساتكم إلى تطوير أداء العاملين على أنه جزء مهم من عملها.	1
1	مرتفعة	1.204	3.65	تبحث مؤسساتكم باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.	2
3	متوسطة	0.85	1.91	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في اتخاذ قرارات التغيير.	3
2	مرتفعة	1.089	3.53	تعمل مؤسساتكم على تغيير بعض المهام للعاملين في بعض الأحيان.	4
	متوسطة	0.696	3.22	تغيير المهام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الرابع تغيير المهام، نلاحظ ان الاتجاه في الفقرات كان بالأغلبية نحو اوافق في كل الفقرات، وهذا ما يؤكد الاتجاه العام للبعد حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.22 كان نحو اوافق، أما فيما يتعلق بالتشتت بين إجابات عينة الدراسة نلاحظ وجود تشتت بين الإجابات، وهذا ما تشير اليه قيمة الانحراف المعياري للبعد التي بلغت 0.696، أما بالنسبة لترتيب الفقرات فكانت الفقرة الأولى "تبحث مؤسساتكم باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.65، واتجاه العام ككل متوسط، كما يلاحظ من خلال قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة وجود تشتت بين الإجابات حيث بلغت 1.204.

2-5- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص بعد تغيير الأفراد

الجدول رقم (07): تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول تغيير الأفراد

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	لرقم
5	مرتفعة	1.016	3.68	تسعى إدارة مؤسساتكم إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.	1
2	مرتفعة	1.018	4.03	يساهم وعي العاملين وادراكهم بأهمية أحداث التغيير في نجاحه وقبوله بالمؤسسة	2
4	مرتفعة	1.118	3.88	تعمل مؤسساتكم دائما على رفع مستوى الرضا لدى العاملين لتواكب التغيرات في البيئة الداخلية.	3
1	مرتفعة	0.862	4.13	تقوم مؤسساتكم بإشراك العمال في عملية التغيير التنظيمي لإكسابهم المهارات اللازمة.	4
3	مرتفعة	1.005	3.95	يتحارب الأفراد في مؤسساتكم مع التغيير بدون مقاومة .	
6	مرتفعة	1.527	3.29	يشرح لك رئيسك المباشر التعليمات الجديدة التي يتحصل عليها من الإدارة.	6
	مرتفعة	0.741	3.93	تغيير الأفراد	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الخامس تغيير الأفراد، نلاحظ ان الاتجاه في الفقرات كان بالأغلبية نحو اوافق في كل الفقرات، وهذا ما يؤكد الاتجاه العام للبعد حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.93 كان نحو اوافق، أما فيما يتعلق بالتشتت بين إجابات عينة الدراسة نلاحظ وجود تشتت بين الإجابات وهذا ما تشير اليه قيمة الانحراف المعياري للبعد التي بلغت 0.741، أما بالنسبة لترتيب الفقرات فكانت الفقرة الرابعة" تقوم مؤسستكم بإشراك العمال في عملية التغيير التنظيمي لإكسابهم المهارات اللازمة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.13 واتجاه نحو اوافق، كما يلاحظ من خلال قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة وجود تشتت بين الإجابات حيث بلغت 0.862.

3- التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي

سنحاول في هذا الجزء القيام بالتحليل الإحصائي لأبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، بالإضافة إلى تحديد الترتيب ودرجة الموافقة. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (08): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	مرتفعة	1.095	3.80	لديك رغبة في التحدي أثناء عملك.	1
15	مرتفعة	1.216	3	تتلقي عبارات الشكر من المسؤول المباشر لسرعة إنجازك لعملك.	2
4	مرتفعة	1.077	4	تبذل مجهود كبير في عملك.	3
1	مرتفعة	0.903	4.05	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	4
5	مرتفعة	0.902	3.84	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.	5
9	مرتفعة	1.046	3.53	تتم بحضور الدورات التكوينية.	6
12	مرتفعة	1.155	3.52	تنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء.	7
2	مرتفعة	1.215	4.03	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.	8
3	مرتفعة	1.157	4.01	تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك.	9
11	مرتفعة	1.046	3.51	يعتمد عليك المسؤول في أداء بعض الأعمال الصعبة.	10
8	مرتفعة	1.283	3.58	لدى موظفي المؤسسة المعرفة والإلمام الكافي بطبيعة الأعمال الموكلة لهم.	11
7	مرتفعة	1.193	3.76	يقوم الموظفون في المؤسسة بأداء المهام والواجبات وفق المعايير المعتمدة.	12
13	مرتفعة	1.432	3.46	يوجد في المؤسسة نظام حوافز يرتبط بالأداء المتميز.	13
14	مرتفعة	1.473	3.45	يشارك العاملون في تحديد معايير قياس الأداء.	14
10	مرتفعة	1.361	3.50	تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات التقييم في إطار الجودة الشاملة.	15
	مرتفعة	1.138	3.65	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي، نلاحظ ان الاتجاه في الفقرات كان بالأغلبية نحو اوافق في كل الفقرات، وهذا ما يؤكد الاتجاه العام للبعد حسب قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.65 كان نحو اوافق، أما فيما يتعلق بالتشتت بين إجابات عينة الدراسة نلاحظ وجود تشتت بين الإجابات، وهذا ما تشير اليه قيمة الانحراف المعياري للبعد التي بلغت 1.138، أما بالنسبة لترتيب الفقرات فكانت الفقرة الرابعة" لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.05 واتجاه نحو اوافق ، كما يلاحظ من خلال قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة وجود تشتت بين الإجابات حيث بلغت 0.903، وذلك يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على أهمية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

رابعا: إجابة على فرضيات

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة سنقوم الآن باختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول العلاقة بين متغيري الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-".

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تلخص نتائج التحليل في الجداول الموالية:

الجدول رقم (09): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

R Square قيمة		R قيمة		النموذج	
0.270		0.519		1	
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.002	11.815	4.340	1	4.340	الانحدار
		0.367	32	11.755	البواقي
			33	16.096	المجموع
مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	4.371		0.489	2.137	الثابت
0.000	3.437	0.519	0.0133	0.465	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (09) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كانت نتائج الجدول توضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين

المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.519 أي وجود ارتباط طردي متوسط بنسبة 51.9%، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.270 وهي ضعيفة نسبياً، أي أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 27%، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، فيما توضح قيمة T وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، عند مستوى معنوي أقل من 0.05، وقد أظهر اختبار F بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

$$Y=0.465x+2.137$$

ووفقاً للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة." -

من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص على:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تغيير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

الفرضية الصفرية "H0": "لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تغيير الهيكل

التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

الفرضية البديلة "H1": "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تغيير الهيكل

التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة"

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالية:

الجدول رقم (10): نتائج تحميل علاقات الارتباط بين تغيير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	حجم العينة
1	0.977	0.955	0.954	51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الارتباط R قدرات قيمته 0.97، وهو ما يدل على أن علاقة الارتباط بين تغيير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة ارتباط قوية، كما قدرت قيمة معامل التحديد المصحح R² بـ 0.95 أي 95% من التغيرات في الأداء الوظيفي بالمؤسسة سببها تغيير الهيكل التنظيمي ونسبة 5% المتبقية هي عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في

مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

3- الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-
الفرضية الصفرية: H_0 "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

الفرضية البديلة: H_1 "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالية:

الجدول رقم (11): نتائج تحميل علاقة الارتباط بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	حجم العينة
1	0.362	0.131	0.132	51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن القيمة مستوى الدلالة sig 0.122 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه لا نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي، وعليه فإن القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون عشوائية وليس لها دلالة في الواقع.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

"لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الفرضية الصفرية: H_0 "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الفرضية البديلة: H_1 "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالية:

الجدول رقم (12): نتائج تحميل علاقات الارتباط بين تغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	حجم العينة
1	0.762	0.614	0.000	51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الارتباط R قدرات قيمته 0.762، وهو ما يدل على أن علاقة الارتباط بين تغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي هي علاقة ارتباط قوية، كما قدرت قيمة معامل التحديد المصحح R^2 بـ 0.614 أي 61.4% من التغيرات في الأداء الوظيفي بالمؤسسة سببها التغيير في الثقافة التنظيمية ونسبة المتبقية هي عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي. ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

5.4.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تغيير المهام والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الفرضية الصفرية: H_0 "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير المهام والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الفرضية البديلة: H_1 "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير المهام والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تلتخص نتائج التحليل في الجداول الموالية:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين تغيير المهام والأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig	حجم العينة
1	0.692	0.478	0.000	51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الارتباط R قدرات قيمته 0.692، وهو ما يدل على أن علاقة الارتباط بين تغيير المهام والأداء الوظيفي هي علاقة ارتباط قوية، كما قدرت قيمة معامل التحديد المصحح R^2 بـ 0.478 أي 47.8% من التغيرات في الأداء الوظيفي بالمؤسسة سببها التغيير في المهام ونسبة المتبقية هي عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي. ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير المهام والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

6.4.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص على:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تغيير الأفراد والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الفرضية الصفرية: H_0 "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير الأفراد والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

الفرضية البديلة: H1 "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير الأفراد والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تلتخص نتائج التحليل في الجداول الموالية:

الجدول رقم (14): نتائج تحميل علاقات الارتباط بين تغيير الأفراد والأداء الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	حجم العينة
1	0.561	0.315	0.000	51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الارتباط R قدرات قيمته 0.561، وهو ما يدل على أن علاقة الارتباط بين تغيير الأفراد والأداء الوظيفي هي علاقة ارتباط متوسطة، كما قدرت قيمة معامل التحديد المصحح R² بـ 0.315 أي 31.5% من التغيرات في الأداء الوظيفي بالمؤسسة سببها تغيير الأفراد ونسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى. ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ≥ 0.05 بين تغيير الأفراد والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

خلاصة:

تتضمن خلاصة وجيزة جدا و النتائج التي توصل اليها الباحث و الاضافات التي أضافها مع اقتراح حلول و تقديم توصيات و تخمينات مستقبلية حسب نوع الدراسة.

يعتبر التغيير من السمات الأساسية والمهمة في الوقت الحالي، فهو يساعد على زيادة قدرة الفرد أو المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال، ولكي يكون التغيير مفيدا وناجحا لابد أن تتوفر فيه شروط خاصة، ولا بد أن ينشأ اقتناع به من طرف الأفراد المؤسسة وإدراك النتائج المتوقعة من تطبيقه.

بالرغم من أن الاستقرار ضروري لبقاء أي تنظيم، فإن المبالغة والإفراط في المحافظة على حالة التنظيم ستقابلها مقاومة ورفض من قبل أفراد المؤسسة، باعتبار أن الفاعلين فيه يميلون إلى رفض أي تغيير. لذا تسعى جميع المؤسسات بصفة عامة على إتباع أساليب جيدة، وذات منفعة عند القيام بعملية التغيير داخل المؤسسة، وذلك بهدف محاربة كل أشكال المقاومة عند القيام التغيير.

أولا: النتائج

1- النتائج النظرية

يمكن حصر أهم النتائج في النقاط التالية:

- تحتاج عملية إدارة التغيير إلى تخطيط مدروس ويجب أن تدخل ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وعلى إدارة المؤسسة متابعتها وتقييمها بشكل دوري.
- إن توفير معلومات واضحة وواقعية عن عملية التغيير تساهم في تقليل مقاومة العاملين للتغيير.
- يؤدي عدم الاهتمام الجوانب الإنسانية إلى زيادة نسبة مقاومة العاملين لعملية التغيير.

- يعتبر التغيير ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات، وذلك لأن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد صالحة للتعامل مع البيئة الجديدة والتي تقوم على مبدأ البقاء للمؤسسة.

2- النتائج التطبيقية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة القائمين على مؤسسة الإسمنت ولاية - تبسة - حول محاور وأجزاء الاستبيان والمتمثلة في الآتي :

- هيمنة جنس الذكور على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهم (58.82 %) وقدر عددهم بـ 30، في حين بلغت نسبة جنس الإناث 41.18%.

- انتساب نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لفئة الشباب حيث قدرت نسبتهم بـ (37.25%) حيث تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40 سنة)، وهو راجع إلى سياسة المؤسسة في كسب أفراد من هذا العمر من خلال القدرة على اعتماد عليهم، مع القدرة على العطاء والتميز.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير المهام والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تغيير الأفراد والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-".

ثانيا: التوصيات

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها يمكن وضع بعض الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة الاهتمام بتطبيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية سواء كان هذا التغيير تنظيميا، هيكليا، أو تكنولوجيا؛
- ضرورة إحداث تغيير في التكنولوجيا المستخدمة لنجاح وتطوير المؤسسات الاقتصادية؛
- تزويد المؤسسة بالحواشيب وبرامج وتطوير استخدامات تكنولوجيا بما يسمح بتقليل الجهد والوقت؛
- ضرورة الاعتماد على هيكل تنظيمي أكثر مرونة داخل المؤسسة؛
- دعم التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات وتفويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صيغ القرارات، مثل إتباع أساليب الإدارة الحديثة (الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة)؛

- العمل على بناء ثقافة تنظيمية ومعايير جديدة تتسم بالعدالة والموضوعية والتي بدورها تساهم في زيادة مستوى الثقة بين الإدارة والعمالين.؛

- العمل على دراسة مقاومة التغيير قبل الشروع في تنفيذ عملية التغيير. والعمل على تحليل أسبابها ومحاولة تغيير تفكير العاملين بالمؤسسة حول موضوع التغيير، وتوضيح أهدافه وشرح المزايا الممكنة تحقيقها من وراء تطبيقه للمؤسسة ككل وعلى المستوى الفردي لكل عامل.

قائمة المراجع:

- الطيبي، خضر مصباح، (2011)، إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

- العميان، محمود سلمان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.

- المالكية، شريفة بنت عبد الله، (2018)، الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، الرياض.

- المكران، ناصر محمد إبراهيم، (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- حسن، راوية، (2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر.

- حمود، خضير كاظم، حسن، خليل محمد، (2009)، نظرية المنظمة، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

- سعد علي العنزري، (2011)، فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.

- طلال الملك الشريف، (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- عبد الفتاح بوخمح، عز الدين هروم، (2010)، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع.

- عبيد، عوني فتحي خليل، (2009)، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- عرفة، سيد سالم، (2012)، اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن.