

أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية.

Impact of Organizational Change to Improve the Administrative Performance of Service Corporations

د. بلعابد فايزة. د. مقدم عبد الجليل. ط.د خولة عدنان.

جامعة طاهري محمد، بشار جامعة طاهري محمد، بشار جامعة احمد دراية، أدرار.

Khawlaadn05@gmail.com

mokaddemabdeldjalil@yahoo.com

b_fayza@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/10/27

تاريخ الاستلام بعد التصحيح: 2019/01/23

ملخص:

التغيير هو ظاهرة حتمية على المنظمات في الوقت الراهن لذا وجب على هذه الأخيرة تطبيقها وهذه الدراسة تهدف إلى دراسة اثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الخدمية وبالأخص مؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة الميدانية لمعرفة الأثر الناجم للتغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري فيها عن طريق وسيلة الدراسة هي الاستبيان وتحليل نتائجه عبر برنامج (spss)،

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأداء الإداري.

Abstract

Change is an inevitable phenomenon for organization at present ,so the latter must be applied .This study aims to study the effect of organizational change on improving administrative performance in service organizations, especially the Algerian Post office ,which is the subject of the field study to know the effect of organizational change on improving administrative performance through the means The study is a questionnaire and analysis results via SPSS

Keywords: organizational change,organizational culture ,Administrative performance.

Jel Classification Codes: M51, M54.

تمهيد:

يشهد العالم تغيرات وتطورات في عدة مجالات خاصة الاقتصادية منها حيث فرضت على المنظمات ضرورة حتمية مواجهة ضغوطات ومتطلبات البيئة الخارجية بما انها لا تعمل بمعزل عنها كالمناصفة الشديدة بينها وبين بقية المنظمات الاخرى وظهور تكنولوجيات جديدة وغيرها التي لها تأثير على اداء المنظمة وكذلك متطلبات البيئة الداخلية الخاصة بالهيكل التنظيمي ومختلف انظمتها لذا وجب على هذه الاخيرة اتباع اجراء بما يسمى بالتغيير التنظيمي الذي يعتبر سمة من سمات العصر الحالي باعتباره الحل المناسب لها للمحافظة على بقاءها و استمراريتها سواء كان هذا التغيير في هيكلها التنظيمي او استراتيجياتها او في ثقافتها التنظيمية او في تكنولوجياتها او حتى في سلوك الافراد العاملين بها على المؤسسة . المنظمة لتحقيق اهدافها وبلوغ غاياتها تلجأ الى تحسين اداءها الاداري في مؤسساتها كالخدمية مثلا و الأداء ما يقدمه العاملين من اعمالهم في المنظمة و لذا من خلال ما سبق تم طرح الاشكالية التالية:

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري في المؤسسات الخدمية؟

الفرضيات:

● الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وتحسين الاداء الاداري بمؤسسة بريد الجزائر

● الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و تحسين الاداء الاداري بمؤسسة بريد الجزائر
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الوقت المناسب للتغيير و تحسين الاداء الاداري بمؤسسة بريد الجزائر
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقاومة العاملين للتغيير وتحسين الاداء الاداري بمؤسسة بريد الجزائر
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في التغيير وتحسين الاداء الاداري بمؤسسة بريد الجزائر

● أهداف الدراسة:

1_ الإطار النظري للتغيير التنظيمي:

1_1_ مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو "خطة طويلة المدى لتحسين اداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الادارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوي بين الإداريين و على الأخذ ، في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ،وعلى هذا التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية " ⁱ.

عرف كذلك بأنه : "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ،وينصب على الخطط السياسات او الهيكل التنظيمي ،او السلوك التنظيمي،او الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الاداء ،او اجراءات وظروف العمل وغيرها ،وذلك بغرض تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز " ⁱⁱ.

مما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي هو عملية طويلة المدى تعني انتقال المنظمة من حالة الى حالة افضل بهدف تحسين فعاليتها وكفاءتها وضمان بقاءها واستمراريتها سواء كان هذا في هيكل المنظمة او اساليب انشطتها او في سلوكيات الأفراد العاملين فيها او غيرها .

1_2_ اهداف التغيير التنظيمي : الشكل رقم 01: أهداف التغيير التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثين

تسعى منظمات العاملين من خلال القيام التغيير التنظيمي الى ايجاد منظمة مجددة، مبدعة ومتكيفة وهذا يعني ان عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات اهداف التي يمكن تلخيصها بما يأتي: ⁱⁱⁱ

التبني: عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات و الانشطة فهي تهدف الى تبني استراتيجية او تكنولوجيا جديدة، او اساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة. ^{iv}

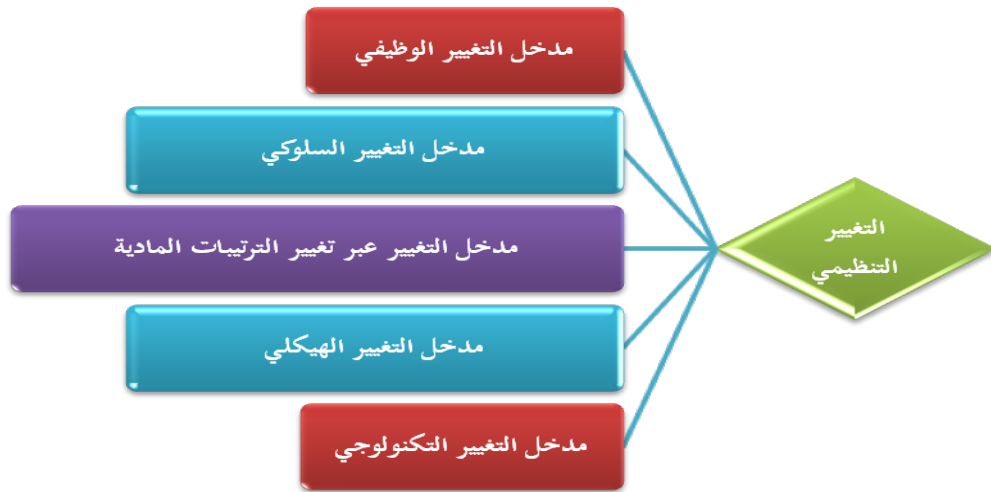
التطور والتنمية: تهدف المنظمات من خلال التغيير التنظيمي الى تطوير وتنمية استراتيجياتها و اساليبها وتوسيع مجال نشاطها او توسيع مجال نشاطها او توسيع حقل معارفه، وذلك من اجل البقاء والاستمرار.

التحسين: من اجل ان تصبح المنظمة اكثر فعالية و اكثر مقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف المنظمة الى التحسين المستمر في نشاطها الانتاجي او الخدمي و التحسين في مهارات و مقدرات العاملين كذلك التحسين المستمر في اساليبها الادارية. ^v

1_3_ مجالات التغيير التنظيمي:

مجالات التغيير التنظيمي قد حظيت بكثير من الدراسات من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها واستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية ومن مجالات التغيير التنظيمي: ^{vi}

الشكل رقم 02: مجالات التغيير التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثين

2_عموميات حول التحسين الإداري:

2_1_تعريف الأداء الإداري: عبارة عن "عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب وتحقيقه ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل". ^{vii}

2_2_تعريف تقييم الاداء الاداري:

التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة ، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها. " ^{viii}

2_3_ تحسين الاداء الاداري:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، الخ ، و أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. ^{ix}

2_4_ خطوات تحسين الاداء الاداري:

● الخطوة الأولى : تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة. ^x

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
 - **الوضع الحالي/الفعلي :** يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. ^{xi}
- وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث. ^{xii}

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

● الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات :

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي. وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. و هنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد و تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة أو و سائل التدخل. ^{xiii}

و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء :

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة /مبالغ فيها.
- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في دعم المؤسسة و مساندتها.
- ضعف في المعرفة و المهارات.
- معدات و احتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

■ ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط.

● الخطوة الثالثة: اختبار وسيلة التدخل او المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته و أهم الطرق الملائمة لتجاوزه. و عادة ما يكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء . ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة.

تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة. عادة ما يؤدي التدخل الشامل و المتكامل إلى التغيير ونتائج مهمة في المؤسسة. لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات. و ينتج عن عملية التقييم هذه معلومات جديدة تفيد في عملية التحليل الدائم والمستمر للأداء.

يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت ، يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ، ثم الذي يليها . مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة. والحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة و يمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير مختلفة مثل:(الملائمة ،المكانية ،القبول...الخ)

● الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة وضعها حيز التنفيذ، و صمم نظاما للمتابعة. حاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية و حاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

● الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الاداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة . لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء يجب أن يكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة هذه الوسائل . لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب. و بهذا نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد .

3_دراسة ميدانية لأثر التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري في المؤسسات الخدمية -بريد الجزائر-

3_1_التعريف بالمؤسسة:

هي الشركة الرسمية لخدمات البريد و هي مؤسسة مكلفة بمهمة رئيسة تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود خدمة البريد السريع والطوابيع) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية أجزارية خدمة حسابات التوفير والاحتياط خدمة الحوالات ، النقدية عبر الشبايك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال)

3_2_ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 63 موظف في بريد الجزائر لولاية بشار وتم توزيع 54 استبيان على عينة عشوائية استرجع منها 44 استبياناً صالحة للدراسة واستبعاد 02 استبيانات لعدم اكتمالهم.

- تكوين نموذج الدراسة: من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة والمشار إليها في الاستبيان باستعمال برنامج SPSS اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، ولذلك تم الاعتماد على معادلة المستقيم لتمثيله $(Y = aX + b)$:

• نموذج الدراسة:



3_3_ خصائص المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم 01: خصائص المتغيرات الشخصية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المحور
40.9%	18	ذكر	الجنس
56.8%	25	انثى	
18.2%	08	اقل من 30	العمر
29.5%	13	من 31 الى 40	
43.2%	19	من 41 الى 50	
9.1%	04	من 51 فأكثر	
11.4%	05	متوسط	المستوى الدراسي
25.0%	11	ثانوي	
56.8%	25	جامعي	
6.8%	03	دراسات عليا	

الاقدمية في العمل	اقل من 5	08	18.2%
	من 6 الى 15	08	18.2%
	من 11 الى 25	23	52.3%
	من 26 فاكتر	05	11.4%
الاجر	اقل من 30000	04	9.1%
	من 30001 الى 45000	05	11.4%
	من 45001 الى 55000	08	18.2%
	من 55001 فاكتر	27	61.4%
المجموع		44	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3_4_ صدق الاستبيان:

الجدول رقم 04: صدق الاستبيان

عدد العناصر	<i>Alpha de Cronbach</i>
26	0,80

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

معامل *Alpha de Cronbach* يساوي 0.80 أي ما يعادل 80 % مما يؤكد أن هنا الاستبيان صادق وثابت تماما وإذا

أعدنا هذا الاستبيان في زمن آخر نحصل على نفس النتيجة.

4_ تحليل واختبار صحة الفرضيات:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الاداء الاداري .
- الفرضية العديمة H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الاداء الاداري .
- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الاداء الاداري .

الجدول رقم 02 : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تحسين الاداء الاداري .

المتغير التابع: تحسين الأداء الإداري						المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
صحة الفرضية	Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	
قبول الفرضية البديلة H1	0.00 0	0.285	0.534	0.636	0.585	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الثقافة التنظيمية وتحسين الاداء الاداري (0.534) اي بنسبة 53.4% بفهوم ارتباط متوسط . بلغ معامل التحديد (R^2) 0.285 أي أن (28.5%) من تحسين الاداء الاداري الى الثقافة التنظيمية. هناك أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على تحسين الاداء الاداري بحيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة.

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الاداء الاداري هي من الشكل: $Y=0.636+0.534X$

النتيجة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و تحسين الاداء الاداري .

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: العلاقة بين مشاركة العاملين في التغيير و تحسين الاداء الاداري .
- الفرضية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين في التغيير على تحسين الاداء الاداري .
- الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين في التغيير على تحسين الاداء الاداري .

الجدول رقم 03: العلاقة بين مشاركة العاملين في التغيير و تحسين الاداء الاداري

المتغير التابع : تحسين الأداء الإداري						المتغير المستقل مشاركة العاملين في التغيير
صحة الفرضية	Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	
قبول الفرضية H1	0.003	0.388	0.623	1.143	0.361	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين مشاركة العاملين في التغيير وتحسين الاداء الاداري كان (0.623) أي بنسبة (62.3%) فهو ارتباط ضعيف كما بلغ معامل التحديد (R^2) 0.388 أي أن (38.8%) من مشاركة العاملين في التغيير على تحسين الاداء الاداري .اي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين في التغيير على تحسين

الاداء الاداري . بحيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.003 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العديمة H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين مشاركة العاملين في التغيير وتحسين الاداء الاداري هي من الشكل $Y = 1.143 + 0.361 X$

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين في التغيير وتحسين الاداء الاداري

● اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة بين مقاومة العاملين للتغيير وتحسين الاداء الاداري .

■ الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية مقاومة العاملين للتغيير و تحسين الاداء الاداري .

■ الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية مقاومة العاملين للتغيير و تحسين الاداء الاداري .

الجدول رقم 04: العلاقة بين مقاومة العاملين للتغيير وتحسين الاداء الاداري

المتغير التابع: التحسين الإداري						المتغير المستقل مقاومة العاملين للتغيير
صحة الفرضية	Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	
قبول الفرضية H0	0.392	0.032	0.181	1.580	0.127	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين مقاومة العاملين للتغيير وتحسين الاداء الاداري كان (0.181) أي بنسبة (18.1%) فهو ارتباط ضعيف ، كما بلغ معامل التحديد (R^2) 0.032 أي أن (3.27%) من مقاومة العاملين للتغيير يعود إلى التغير في تحسين الاداء الاداري . هناك أثر ذو دلالة معنوية لمقاومة العاملين للتغيير على تحسين الاداء بحيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.392 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العديمة H0 و نرفض الفرضية البديلة H1.

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين مقاومة العاملين للتغيير و تحسين الاداء الاداري هي من الشكل:

$$Y = 1.580 + 0.127X$$

النتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمقاومة العاملين للتغيير على تحسين الاداء الاداري .

● اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: العلاقة بين الوقت المناسب للتغيير وتحسين الاداء الاداري .

■ الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوقت المناسب ر و تحسين الاداء الاداري .

■ الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوقت المناسب و تحسين الاداء الاداري.

الجدول رقم 05: العلاقة بين الوقت المناسب للتغيير وتحسين الاداء الاداري

المتغير التابع: تحسين الأداء الإداري						المتغير المستقل الوقت المناسب للتغيير
صحة الفرضية	Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	
قبول الفرضية البديلة H1	0.520	0.582	0.763	2.121	-0.112	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الوقت المناسب للتغيير وتحسين الاداء الاداري كان (0.763) أي بنسبة (76.3%) فهو ارتباط ضعيف ، كما بلغ معامل التحديد (R^2) 0.582 أي أن (58.2%) من الوقت المناسب للتغيير يعود إلى التغير في تحسين الاداء الاداري . هناك أثر ذو دلالة معنوية الوقت المناسب للتغيير على تحسين الاداء بحيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.520 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العديمة H0

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الوقت المناسب للتغيير و تحسين الاداء الاداري هي من الشكل:

$$Y=2.121-0.112X$$

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية الوقت المناسب للتغيير على تحسين الاداء الاداري .

- اختبار الفرضية الرئيسية العلاقة بين التغيير التنظيمي (بمتغيراتها الفرعية يوجد أثر الاربعة) وتحسين الاداء الاداري .
- الفرضية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي (بمتغيراتها الفرعية الاربعة) على تحسين الاداء الاداري .
- الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي (بمتغيراتها الفرعية الاربعة) على تحسين الاداء الاداري .

للتحقق من الفرضية قمنا باستعمال تحليل الانحدار الخطي Analyse Linaire Régression

الجدول رقم 06: العلاقة بين التغيير التنظيمي (بمتغيراتها الفرعية الأربعة) على تحسين الأداء الإداري

المتغير التابع: تحسين الأداء الإداري						المتغير المستقل: التغيير التنظيمي
صحة الفرضية	Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	
قبول الفرضية المعدومة H1	0.472	0.776	0.881	1.609	0.123	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: يمكن الاستخلاص من الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين التغيير التنظيمي والاداء الإداري كان (0.881) أي بنسبة (88.1%) فهو ارتباط قوي جدا ، كما بلغ معامل التحديد (R^2) 0.776 أي أن (77.6%) من التغيير في الاداء الإداري يعود الى التغيير في التغيير التنظيمي . هناك أثر ذو دلالة معنوية التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الإداري بحيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.472 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العديمة. معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين التغيير التنظيمي وتحسين الاداء الإداري من الشكل:

$$Y=1.609+0.123X$$

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي و الاداء الإداري .

5_الخلاصة.

من خلال نتائج البحث اتضح لنا ان للثقافة التنظيمية دور هام و فعال في تحسين اداء العاملين لانها تعد جوهر السلوك التنظيمي و تبرز اهميتها من خلال التأثير على الافراد و توجيه سلوكهم لرفع ادائهم و كذا مشاركة العاملين في التغيير له دور في تحسين الاداء الاداري حيث برز هذا من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة الخدمية بريد الجزائر حيث توصلنا الى النتائج التالية :

اولا : نتائج نظرية

- دور واهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الاداري للعاملين.
- اشراك العاملين في التغيير التنظيمي له تاثير ايجابي على تحسين اداء الاداري.

ثانيا : نتائج ميدانية

- وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة.
- وجود دور التعاون و المشاركة مما يعمل على تحسن اداء العاملين.
- افتقار المؤسسة للحلول مشكلة مقاومة العاملين للتغيير.

6_ الهوامش و المراجع:

- i_ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003:ص 18.
- ii_ ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003:ص 105.
- iii_ تهاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، 2012 : ص 48
- iv_ عفاف مُجد عمر العمراني، أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة_دراسة حالة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية للفترة 1994_ 2002 ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2003:ص 110
- v_ ستيف سميث، إدارة التغيير، دار الوفاء للطباعة، القاهرة، 2001:ص 137.
- vi_ حمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم (دار وائل، عمان، الاردن، 2000:ص ص 174
- vii_ ارمستروج، المرجع الكامل في تقنيات الادارة، بدون مؤسسة النشر، الأردن، طبعة الأولى، 2001، ص 35.
- viii_ عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001، ص 83.
- ix_ بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009: ص 90.
- x_ أندرو سيزولافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991:ص 30.
- xi_ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003:ص 36.
- xii_ سالم عمر، أثر التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية علي الاداء بالمصارف_دراسة حالة بنك الخرطوم الرئاسة 2001_ 2008_، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة الزعيم الازهري، 2010:ص 67.
- xiii_ علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر، القاهرة، 1998:ص 91.