

أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مجموعة مؤسسات اقتصادية جزائرية

The impact of organizational change on the performance of human resources

A case study of a group of Algerian economic institutions

عميمر فضيلة*

جامعة لونيبي علي البلدية 2، الجزائر، f.amimer@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/18

تاريخ الاستلام: 2021/05/16

ملخص:

يهدف المقال إلى دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل التغييرات التي تشهدها البيئة الخارجية، حيث اعتمدنا في دراستنا على تحليل استبانة وحللناها باستعمال الانحدار المتعدد. خلصنا إلى أن التغيير الهيكلي يؤثر على الاتصال وأداء الموارد البشرية لعينة المؤسسات أما التغيير التكنولوجي يؤثر أيضا على كل من الاتصال وأداء وظيفة الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: التغيير التنظيمي؛ الاتصال؛ أداء؛ الموارد البشرية.

تصنيفات JEL : M15, O15

Abstract:

This article aims to study the impact of organizational change on the performance of human resources in the Algerian company, in the light of the changes taking place in the external environment. In our study, we relied on the analysis of a questionnaire and analyzed it using multiple regression.

* المؤلف المرسل

The structural change affects communication and human resource performance, while technological change affects both communication and the performance of the human resource function.

Keywords: organizational change; communication; performance; human resources.

Jel Classification Codes: O15, M15

1- مقدمة

إن التغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية كانت ملحوظة وقد صاحب هذه التطورات ظهور وظائف وإدارات جديدة لم تكن لها أهمية في ساحة المؤسسة من قبل، وتأتي في مقدمة هذه الوظائف وظيفة الموارد البشرية التي تلعب دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية من خلال تقييم أداء المورد البشري الذي يعتبر العامل الأساسي المحدد لنجاح وتطور المؤسسة. و في ظل الضغوطات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة، والتي تؤثر على نشاط المؤسسة مما يجعل هذه الأخيرة مجبرة على الصمود أمام هذه المتغيرات باتخاذ مجموعة من الاجراءات والحلول، ومن بين هذه الحلول نجد التغيير التنظيمي الذي يعد من أهم السبل التي تتبعها المؤسسات لمواكبة التطورات والمستجدات البيئية حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء في السوق.

إن التغيير التنظيمي يعتبر عامل أساسي في تحسين الأداء، حيث يمكن النظر إلى التغيير التنظيمي من مدخلين، المدخل الأول هو التغيير الهيكلي والذي لجأت إليه معظم المؤسسات في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية التي من خلالها أصبحت المؤسسات مجبرة على المدخل الثاني الذي يتمثل في التغيير التكنولوجي حتى تواكب وتتأقلم مع البيئة الخارجية. فجوهر عملية التغيير مرتبط أساسا بتحسين الأداء داخل المؤسسة والذي يرتبط كذلك بأداء المورد البشري والاتصال داخل المؤسسة.

1-1- الإشكالية

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية:

ما هو أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

1-2- الفرضيات

انطلاقا من الإشكالية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر للتغيير الهيكلي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للتغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

3-1- أهداف الدراسة

- ✓ إبراز دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ الكشف عن دور التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي في زيادة الأداء داخل المؤسسة.
- ✓ محاولة تأكيد أن الزيادة في أداء الموارد البشرية مرهون بمدى نجاح عملية التغيير التي تكون من خلال تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذها.

4-1 منهجية الدراسة

في دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتشخيص جوانب الموضوع وتحديد العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة وإبراز دور التغيير التنظيمي في الرفع من أداء الموارد البشرية.

أما في القسم التطبيقي قد تم جمع المعلومات الإحصائية عن طريق الاستبيان حيث يعد هذا الأخير من الطرق المباشرة لجمع المعلومات الضرورية التي تخدم موضوع البحث، والمقابلة كأداة مكملة. ويهدف الاستبيان الموزع على الإطارات والمديريات العامة للمؤسسات المختارة إلى معرفة مدى تأثير التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي على الاتصال وأداء الموارد البشرية.

5-1 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: صبرينة لطرش، عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (sijico) بسكيكدة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين حيث يؤثر التغيير التنظيمي بجميع أبعاده التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجي والأفراد على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثانية: وردة حمدي، حبيب ولد مجبر، دور التغيير التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة يحي فارس المدية):

تسعى الدراسة إلى تبيان العلاقة التي تربط التغيير التنظيمي بفاعلية الأداء الوظيفي على عينة من مستخدمي جامعة المدية باعتبارها مرفق مؤسساتي ذات طابع عمومي. وقد خلصت الدراسة إلى أن التغيير الهيكل التنظيمي وتبادل الأدوار يحقق التغيير التنظيمي ويزيد من فاعلية الأداء ويكسب العامل خبرة مهنية في مختلف الوظائف.

وتوصلت إلى أن للاتصال الفعال داخل المؤسسة الجامعية دور كبير في تهيئة أرضية خصبة للعمل، ويتأتى هذا من خلال فتح باب للمناقشة والحوار بين العمال والإدارات العليا وخلق روح العمل كفريق واحد.

الدراسة الثالثة: أسامة مرنيذ، الطاهر بريكي، دور التغيير التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات الرياضية :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات الرياضية وهذا من خلال دراسة بعدي تغيير المهام والوظائف والتغير التكنولوجي، وقد توصل الباحثان إلى أن أحداث التغيير الهيكلي في المهام والوظائف يساعد المؤسسات الرياضية على تطوير أدائها وتحقيق أهدافها.

2- الإطار النظري للدراسة

1-2- تعريف التغيير التنظيمي:

لقد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي، نذكر منها:

التعريف الأول: "هو تغيير موجه مقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات." (العميان، 2005، صفحة 143)

التعريف الثاني: "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توجيه حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية" (حسن، 2004، صفحة 346)

2-2- أهداف التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية، إنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف التغيير التنظيمي نجد: (عبدالفتاح، 2013، صفحة 22)

- ✓ رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال؛
 - ✓ خفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراعات وتحقيق تكاليف منخفضة؛
 - ✓ يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة؛
 - ✓ تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
 - ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
 - ✓ خلق قيم تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها؛
 - ✓ البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة .
- والهدف النهائي للتغيير هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتحددة مع ضرورة توافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين تفاديا للمقاومة التي قد تعصف ببرنامج التغيير في أول مراحل تطبيقه.

3-2- مداخل التغيير التنظيمي:

1-3-2- التغيير الهيكلي :

إن أي تغيير في التنظيم الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال، قنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والاستشاريين... تدخل في مجال التغيير الهيكلي. (brilman, 2000, p. 363)

وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء و الرقابة1. (شيخ وشتاتحة، 2010، صفحة 7).

2-3-2- التغيير التكنولوجي :

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي

تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب. (بركاني، 2019)

وبعد التغيير التكنولوجي استجابة لمتغيرات اجتماعية فنية سوقية تنافسية أو مجتمعية ، وقد يكون التغيير التكنولوجي مرتبط ، أو تغيير الأهداف مثل أهداف فنية أو تسويقية وأهداف متعلقة بالتكاليف، كذلك يرتبط التغيير التكنولوجي بتغيير في الطاقة المحركة لترشيد استهلاكها أو تكلفتها مع ما يتطلبه ذلك من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية². (اللامي، 2007، صفحة 30)

يمر التغيير التنظيمي بعدة مراحل قبل التغيير وأثناء التغيير وبعد التغيير يمكن إبرازها في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: مراحل التغيير التنظيمي



Resource: Adnan çelik, Nadir ozsoy, 2016, P138

2-2- مفهوم الأداء:

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.3 (عباس، 2011، صفحة 239) ويعرف أيضا بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفقا لمعايير محددة كالجودة و التكلفة، أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة. (عبدالفتاح، 2013، صفحة 134)

كما أن أداء القائد مهم جدا لعملية التغيير والتنفيذ السريع، حيث تحتوي كاريزمة القيادة على مقومات الرؤية المستقبلية والقدرة التي تسرع عملية التغيير التنظيمي، وتزيد من تماسك الموظفين، حيث يمكن أن ينخفض الدافع أثناء التغيير لكن يمكن للقائد التعامل مع هذه المشكلة بجودة قيادته. (çelik & OZSOY, 2016, p. 138)

2-2-1- تعريف أداء الموارد البشرية:

التعريف الأول: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و'دراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد. (السلطان، 2003، صفحة 219) التعريف الثاني: هو مجموعة من السلوكيات الادارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه أو تحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية. (القرالة، 2011، صفحة 49)

2-2-2- محددات أداء الموارد البشرية:

لتحديد مستوى الأداء يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، فالأداء هو ناتج العلاقة بين مجموعة من المحددات وهي:

- الجهد: هي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتطلب هذه القدرات عبر فترة زمنية محددة.

- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. (أمال، 2016، صفحة 93)
- الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما تنتظر من الموظف من إضافات العلمية والجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات و معدات هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكانياتها الإنتاجية و طرق وأساليب تستخدمها في عمله.
- البيئة التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التجهيز وأيضاً الإتصال الداخلي.
- المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في المنظمة مثل الرواتب التي تدفع فيها على منافسة ومواجهة التحديات. (عبدالكريم، 2012، صفحة 122)

2-2-3- العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

يقوم أداء الموارد البشرية على عدة عوامل نذكر منها: (عيسى، 2001، صفحة 23)

-إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية جعل مهمة تحديد ها بدقة وإلتفاق عليها من طرف الباحثين أمر صعباً للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في لأداء المتمثلة أساسيا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل حاجيات ورغبات لأفراد.

إضافة إلى الاتصال حيث يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وحصول العامل على رضا أكبر عن العمل، فالعامل يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما يطلع على أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الاتصال الفعال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل كما يساعد على تحديد معايير الأداء ومؤشراته وكذا تحفيز العاملين وزيادة حماسهم اتجاه العمل. (ماهر، 2000، صفحة 240)، كما أن الاتصالات تلعب دوراً هاماً في إنجاح التغيير التنظيمي، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه، فالاتصالات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق

وانسياب المعلومات المرتبطة بالتغيير التنظيمي وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكفاءة عالية للمديرين في تجسيدها (ناجي، السلوك التنظيمي، 2000، صفحة 3). وهناك عوامل موضوعية وتمثل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية أو مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوام، وإن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، ومستوى التأهيل والممارسات، وعوامل غير خاضعة لتحكم والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمنظمة.

2-2-4- أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية:

يمكن إبراز أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال أثر مداخل التغيير التنظيمي التي تتمثل في التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية.

2-2-4-1- أثر التغيير الهيكلي على أداء الموارد البشرية:

تتميز المؤسسات الناجحة بالهيكل التنظيمي المرن الذي يتغير وفق المتغيرات الحاصلة على جميع المستويات حيث يسهل للعاملين عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنه يسمح للعاملين بتقديم اقتراحات من أجل تحسين العمل وتطويره وتحقيق الإبداع والإبتكار في ظل المناخ التنظيمي المتغير لأحسن والذي يعمل على رضاهم ورفع الروح المعنوية لهم من خلال إشراكهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

أما الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وعدم التغيير يقلل من التعامل بين العاملين ويحد من اقتراحات العاملين فيما يخص تحسين أدائهم حيث يقيد فيها العامل بوظائف تجعل عمله روتيني يشعر فيه بالإحباط والقمع الذي ينعكس سلبا على أدائه.

2-2-4-2- أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية:

تعتبر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مكسبا للمؤسسة التي تسعى للنمو والاستمرار والتميز حيث تضم جميع التجهيزات والمعدات والعمليات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم في أقل وقت وأقل تكلفة مما سبق وبالتالي فإن ادخال هذه التكنولوجيا الجديدة في المؤسسات تقضي على الروتين داخل المؤسسة وتحفيز العامل إلى التطلع أكثر عليها وبالتالي يزيد من أدائه في العمل، ويظهر ذلك من خلال تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة.

3- الدراسة التطبيقية:

1.3. الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية

قسمنا الدراسة التطبيقية إلى جزأين:

- الجزء الأول: خصص التغيير التنظيمي الذي تضمن محورين التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي؛

- الجزء الثاني: خصص لأداء الموارد البشرية والذي تضمن محورين: الاتصال وأداء الموارد البشرية.

أولاً: اختيار مقياس الاستبانة:

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج .

ثانياً- تحليل الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss وفيما يلي مجموع الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها:

✓ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

✓ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استناداً إلى الاجابات والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع؛

✓ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية؛

✓ حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما؛

✓ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر؛

✓ تحليل الانحدار المتعدد: وهو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يأخذ في الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها، كما تم الحكم على رفض أو قبول الفرضيات التي استعملت نموذج الانحدار بموجب قاعدة القرار التالية:

- ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهو (0,05)
- تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية للاختبار وهو (0,05)
- ✓ مستوى التبني والاهمية: الذي تم تحديده طبقا للمقياس الآتي:

$$1,33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للدليل} - \text{الحد الأدنى للدليل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1-2.33، الدرجة المتوسطة من 2.33-3.66، الدرجة المرتفعة أكبر من 3.66

2.3. عينة الدراسة ومنهجية تطويرها

3-2-1- تحديد عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مجموعة إطارات المديرية ورؤساء الأقسام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد تم اختيار العينة عشوائيا حيث تبينا قطاعات مختلفة بغرض معرفة التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في هذه المؤسسات دون تخصيص قطاع النشاط.

لقد تم توزيع 50 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرجاع 40 استبانة صالحة للدراسة وقد تم الغاء الاستبانات الأخرى للأسباب التالية:

7 إطارات ومدراء أقسام أجابوا جزئيا عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

3 إطارات أجابوا عن الأسئلة كلها ولم يكملوا القسم الخاص بالمعلومات الشخصية.

3-2-2- منهجية تطوير النموذج.

تحديد متغيرات الدراسة: من خلال دراستنا للموضوع ووضع الفرضيات تبين لنا وجود متغيرين رئيسيين للدراسة، المتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي، والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث ينقسم المتغير المستقل إلى متغيرين فرعيين: المتغير المستقل الأول المتمثل في التغيير الهيكلي، والمتغير المستقل الثاني المتمثل في التغيير التكنولوجي والذي يساند الافتراض كون التغيير التنظيمي له علاقة وتأثير في أداء الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفة أي مكونات للمتغير التابع لها بالغ الأثر بالمتغير المستقل.

المتغير المستقل الأول: ويتمثل في التغيير الهيكلي، وقد تم قياسه من خلال وضع 8 عبارات.
المتغير المستقل الثاني: ويتمثل في التغيير التكنولوجي وقد تم قياسه من خلال وضع 8 عبارات.
المتغير التابع: ويتمثل في أداء الموارد البشرية، حيث تم قياسها بوضع 16 عبارة موزعة على 8 عبارات لكل متغير فرعي.

الفا كرونباخ: بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ "Cronobach alpha" مستوى 95.1% وهي قيمة ذات دلالة احصائية عالية تشير الى وجود ترابط عالي بين عبارات الاستبيان و الى إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في ظل أوضاع مختلفة مع مرور .

3.3. نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الدراسة

الجدول 1: نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الدراسة

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التغيير التنظيمي	3,29	1,075	-
التغيير الهيكلي	2,99	1,23	2
التغيير التكنولوجي	3,60	0,92	1
أداء الموارد البشرية	3,36	1,03	-
الاتصال	3,26	1,08	3
أداء الموارد البشرية	3,40	1,05	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

تشير نتائج التحليل الوصفي لمتغير التغيير التنظيمي أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3,29 وانحراف معياري 1,075، وأن الوسط الحسابي الإجمالي لمتغير أداء الموارد البشرية بلغ 3,36 وانحراف معياري 1,03، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تتفق إلى حد ما على فقرات الاستبيان للمتغيرين الرئيسيين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية.

يشير الجدول إلى أن متغير التغيير التكنولوجي يحتل المرتبة الأولى بوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 0,92 ثم يليه متغير التغيير الهيكلي وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تتفق إلى حد كبير على فقرات الاستبيان للمتغير المستقل للتغيير التكنولوجي.

كما يشير إلى أن متغير أداء الموارد البشرية احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,05 ثم تل يليه متغير الاتصال بوسط حسابي 3,26 وانحراف معياري 1,08،

وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تتفق إلى حد كبير على فقرات الاستبيان للمتغير أداء الموارد البشرية مقارنة بالاتصال.

4.3. تحليل العلاقة والأثر بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية.

لمعرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي) وأداء الموارد البشرية يجب أن ندرس علاقة الارتباط بين المتغيرات وكذا معدلات الانحدار الخاصة بالنموذج. -اختبار الفرضية الرئيسية: تنقسم إلى فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر للتغيير الهيكلي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد أثر للتغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرين المستقلين الأول يتمثل في التغيير الهيكلي والثاني يتمثل في التغيير التكنولوجي والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS متضمنة في الجدول التالي:

الجدول 2: تحليل العلاقة بين التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي وأداء الموارد البشرية

المعنى Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الثبات	أداء الموارد البشرية التغيير التنظيمي
0,000	0,810	0,656	0,400	9,02	التغيير الهيكلي
0,006			0,298		التغيير التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يشير الجدول إلى تأثير التغيير التنظيمي في زيادة أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في الزيادة في أداء الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط 81% مما يدل على وجود علاقة قوية بين التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي) وأداء الموارد البشرية ، وهذا ما يفسر

قيمة معامل التحديد التي بلغت 0,656 وهذا يعني أن التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي يفسران ما مقداره 65,6% من التغيير في أداء الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة.

كما بلغ معامل الانحدار للتغيير الهيكلي 0,400 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التغيير الهيكلي يؤدي إلى زيادة تقدر بـ 40% في أداء الموارد البشرية، كما نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة الخاص بالتغيير الهيكلي قدر بـ 0,000 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0,05 وبذلك نرفض الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي وأداء الموارد البشرية" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي وأداء الموارد البشرية".

كما بلغ معامل الانحدار للتغيير التكنولوجي 0,298 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التغيير التكنولوجي يؤدي إلى زيادة تقدر بـ 29,8% في أداء الموارد البشرية، وهي أصغر من قيمة معامل الانحدار مقارنة بالتغيير الهيكلي التي بلغت 40%، وهذا يعني أن التغيير الهيكلي يؤثر بصفة أكبر على أداء الموارد البشرية مقارنة بالتغيير التكنولوجي.

كما بلغ مستوى الدلالة الخاص بالتغيير التكنولوجي 0,006 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0,05 وبذلك نرفض الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وأداء الموارد البشرية" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وأداء الموارد البشرية".

$$Y_2 = 4,20 + 0,46X_1 + 0,37X_2$$

Y₂: أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)

X₁: التغيير الهيكلي (المتغير المستقل الأول)

X₂: التغيير التكنولوجي (المتغير المستقل الثاني)

4- الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية تبين أم التغيير التنظيمي له أثر على أداء الموارد البشرية، حيث أصبح الأداء يترافق مع كل صور النجاح الذي تحققه المؤسسات، ومن خلال التحليل الإحصائي لإجابات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج والتي من خلال نقدم جملة من الاقتراحات كما يلي:

4-1- نتائج الدراسة

- ✓ إن مستوى التغيير الهيكلي متوسط، وهذا راجع لكل مجالات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات وبما تتأثر به كاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والتسارع العلمي.
- ✓ إن مستوى التغيير التكنولوجي فوق المتوسط، وهذا يدل على أن المؤسسات أدخلت آليات وعدة تحديثات في الأجهزة والمعدات.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن التغيير الهيكلي يساهم في أداء الموارد البشرية بنسبة 40% وهذا ما يدل على أن التغيير الهيكلي واضح ومن خلاله يتم توزيع الصلاحيات حسب متطلبات احتياجات العمل وتوظيف الصلاحيات المحدودة .
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن التغيير التكنولوجي يساهم في أداء الموارد البشرية بنسبة 29,8% وهذا ما يدل على أن المؤسسات استطاعت التخلص من الأساليب الإدارية القديمة، ومحاولة بعث الحداثة في عملياتها حتى تتميز عن منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة.
- ✓ أثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 0,810 كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يعني وجود علاقة ايجابية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية وهذا ما يثبت الفرضية الرئيسية الثانية.

2-4- اقتراحات الدراسة

- انطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقترح بعض التوصيات التي تمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مواجهة التغيير التنظيمي في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة والرفع من أدائها ومنها:
- ✓ ارساء ثقافة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات لدى العاملين داخل المؤسسة.
 - ✓ الاعتماد على هياكل أكثر مرونة حتى يكون الاتصال فيها سهل ومباشر كما أنها تدعم عملية التغيير.
 - ✓ يتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات على توفير الموارد الضرورية من موارد مالية كافية إضافة إلى الاعتناء بالموارد البشرية الكفوة التي تعتبر الأساس في إنتاج المعرفة وإدارة البحوث والدراسات.
 - ✓ الاهتمام بالكفاءات العلمية في المؤسسات الاقتصادية من خلال وضع الدورات التدريبية والتكوين.

- ✓ من الضروري أن تقوم المؤسسات بتقييم نفسها وخدماتها مقارنة بالمؤسسات الناجحة في ضوء التغيرات البيئية سواء كانت تنظيمية أو اجتماعية أو اقتصادية وتكون بصفة دورية ومستمرة.
- ✓ ضرورة تحسيس المؤسسات بضرورة وأهمية الموارد البشرية للرفع من أدائها في ظل متطلبات البيئة .
- ✓ الدراسة الدائمة والمستمرة للبيئة الخارجية للمؤسسات الجزائرية لمعرفة المستجدات والتغيرات الحاصلة.
- ✓ استخدام التكنولوجيا المتطورة بين جل المستويات الادارية مما يسهل عملية الاتصال وزيادة أداء المؤسسة.

5. المراجع:

1.1.5 المراجع باللغة العربية

- العميان محمود سلمان، (2005)، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر، الأردن .
- داود اللامي غسان قاسم، (2007)، *إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات علمية* ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- رواية حسن، (2004)، *السلوك التنظيمي المعاصر* ، الدار الجامعية، مصر.
- عباس أنس عبد الباسط، (2011)، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* ، دار المسيرة للنشر، عمان .
- شوقي ناجي، (2000)، *السلوك التنظيمي* ، دار الحامد، الأردن.
- ماهر أحمد، (2000)، *تطور المنظمات: الدليل العلمي* ، الدار الجامعية، مصر.
- محمد سعيد أنور السلطان، (2003)، *السلوك التنظيمي*، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- عصمت سليم القرالة، (2011)، *الحكمانية في الأداء الوظيفي*، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.
- بوبرطخ عبدالكريم، (2012)، *دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

- عادل عيسى، (2001)، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- علاوي عبد الفتاح، (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه. إدارة الأعمال جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- وسفطة أمال، (2016)، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، كلية علم الاجتماع والتنظيم، مذكرة ماجستير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر.
- بداودي شيخ، و شتاتحة عائشة، (2010)، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق التعامل مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر.
- بركاني منير، (13 ديسمبر، 2019)، مفهوم التغيير التنظيمي، أنماطه ومجالاته، تم الاسترداد من تدوينة:

<https://www.tadwiina.com>

2.5. المراجع باللغة الأجنبية

- brilman, J. (2000). *les milleurs pratiques du management au coeur de la performance*. d'organisation: 3 edition. france.
- çelik, A., & OZSOY, N. (2016, January 1). *Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going? International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, pp. 134-141.