

إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف

Change management and its impact on the performance of employees at the Regional Directorate of Customs in Chlef

الحاج نعا س خديجة¹

جامعة حسبية بن بو علي بالشلف - الجزائر

k.elhadjnaas@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2022/11/11

تاريخ القبول: 2022/10/19

تاريخ الاستلام: 2022/06/19

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في تسيير الأفراد والتغيير في التكنولوجيا) على أداء العاملين في مديرية الجمارك، وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية، وترقية المرفق العام الجمركي، ومن خلال الدراسة التحليلية للاستبيان الموزع على عينة مكونة من (185) موظفا على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في تسيير الأفراد) على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وإن أبعاد إدارة التغيير في هذه الدراسة فسرت ما نسبته 0.570 من تباين المتغير التابع (أداء العاملين)، وهذا ما يكون له تأثير إيجابي على تطوير الأداء بالرغم من المعوقات العديدة التي تحول دون تحقيق هذا المسعى، وقدمت الدراسة عددا من التوصيات أهمها توفير المتطلبات القانونية، الاجتماعية، السياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، قياس الأداء.

Abstract:

This study aims to determine the impact of management change with its dimensions (change in organizational structure, change in the management of individuals and change in technology) on the performance of customs directorate workers, its importance in improving the public service, upgrading the customs public facility, and through the analytical study of the distributed questionnaire to a sample of (185) employees at the level of The Regional Directorate of Customs in Chlef, we arrived to a set of results, the most important one was the existence of a statistically significant impact on the change of management in with its dimensions (change in organizational structure, change in technology, change in the management of individuals) on the performance of employees of the Regional Directorate of Customs in Chlef from the point of view of the sample of the study, also that the dimensions of the change of management in this study explained 0.570 of the variable variation (workers performance), this has a positive impact on the development of performance despite of the various obstacles to achieving this endeavour.

The study presents a number of recommendations, the most important of which is to provide legal, social, political and economic requirements that would enhance the success of the process of change.

Key words: Change management, Performance measurement.

مقدمة:

إن مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأن أساسه هو تحويل المنظمة من واقعها الحالي إلى مستقبل أفضل، ففهم التغيير وإدارته يعتبر من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن، ، حيث أن التغيير يتم بالإنسان وللإنسان، باعتبار أن هذا الأخير وسيلة وهدف للتغيير، حتى يصل إلى تحقيق أهدافه الإنسانية ويصل إلى غاياته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن إدارة التغيير تعتبر إدارة للجهد المخطط والمنظم المهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية، وأيضا تعتبر عملية الانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام محدد. مع العلم أن عملية قياس وتقييم وتقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب فعالية الإدارة بهدف ضمان وصول الأفراد للأداء المخطط له.

إشكالية الدراسة: يمكن صياغة الإشكالية من خلال السؤال الآتي: ما مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بالشلف؟

الأسئلة الفرعية: وبغية الإلمام بهذا الموضوع الذي تنبثق منه عدة تساؤلات فرعية يمكن الإشارة إليها كالتالي:

- ما هو أثر التغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء موظفي الجمارك ؟
- ما هو أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء موظفي الجمارك ؟
- ما هو أثر التغيير في الحوافز على أداء موظفي الجمارك ؟
- ما هو أثر التغيير في التكوين على أداء موظفي الجمارك ؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية نقدم الفرضية التالية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة التغيير على أداء موظفي الجمارك.

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء موظفي الجمارك.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء موظفي الجمارك.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في تسيير الأفراد على أداء موظفي الجمارك.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية ودور إدارة التغيير لتطوير أداء موظفي الجمارك، من خلال دراسة وتحليل القيمة التي يضفيها العاملين في الأداء المتميز، إضافة إلى أهمية القطاع محل الدراسة وهو من الإدارات التي تعول عليها الدولة في الإقلاع الاقتصادي، من خلال ما يساهم به في ميزانية الدولة وما يزود به مصادر القرار من إحصائيات متعلقة بالتجارة الخارجية وما له من صلاحيات تسمح له بان يكون الرافعة للأداء الاقتصادي أو عاملا مثبط له.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في إدارة الجمارك.
- معرفة كيفية وضرة التأقلم مع مناخ العمل وكيفية انتهاج السبل السليمة لتحسين الأداء.
- التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات المعتمدة في هذه الدراسة ما يلي:

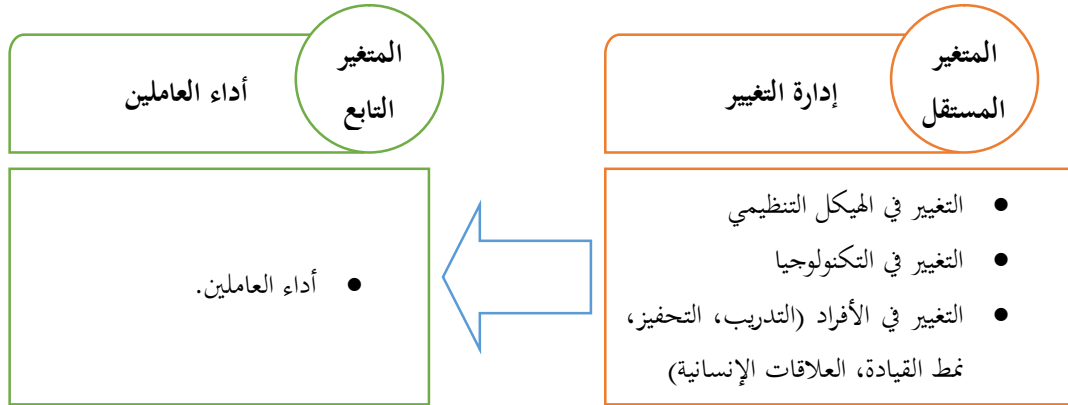
- دراسة رمضان (2005) بعنوان: **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي "دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المؤسسات في سورية،** هدفت الدراسة إلى معرفة النماذج العلمية التي تنتهجها المؤسسات في القطاعين العام والخاص في سورية لإحداث التغيير، ومعرفة أسباب مقاومة التغيير، وعلاقتها ببعض المتغيرات (السن، الخبرة المركز الوظيفي)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (370) عاملاً موزعين على (259) مؤسسة في القطاع العام و(262) مؤسسة في القطاع الخاص في كل من (دمشق، ريف دمشق، حمص، حماة) استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
 - يوجد ضعف في العملية الإدارية في المؤسسات السورية، على الأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير وفي مراحل تنفيذه.
 - وجود مقاومة للتغيير في المؤسسات، حيث يختلف ظهور المقاومة بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص.
 - وجود علاقة دالة إحصائياً بين متغيرات (السن، الخبرة، المركز الوظيفي) وبين مقاومة التغيير في المؤسسة.
- دراسة عوني (2009) بعنوان: **واقع إدارة التغيير وأثره على أداء العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية،** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي وقد تم تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي وفي التكنولوجيا وفي الأفراد. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، كما استنتجت الدراسة عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسئوليات، وتوصلت إلى أنه لا يوجد فروق بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للعمر، الوظيفة، المؤهل العلمي.
- دراسة هديل (2014) بعنوان: **واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية،** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق، وتعرف الفروقات بين درجات إجابات أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (732) عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
 - واقع إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي السورية كان بدرجة كبيرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أعضاء الهيئة التعليمية على استبانة واقع إدارة التغيير تبعاً لمتغير الجنس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أعضاء الهيئة التعليمية على استبانة واقع إدارة التغيير تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة (أستاذ جامعي) ومتغير سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم خبرة أكثر من 11 سنة.

- دراسة فضل الله علي (2019) بعنوان: إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين (بالنظر إلى هيئة سكك حديد السودان من (2012-2017))، هدفت هذه الدراسة التي أجريت على هيئة سكك حديد السودان في توضيح دور إدارة التغيير (التغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي، الحوافز والتغيير في التكنولوجيا) وأثرها على أداء العاملين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن التغيير يحدث بواسطة الإدارة العليا، ولتغلب على مقاومة التغيير تقدم الإدارة العليا المعلومات الكافية عن أهمية التغيير. وكذلك التطوير التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء الهيئة، ويخلق مناخ تنظيمي يسود فيه روح التعاون، ويساعد في تنمية القدرة على الابتكار. وتشرك الهيئة العاملين في الإدارة، وعملية الترقية تتم بناءً على تحسن أداء العامل. وتولى الهيئة اهتمام خاص بقياس أداء وكفاءة العاملين وذلك للحصول على مخرجات تشغيلية وإنتاجية ووربحية.

نموذج الدراسة: على ضوء مراجعة أدبيات الدراسات السابقة والنماذج التي عاجلت متغيري الدراسة، وفي ضوء إشكالية وحدود الدراسة، نقوم ببناء نموذج الدراسة الذي يحقق غاياتها ويسمح ببلوغ أهدافها، والذي يكون كالآتي:

- المتغير المستقل: هو إدارة التغيير وتنقسم إلى التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في تسيير الأفراد.
- المتغير التابع: هو أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الباحثة

حدود الدراسة: من أجل الإلمام بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال الدراسة في ما يلي:

حدود علمية: سيتم الإجابة على السؤال المحوري والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر تطبيق إدارة التغيير على أداء العاملين في إدارة الحمارك بالشلف، وذلك بدراسة مجالات التغيير المتمثلة في (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في تسيير الأفراد).

حدود زمنية: بغية الإلمام بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستجابات عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، فضلنا اختيار الفترة الزمنية من تاريخ إلى 03 أبريل 2022 إلى غاية نهاية 01 ماي 2022.

حدود مكانية: اختصرنا المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المديرية الجهوية للحمارك بالشلف.

حدود بشرية: يغطي البحث أعوان وموظفي وإطارات المديرية الجهوية للحمارك بالشلف.

منهج الدراسة: تحقيقا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي من خلال الأسلوب الوصفي لأنه يناسب دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية، وذلك بالرجوع إلى العديد من الكتب و المنشورات و المقالات ...، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة للقيام بالدراسة الميدانية من خلال إعداد أداة الدراسة الأساسية المتمثلة في الاستبيان .

محاور الدراسة: قسمت الدراسة إلى محورين محور أول : الإطار النظري للدراسة و محور ثاني : الدراسة التطبيقية

المحور الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير

إن مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه أساس تحويل المنظمة من واقعها الحالي إلى مستقبل أفضل، ففهم التغيير وإدارته يعتبر من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن، لذا فإن المبادرة في هذا المجال تعتبر من أفضل المدخل لفهم وإدارة التغيير بل هي الطريقة المثلى لمواجهة المستقبل ومستجداته، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة. والتغيير قد يكون من الإدارة العليا أو قد يتطلب مشاركة من أمثال الخبراء والمستشارين ذوي الخبرة الواسعة في مجال التغيير وهذا يعني أن إدارة التغيير قد تستعين بمصادر خارجية لإجراء التغييرات التي تراها مناسبة.

أولاً: ماهية إدارة التغيير

1- تعريف إدارة التغيير: لقد أورد العديد من الباحثين والكتاب مفاهيم عديدة لإدارة التغيير نذكر منها ما يلي:¹

- يعرف وندل فرنش إدارة التغيير على أنها: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية."
- ويعرفها وارن بينس بأنها: "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية."
- تعريف ستيف سميث لإدارة التغيير: عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه."
- تعريف الدكتور سعيد عامر: "إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود."

يتضح من خلال التعاريف السابقة، أن إدارة التغيير هي أسلوب عمل في إدارة أعمال المنظمة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة، وتتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة يتطلب الأمر تغييرها، ويتم التغيير وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات تغييرها وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.

2- أهداف إدارة التغيير: إن عملية إدارة التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف إدارة التغيير ما يلي:²

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين وجماعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

3- أنواع التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

1. من حيث درجة التخطيط: يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:³
 - **التغيير المخطط:** هو التغيير المصمم والمنفذ بطريقة نظامية ومدروسة، حيث يهدف التغيير المخطط إلى استقرار مستجدات مستقبلية تقع ضمن فترات زمنية، وبناء على ذلك يتم التخطيط الهادف لردم فجوة الأداء التي قد تحصل نتيجة فروقات مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الحالي.
 - **التغيير العشوائي:** هو التغيير الذي يحدث تلقائيا وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق، وبالتالي قد يكون أثاره ونتائجه سلبية على المنظمة. مثال ذلك الاضطرابات العمالية التي قد تتسبب بالإغلاق.
2. من حيث وقت التنفيذ: ويمكن تقسيمه إلى نوعين:⁴
 - **التغيير السريع:** هو التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع ويجب الحذر من الآثار السلبية على من سوف يتأثرون بالتغيير ويؤدي ذلك إلى بروز مقاومة التغيير، وهناك ظروف معينة يجب أن ينفذ فيها التغيير السريع، كاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة.
 - **التغيير التدريجي (البطيء):** ويتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة أو عندما ما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراؤه.

3. من حيث درجة الشمولية: وهناك نوعان:

● **التغيير الجزئي:** يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.

● **التغيير الشامل:** وهو التغيير الذي يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد، جماعات، عمليات أو غير ذلك.

4. من حيث موضوع التغيير: وهناك نوعين:

● **التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير في الأعمال التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

● **التغيير المعنوي:** مثل التغيير النفسي والاجتماعي، والهادف إلى إحداث التغيير في أنماط سلوك العمال، عن طريق التدريب والتنمية.

بالإضافة إلى:⁵

● **التغيير الاستراتيجي:** وهو يعني بالقضايا طويلة الأجل التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار، والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً للعاملين لهذه العوامل في مرحلتها التكوينية والتخطيط.

● **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على التنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغيير الإستراتيجي ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

ثانياً: مجالات التغيير : استجابة للمتغيرات الخارجية تبادر الإدارة سواء في المنظمات إلى أحد أو بعض مجالات التغيير التالية⁶:

1. تغيير رسالة المنظمة و/أو أهدافها وإستراتيجيتها

تتناول رسالة المنظمة هدف وجودها ومجالات نشاطها وأنواع المنتجات والسوق المستهدفة، إن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبة للمتغيرات التي قد تهيئ فرصاً تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييراً في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

2. تغيير نظم الأداء الإداري

قد يكون التغيير في نظام الاختيار والتعيين بما يضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها في المواقع والإدارات المناسبة، كذلك نظام تقييم الأداء بما يهيئ تقييماً عادلاً لأداء كل موظف، تقييم يخلو من أخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحيز والنسيان والهالة، ويخلو من عيوب أو قصور النماذج المستخدمة في تقييم الأداء.

3. تغيير التكنولوجيا

التغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية، بما يسهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية، أو إدخال معدات أو أدوات أو أساليب جديدة في العمل أو كثافة بشرية، كذلك الترتيب الداخلي لمواقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة الأداء.

تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات الآتية:

- تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية.
- تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الموجود حالياً.
- إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة.
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المنظمة.

4. تغيير الهيكل التنظيمي:

يرتكز التغيير في الهيكل التنظيمي على أسس ووسائل وخصائص يمكن تلخيصها كالآتي:⁷

يجب أن يكون التنظيم مرناً وشفافاً كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يستجيب لمتطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافها، فالتغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف، أو لتغيير التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو سعياً لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية.

لذلك يتعين استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة/المسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو عدد الموظفين في كل قسم ونطاق الإشراف أو تغيير في السياسات والإجراءات.

إن السلطة وما يقابلها من مسؤولية تتغير ويعاد توزيعها تبعاً إلى الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، التي تستوجب إعادة الصلاحية سواء كان ذلك في تشديد مركزيتها أو على العكس في الانفتاح على الاتجاه اللامركزي في العمل، هنالك فوائد عديدة لتفويض السلطة وهذه الفوائد تتعاظم أهميتها كلما كبر حجم المنظمة، فتفويض السلطة يعفي المدير من تفاصيل العمل التي تستهلك جزء كبير من وقته ويمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات دون انتظار الموافقة عليها من رؤسائهم مما يزيد المرونة ويسمح باتخاذ الإجراءات السريعة.

أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم.
- إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي.

● تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.

● حدوث تغيير في أهداف المنشأة.

5. تغيير الأفراد القائمين بالعمل

ويتضمن التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة جملة من المرتكزات يمكن ذكرها كما يلي:⁸

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، إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل.

ويتمثل هذا التغيير في ناحيتين:

- التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم أو إحلال غيرهم مكانهم.
- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال التدريب والتنمية.

لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات سلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، وهذا ما يكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة بالاعتبار، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة وتطورت، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين، من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات، كذلك هناك نظام الحوافز الذي إن حسنت صياغته يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد، فالمدير يجب أن يكون قادراً على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب، كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظراً لتغير تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف والأشخاص، وطبيعة العمل، آخذين بعين الاعتبار العوامل الإنسانية والأداء والأدوار الشخصية ومرحلة التقدم المهني وكذلك طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون أو المهنيون، أيضاً التدريب سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل، ولا شك في أن تعزيز المهارات السلوكية والفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكّنهم في الأداء الفردي والجماعي المثمر.

قنوات الاتصال بين الأفراد والإدارة لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين الأفراد والإدارة، ويعتبر الاتصال نشاطاً أساسياً في تحديد نوع السلوك الإنساني، من خلال نقل وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وإذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، مما يؤدي سلباً على التغيير المنشود، ويعتمد ذلك على مدى كفاءة ووضوح وسائل الاتصال في المنظمة.

إن وجود العلاقات الإنسانية الإيجابية كالصداقة والتعاون والمودة والابتعاد عن التنافس الهدام، والصراع السلبي، يؤدي لوجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى، ويعمل كذلك على تقدير الأفراد لبعضهم البعض، مشجعاً

بذلك بعض الحاجات الاجتماعية التي تتعلق بالتقدير، مما يؤدي لوجود التوافق المتبادل والعمل على بناء الوحدة الاجتماعية المتكاملة في المنظمة فإن الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية غالباً ما يؤدي إلى خلق مناخ مناسب للعمل ينعم به العاملون.

ثالثاً: أداء العاملين:

لموضوع الأداء اهتمام كبير خصه الباحثين والمفكرين في عالم الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة. يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الأداء والتفريق بينه وبين المصطلحات التي توحى في إجمالها بالأداء، بالإضافة إلى التعريف بمحدداته.

1- مفهوم الأداء وعناصره.

الفعل من كلمة أداء Perform: يؤدي، ينجز، يؤدي وفقاً لعرف معين، يعمل Performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل، كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه، الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (Performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

لقد تعددت التعاريف التي تناولها مفهوم الأداء الوظيفي، نذكر منها:⁹

تعريف حسن: "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."

يعرف عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء."

يعرفه آخرون على أنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة." ويعرف أيضاً على أنه: "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وأقل تكلفة."

وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:¹⁰

1. الناتج الذي يحققه الموظف.
2. هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور.
3. هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
4. هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز.
5. جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.
6. سلوك يحقق نتيجة.

نظرا لتداخل مفهوم الأداء وبعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها. من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهومي الكفاءة والفعالية والإنتاجية:¹¹

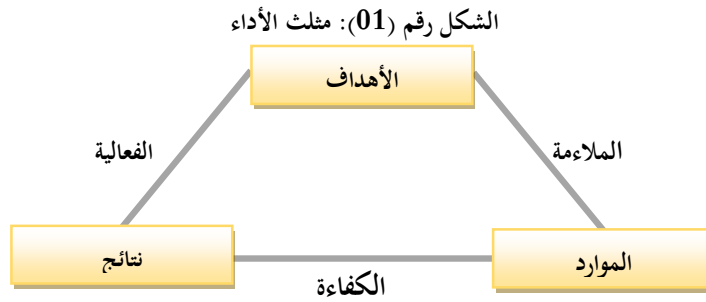
1. **الفعالية:** تعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما يحتويه من أنشطة فنية و إدارية و وظيفية، ومدى تأثره بالمحيط. كما أنها ترتبط بمدى تحقق المؤسسة لأهدافها، فالمؤسسة أو المنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وبأقل كلفة يمكن وصفها أو الحكم عليها بأنها مؤسسة فعالة.

2. **الكفاءة:** يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية البشرية والفنية والرأسمالية والأولية المتاحة للمؤسسة. كما أن مفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية. وتقاس كفاءة أي مؤسسة بتطبيق القاعدة التالية:

$$\text{قيمة (أو كمية) المدخلات} / \text{قيمة (أو كمية) المخرجات} = \text{الكفاءة}$$

ويتم التعرف على مدى كفاءة وتحسن المنظمة من خلال مقارنة النتيجة المحصل عليها بالنتائج المحققة في فترات سابقة.

يعرف الأداء على أنه العلاقة بين العناصر الثلاثة (نتائج، موارد، أهداف) حسب الشكل التالي:¹²



Source: Annie Bartoli, Cécile Blatrix, Management dans les organisations publiques, 4ème edition, Dunod, paris, 2015, p 97.

3. **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة،

وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة، من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد. يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.¹³

الإنتاجية = الفعالية / الكفاءة. هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء.

- **السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها.
- **الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.
- **الأداء:** أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

2- أهمية الأداء

يحتل الأداء مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها، فهو يلعب دوراً هاماً في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فمن خلاله تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة (العملاء، المورد، المجتمع)، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة¹⁴:

- أ- يعتبر الأداء مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- ب- يعتبر الأداء وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت- يعبر الأداء عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- ث- يسهم الأداء في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ج- يسهم الأداء في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- ح- يعتبر تقويم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

3- تأثير مجالات إدارة التغيير على تقييم الأداء

لقد عرف الأداء بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، حيث يشمل الأداء تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل، بشرط توفر الكفاءة والفعالية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك هؤلاء العاملين، كما يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل من بينها التغيير كما يلي:¹⁵

- أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين:

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

- أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين:

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

- تخفيض تكاليف الإنتاج فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد العاملين؛
 - زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة؛
 - تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.
- أثر التغيير في تسيير الأفراد على أداء العاملين:

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي مؤسسة لما تملكه من قدرات وإمكانات فكرية إبداعية هائلة لذلك تعتمد عليه بشكل أساسي في تحقيق الأهداف المسطرة، والقيام بمختلف الأنشطة، لذلك فالتغيير الفعال يهدف بالأساس إلى تغيير سلوك وتصرفات وتفكير القوى البشرية، التغيير في هيكل الموارد البشرية والذي يمس نوعين من التغيير:

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
 - التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
- وهناك من الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما المهارات والأداء ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة كما يتضمن ذلك الجهود الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات.

المحور الثاني: تحليل أثر إدارة التغيير في أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف

أولاً: منهجية الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: وبما أن الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين في المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، فقد استهدفت الدراسة جميع المديريات الفرعية والمصالح، ويتمثل المجتمع هنا في أعوان وموظفي المديرية الجهوية للجمارك بالشلف والبالغ عددهم 542 عون وموظف.

2- عينة الدراسة: تشير العينة إلى نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي،¹⁶ ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية شملت موظفين يشغلون مناصب ذات مسؤولية (مدراء فرعيين، ورؤساء المكاتب)، بالإضافة إلى موظفين من مختلف الفئات الوظيفية من إطارات إلى أعوان التنفيذ في المديرية الجهوية للجمارك بالشلف.

تم توزيع (185) قائمة استبيان كعينة للدراسة على موظفي المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، وقد تم استرجاع (175) قائمة، لكن تم استبعاد (12) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال الإجابات عن كل أسئلة الاستبيان، ليصل العدد النهائي لعدد

الاستبيانات الصالحة للتحليل إلى (163) وهو ما يمثل ثلث مجتمع الدراسة وهي نسبة مناسبة لإجراء مثل هذه الدراسات حيث حُدِّدَت نسبة 30.07% كنسبة كافية لتمثل عينة الدراسة، وقد بلغ معدل الاسترداد (94,59%).

الجدول رقم (01): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

النسبة	العدد	البيانات
100%	185	عدد الاستبيانات الموزعة
94.59%	175	عدد الاستبيانات الواردة
6.48%	12	عدد الاستبيانات الملغاة
88.10%	163	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحثة.

3- أداة القياس: تضم الاستبانة الأقسام التالية:

- المحور الأول: وهو المتغير المستقل متعلق بإدارة التغيير ويتكون من 27 سؤال مقسمة على 03 أبعاد (بعد التغيير في الهيكل التنظيمي - بعد التغيير في تسيير الأفراد - بعد التغيير في التكنولوجيا) كالتالي:

الجدول رقم (02): يوضح العبارات التي تتعلق بأبعاد إدارة التغيير

العبارة	البعد
07-01	التغيير في الهيكل التنظيمي
20-08	التغيير في تسيير الأفراد
27-21	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثة.

- المحور الثاني: وهو المتغير التابع متعلق بأداء العاملين ويتكون من 12 سؤال (العبارات من 28-39).

تم الاعتماد على مقياس لكارتر الخماسي لتقييم إجابات العينة المستجوبة، وقد احتسبت العلامات على أساس رقم (1) للإجابة بغير موافق بشدة و رقم (2) للإجابة غير موافق و رقم (3) للإجابة بمحايد و رقم (4) للإجابة بموافق و رقم (5) للإجابة بموافق بشدة، كما يوضحه الجدول التالي: الجدول رقم (03): يوضح مقياس لكارتر الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، وبناء عليه تم حساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0,8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى

أقل قيمة في المقياس (أي أدنى استجابة في المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح مجالات توزيع المتوسطات الحسابية الترجيحية لعبارات الاستبانة

المتوسط الحسابي (المجال)	الاستجابة	درجة التقدير
[1,80-1]	غير موافق بشدة	منخفض جدا
[2,60-1,81]	غير موافق	منخفض
[3,40-2,61]	محايد	متوسط
[4,20-3,41]	موافق	مرتفع
[5,00-4,21]	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

4- صدق وثبات الاستبيان: تم التحقق من استبيان الدراسة من خلال طريقتين وهما كالآتي:

- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صحة الأداة وصدقها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة ، وأخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وعليه تم تصميم الاستبانة النهائية التي قدمت لأفراد العينة .

- **ثبات الأداة (الصدق البنائي):** لقد تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (**Alph cronbach**) لتحديد درجة الاعتمادية على الاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة، ويقوم هذا الاختبار على إيجاد نسبة تبين مدى الاعتماد على البيانات الواردة في الاستبانة، فكلما كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) وكلما اقتربت من (1) دل هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمحاور الاستبانة:

الجدول رقم (05): يوضح معامل ثبات محاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة التغيير	27	0.93
أداء العاملين	12	0.78
الكلية	39	0.94

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (05) أن قيمة ألفا كرونباخ Crionbach alpha لمحور إدارة التغيير قد بلغت (0.93)، أما بالنسبة لمحور أداء العاملين فقد بلغت (0.78) أما قيمة معامل الثبات الكلية قدرت بـ (0.94) وهي أكبر من 0.7، وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفعة، مما يشير إلى درجة عالية من المصدقية في الإجابات، كما يشير أيضا إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان.

5- أساليب المعالجة الإحصائية.

تم تبويب البيانات وإدخالها للحاسوب لتتم معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) رقم 25، وقد تم توظيف مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لوصف العينة والتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة وتحليل نتائج الدراسة، وهذه الأساليب الإحصائية هي:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لإثبات مدى ثبات أداة الدراسة؟.

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محاور الدراسة؟

- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية، ويفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون؟

- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبيان، ولمعرفة درجة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. سيتم التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم بالنسبة لمحاور الدراسة والمتمثلة في إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين.

1- إدارة التغيير: لتحليل أبعاد محور إدارة التغيير ولمعرفة اتجاهات عينة الدراسة بالنسبة لهذه الأبعاد قامت الباحثة بحساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الأهمية النسبية لكل سؤال والجدول الآتي تبين هذه النتائج.

- البنود المرتبطة بالتغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (11): يوضح تحليل استجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	تعمل إدارة الحمارك على تعديل مسؤوليات الأفراد وتطويرها وفق احتياجاتها	3.31	1.12	4	متوسط
02	تساعد المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي في زيادة الأداء الكلي للمؤسسة	3.59	0.79	2	مرتفع

مرتفع	1	1.02	3.77	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسهولة الاتصال بين كافة المديريات والأقسام	03
مرتفع	3	0.84	3.52	تشجع إدارة الجمارك على تغيير نظام الاتصالات وفقا لما يحتاجه العمل	04
متوسط	5	0.94	3.02	تعمل إدارة الجمارك على تقييم الهيكل التنظيمي بشكل دائم	05
متوسط	7	1.08	2.77	توجد درجة عالية من التغيير في أنشطة إدارة الجمارك	06
متوسط	6	1.18	2.88	ساهمت مركزية السلطة في إتاحة الفرص العادلة أمام الكفاءات	07
متوسط	-	0.65	3.27	البنود المرتبطة بالتغيير في الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد عينة الدراسة حول البنود المرتبطة بالخدمات الاجتماعية في المجال الصحي وبعباراتها بشكل عام كان مقدار المتوسط الحسابي 3.27 وانحراف معياري 0.65، بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن المنظمة لا تهتم بالتغيير في الهيكل التنظيمي.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات التي احتلت المرتبة الأولى "يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسهولة الاتصال بين كافة المديريات والأقسام" بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 1.02، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن من ميزات الهيكل التنظيمي سهولة الاتصال بين كافة المديريات والأقسام أما العبارة التي أخذت المرتبة الأخيرة "توجد درجة عالية من التغيير في أنشطة إدارة الجمارك" بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 1.08 بمستوى متوسط وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الجمارك لا تهتم بالتغيير في أنشطتها، وقد يرجع ذلك إلى رفض التغيير من طرف العاملين نتيجة لتغيير صلاحياتهم ومهامهم وخوفهم الشديد من نتائج التغيير.

- البنود المرتبطة بالتغيير في تسيير الأفراد:

جدول رقم (12): يوضح تحليل استجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالتغيير في تسيير الأفراد

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	زادت برامج التدريب في إدارة الجمارك من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين	3.23	1.31	3	متوسط
02	تحرص إدارة الجمارك على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	3.21	1.22	5	متوسط
03	تواكب البرامج التدريبية التغيير التكنولوجي والتغيير في مهام إدارة الجمارك	3.21	1.20	4	متوسط
04	تهتم إدارة الجمارك بإشراك أكبر عدد من العمال في البرامج التطويرية	2.83	1.25	11	متوسط
05	تسعى إدارة الجمارك إلى جعل العاملين يعملون كجماعة متماسكة	2.94	1.41	9	متوسط
06	تحرص إدارة الجمارك على تدريب العاملين لاكتساب مهارات جديدة	3.34	1.17	1	متوسط
07	تركز إدارة الجمارك على تعديل اتجاهات العاملين بما يتناسب مع أهدافها	3.02	1.03	7	متوسط
08	تعمل إدارة الجمارك على تحسين نظام الحوافر لجذب الكفاءات	2.77	1.27	12	متوسط

متوسط	10	1.20	2.88	09	تنوع إدارة الجمارك وسائل التحفيز المستخدمة
متوسط	13	1.26	2.69	10	تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف
متوسط	6	1.02	3.05	11	يتم تحديث أنظمة وطرق العمل لإدارة سلوك العاملين والسيطرة عليه
متوسط	8	1.18	2.94	12	يعزز المسؤولون السلوك الإيجابي عند العاملين
متوسط	2	0.94	3.26	13	أعمل على دعم برامج التغيير لأنها تحقق لي مزايا شخصية
متوسط	-	0.80	3.03		البنود المرتبطة بالتغيير في تسيير الأفراد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

لاحظ من خلال الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد عينة الدراسة حول البنود المرتبطة بالتغيير في تسيير الأفراد وبعبارةها بشكل عام كان مقدار المتوسط الحسابي 3.03 وانحراف معياري 0.80، وهذا يدل على أن التغيير في تسيير الأفراد بدرجة متوسطة مما يدل أن المنظمة لا تطبق عملية التغيير في طريقة تسيير أفرادها بشكل صحيح.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات التي احتلت المرتبة الأولى "تحرص إدارة الجمارك على تدريب العاملين لاكتساب مهارات جديدة" بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 1.26، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن وجود اهتمام وإن كان بدرجة متوسطة بتدريب العنصر البشري من أجل إكسابه مهارات ومعارف جديدة، ثم العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة "تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف" بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.94 بمستوى متوسط وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يحسون بشيء من عدم الارتياح في عملية الترقية أي أن هذه العملية تتم بواسطة الشهادات والامتيازات التي يتحصل عليها بعض أعوان الفرق بقيامهم بإنجازات نوعية فقط.

- البنود المرتبطة بالتغيير في التكنولوجيا:

جدول رقم (13): يوضح تحليل استجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالتغيير في التكنولوجيا

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	تتم إدارة الجمارك بإدخال التحسينات في تقنيات العمل بصورة مستمرة	3.19	1.17	5	متوسط
02	أدت التكنولوجيا التي أدخلتها إدارة الجمارك إلى الزيادة في الأداء	3.57	1.13	3	مرتفع
03	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	3.80	1.28	2	مرتفع
04	تستخدم إدارة الجمارك أساليب متنوعة في حل المشكلات التي تواجهها	3.39	0.93	4	متوسط
05	تستخدم إدارة الجمارك أنظمة ومعدات آلية في إعداد وتخزين المعلومات	3.85	0.86	1	مرتفع
06	تقوم إدارة الجمارك بإعادة النظر في نظم وأساليب العمل كلما تغيرت الظروف	3.15	0.89	6	متوسط
07	تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل	2.88	1.09	7	متوسط
	البنود المرتبطة بالتغيير في التكنولوجيا	3.40	0.72	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد عينة الدراسة حول البنود المرتبطة بالتغيير في التكنولوجيا وبعبارتها بشكل عام كان مقدار المتوسط الحسابي 3.40 وانحراف معياري 0.80، وهذا يدل على أن عملية التغيير في التكنولوجيا هو بشكل متوسط، مما يدل أن المؤسسة تهتم بالتغيير في التكنولوجيا وإدخال التحسينات في طرق العمل التكنولوجي بشكل صحيح.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات التي احتلت المرتبة الأولى "تستخدم إدارة الجمارك أنظمة ومعدات آلية في إعداد وتخزين المعلومات" بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.86، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن وجود اهتمام عالي باستخدام إدارة الجمارك أنظمة وأجهزة ومعدات في إعداد وتخزين المعلومات وهذا بانتهاجها سياسة الرقمنة في تسيير إدارتها والواضحة في مخططاتها الإستراتيجية، أما العبارة التي كانت بالمرتبة الأخيرة "تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل" بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 1.09 بمستوى متوسط وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الجمارك لا تشجع العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل وهذا راجع للمركزية في اتخاذ جميع قراراتها.

2- أداء العاملين. لتحليل أبعاد محور أداء العاملين ولمعرفة اتجاهات عينة الدراسة بالنسبة لهذا البعد، قامت الباحثة بحساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الأهمية النسبية لكل سؤال والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

جدول رقم (14): يوضح تحليل استجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بأداء العاملين

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
01	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.63	0.96	4	مرتفع
02	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	3.81	0.92	1	مرتفع
03	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	3.71	0.94	3	مرتفع
04	استخدام وسائل اتصال حديثة زاد من سرعة إنجاز الأعمال	3.74	1.01	2	مرتفع
05	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	3.01	1.00	12	متوسط
06	البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين	3.38	1.02	11	متوسط
07	ساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعية	3.48	0.68	9	مرتفع
08	لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية	3.58	0.96	8	مرتفع
09	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	3.47	1.03	10	مرتفع
10	يبدل العاملون الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	3.61	1.06	7	مرتفع
11	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	3.63	1.16	5	مرتفع
12	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	3.62	1.09	6	مرتفع
	البنود المرتبطة بأداء العاملين	3.56	0.54	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (14) يتضح أن أفراد عينة الدراسة في الأغلب موافقين حول البنود المرتبطة بأداء العاملين وبعباراتها بشكل عام كان مقدار المتوسط الحسابي 3.56 وانحراف معياري 0.54، وهذا يدل على أن مستوى أداء العاملين متوسط، مما عكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو.

كما يتضح من الجدول أن العبارة التي نالت المرتبة الأولى "يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.92، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يبذلون قصار جهدهم وكفاءتهم في إنجاز جميع أعمالهم ومزاولة مهامهم في الأوقات المخصصة لذلك، أما العبارة التي في المرتبة الأخيرة "تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء" بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 1.00 بمستوى متوسط وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الجمارك لا توفر الموارد والوسائل اللازمة لتعزيز أداءهم بالقدر الكافي والشكل الحسن.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية : للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية تم اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للإدارة التغيير بأبعاده مجتمعة على أداء موظفي الجمارك.
H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للإدارة التغيير بأبعاده مجتمعة على أداء موظفي الجمارك.
جدول رقم (15): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى تأثير إدارة التغيير على أداء موظفي الجمارك.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	a	b
الانحدار	24.371	1	24.371	167.034	3.841	0.00	0.509	0.714		
الخطأ	23.491	161	0.146						1.737	0.570
المجموع	47.862	162	-							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

ويمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين كما يلي:

$$y=1.737+ 0.570 x$$

ومعناه إذا تغيرت إدارة التغيير في المؤسسة بوحدة واحدة يتغير أداء العاملين بـ 57%.

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون 0.714، ما يعني وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة التغيير وأداء العاملين، بينما كانت قيمة معامل التحديد 0.509، أي أن 50% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين سببها إدارة التغيير والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

كما تظهر نتائج تحليل أن قيمة f المحسوبة تساوي 167.034 هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة عند مستوى دلالة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتغيير في إدارة التغيير ومنه وجوب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

- أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:
 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء موظفي الجمارك.
 H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء موظفي الجمارك.

جدول رقم (16): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء موظفي الجمارك.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	a	b
الانحدار	17.608	01	17.608	93.701	3.841	0.00	0.368	0.607	1.903	0.506
الخطأ	30.254	161	0.188							
المجموع	47.862	162	-							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

ويمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء العاملين كما يلي:

$$y=1.903+0.506x$$

معناه إذا تغير الهيكل التنظيمي في المؤسسة بوحدة واحدة يتغير أداء العاملين بـ 50%. من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون هو 0.607 ما يعني علاقة ارتباط طردية قوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء العاملين، بينما كانت قيمة معامل التحديد 0.368 بنسبة 50% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

كما تظهر نتائج تحليل أن قيمة f المحسوبة تساوي 93.701 هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة عند مستوى دلالة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتغيير في الهيكل التنظيمي ومنه وجوب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

- ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها:
 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في تسيير الأفراد على أداء موظفي الجمارك.
 H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في تسيير الأفراد على أداء موظفي الجمارك.

جدول رقم (17): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى تأثير التغيير في تسيير الأفراد على أداء موظفي الجمارك.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	b	a
الانحدار	21.050	1	21.050	126.402	3.841	0.00	0.440	0.663	0.448	2.198
الخطأ	26.812	161	0.167							
المجموع	47.862	162	-							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

ويمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين التغيير في تسيير الأفراد وأداء العاملين كما يلي:

$$y=2.198+0.448x$$

ومعناه إذا تغير تسيير الأفراد في المؤسسة بوحدة واحدة يتغير أداء العاملين بـ 44.8%.

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.663 ما يعني علاقة ارتباط طردية قوية بين التغيير في تسيير الأفراد وأداء العاملين، بينما كانت قيمة معامل التحديد 0.440 بنسبة 44% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

كما تظهر نتائج تحليل أن قيمة f المحسوبة تساوي 126.402 هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة عند مستوى دلالة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتغيير في تسيير الأفراد ومنه وجوب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء موظفي الجمارك.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء موظفي الجمارك.

جدول رقم (18): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى تأثير التغيير في التكنولوجيا على أداء موظفي الجمارك.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	b	a
الانحدار	21.648	1	21.648	132.961	3.841	0.00	0.452	0.673	0.506	1.834
الخطأ	26.214	161	0.163							
المجموع	47.862	162	-							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

ويمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين كما يلي:

$$y=1.834+0.506x$$

ومعناه إذا تغيرت التكنولوجيا في المؤسسة بوحدة واحدة يتغير أداء العاملين بـ 50%.

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.673 ما يعني علاقة ارتباط طردية قوية بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين، بينما كانت قيمة معامل التحديد 0.452 بنسبة 45.2% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

كما يظهر نتائج تحليل أن قيمة f المحسوبة تساوي 132.961 هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة عند مستوى دلالة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين، ومنه وجوب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

خاتمة:

إن التغيير ليس ظاهرة سيئة وخاصة إذا كانت المؤسسة العمومية تدرك مدى حاجتها إليه وتدرسه وتخطط له، وتجتاز مراحلها بمرونة ونجاح، ويكون في نفس الوقت بمشاركة وإقناع الموظفين ويلي حاجات ورغبات العملاء، وإن وجد هناك ما يقف في وجه هذا التغيير في المؤسسة فإنه بالدرجة الأولى تابع من داخلها من خلال ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته وهو ما من شأنه أن يؤثر سلبا ليس فقط على عملية التغيير، وإنما أيضا على كل العمليات داخل المنظمة. والتغيير الملاحظ لم يأتي إلا بعد أن أعادت تفعيل دور المورد البشري في المنظمة، لاسيما التغيير التكنولوجي، والتغيير في هيكلها التنظيمي، ومن أجل الوقوف على واحدة من هذه المؤسسات كنموذج كان اختيارنا للمديرية الجهوية للجمارك بالشلف.

1- نتائج الدراسة: يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير تسيير الأفراد) في أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وإن متغيرات إدارة التغيير في هذه الدراسة فسرت ما نسبته 0.509 من تباين المتغير التابع (أداء العاملين)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

أما فيما يتعلق بأثر متغيرات إدارة التغيير على أداء العاملين كل على حدى فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في إدارة الجمارك وكانت متوسطة المستوى من حيث التأثير، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى؛
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء العاملين في إدارة الجمارك وكانت متوسطة المستوى من حيث التأثير، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية؛

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في تسيير الأفراد على أداء العاملين في إدارة الجمارك وكانت متوسطة المستوى من حيث التأثير، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛

2- التوصيات: بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بجملة من التوصيات التالية:

- العمل على التغيير في الهيكل التنظيمي والأطر القانونية التي تسيير إدارة الجمارك وجعلهم أكثر مرنة بعيدا عن الجمود، مما يسمح بتكيف مستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- العمل على توفير المزيد من المناخ اللازم للعمل وزيادة التحفيز والترقيات من أجل زيادة الأداء الفردي للعمل؛
- التغلب على مقاومة العاملين للتغيير من خلال إشراكهم في عملية التغيير وتدريبهم عليه والاتصال بهم من أجل التأثير على أدائهم إيجابيا؛
- ضرورة أن تعمل إدارة الجمارك على نشر ثقافة التغيير؛
- النظر في التسيير المركزي المفرط الذي يتميز به تسيير الموارد البشرية في هذا القطاع وتفويض صلاحيات أكبر للمصالح الإقليمية الخارجية؛

الهوامش:

- ¹ بهاء الدين المنحي العسكري، إنعام الخيالي، إدارة التغيير في المنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 28-29.
- ² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص 21.
- ³ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 118-119.
- ⁴ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 114.
- ⁵ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.
- ⁶ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، غزة، فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009، ص 20.
- ⁷ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 24.
- ⁸ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 26-28.
- ⁹ عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية، 2013، ص 255-256.
- ¹⁰ عبد المجيد أونيس، مرجع سبق ذكره، ص 257.
- ¹¹ عبد الحميد برحومة، الكفاءة و الفعالية في مجالات التصنيع و الإنتاج، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الأول، 2008، ص 57.
- ¹² Cécile Blatrix, **Management dans les organisations publiques**, 4ème edition, Dunod, paris, 2015, p Annie Bartoli
- ¹³ عبد المجيد أونيس، مرجع سبق ذكره، ص 260-261.
- ¹⁴ محمد بن سعد أبوحميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، الإصدار 2، تموز 2020، ص 638.
- ¹⁵ أ.صبرينة لطرش، د.عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد التاسع، جوان 2018، ص 736.
- ¹⁶ عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 157.