

دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي

– دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية

في الساحل السوري

د.تمام ميهوب*

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بأبعاد المتغيرين المستقل والتابع. وتكونت عينة الدراسة من (105) عاملاً إدارياً في الشركات محل الدراسة

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التغيير التنظيمي متمثلة ب (التغير في الثقافة التنظيمية – التغير في التكنولوجيا – التغير في الهيكل التنظيمي) على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة. حيث بلغ معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي (0.912) وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل التحديد تبلغ (0.835)، مما يعني أن التغيير التنظيمي تؤثر تقريباً بنسبة (83%) على تحقيق الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي – الأداء التنظيمي – شركات الصناعات الغذائي

*باحث حاصل على درجة الدكتوراه – كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس – طرطوس – سورية.

"The role of organizational change in improving organizational performance - a field study on food industry companies in the Syrian coast"

d.Tammam Mihoub*

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of organizational change in improving organizational performance in food industry companies in the Syrian coast, the descriptive-analytical approach was adopted to describe the phenomenon as it is on the ground, and the questionnaire was used as a tool for the study and to collect data related to the dimensions of the independent and dependent variables. The study sample consisted of (105) administrative workers in the studied companies

The results of the study indicated that there is a significant impact of the dimensions of organizational change represented by (change in organizational culture - change in technology - change in organizational structure) on improving organizational performance in the food industry companies under study. The correlation coefficient between organizational change and organizational performance is (0.912), which is a strong correlation, and the value of the coefficient of determination is (0.835), which means that organizational change affects approximately (83%) on achieving organizational performance in food industry companies in the

Keywords: Organizational Change - Organizational Performance - Food Industry Companies

***PhD researcher, Faculty of Economics, University of Tartus, Tartus, Syria**

- مقدمة:

تكافح المؤسسات من أجل البقاء والاستمرار نتيجة للعولمة واتساع رقعة المنافسة على المستويات العالمية والذي دفعها للتركيز على تحقيق الأداء المتميز من خلال قيامها بالأعمال بصورة مميزة عن منافسيها، ولذلك يبرز مفهوم الأداء التنظيمي كمؤشر للتنافسية الشركة عن أقرانها من الشركات الأخرى في نفس بيئة العمل حيث تسعى المنظمات إلى ذلك بسبب التغيرات المتسارعة وللإستمرار والحفاظ على المكان والمكانة الاقتصادية للشركة في ضوء تحقيق اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وترسيخ الجودة (جخدم، 2023)

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وهذا في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال ومعها المنظمات الحكومية والخاصة، حيث تخلق ضغوطاً كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها حتى يكتب لها البقاء والاستمرار، فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تتزايد مع الثورة الهائلة في العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى تراجع المفاهيم الإدارية ونظم العمل وإحلال محلها مفاهيم حديثة أكثر مسابرة للتطورات. ويعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لا يزال مجال البحث فيها واسعاً وخصباً، فهو واحد من المناهج الحديثة في علم الإدارة (بوالعيش، 2014)، والتغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز" وبالتالي يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها. (حضري، 2019).

ومن هنا جاء هذا البحث لتقديم إطار يوضح أهمية التغيير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي لمنظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري .

- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- (الشبلي، 2023): "التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على تطوير الأداء المؤسسي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الأقسام الإدارية في هذه البلديات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك العديد من الأسباب إلى التغيير والتطوير المؤسسي نذكر منها، التطور التكنولوجي، وضعف الأداء للعاملين في البلديات، وتغيير أهداف البلدية، والقوانين والأنظمة، وكذلك توصلت إن أبرز خصائص التغيير التنظيمي في البلديات؛ الواقعية والاستهدافية، والتوافقية، والفاعلية والمشاركة. وتوصلت كذلك من أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي في البلديات؛ جودة الخدمات، قوة الموارد البشرية، البد من وجود فريق مالي فعال وقوي، الإلمام بعمليات والوظائف الإدارية المختلفة.

2- (غجاتي وبوقفلول، 2021): التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء الشركة الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قاملة للفترة (2019 - 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتغييرات التنظيمية التي تقوم بها، حيث تم التعرض إلى التغيير التنظيمي من خلال مجالاته الأربعة وهي: التغيير الاستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في مجال الأفراد، بينما أداء الشركة فتم قياسه من منظور بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم)، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

3- (العبادي، 2020): "أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني"

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها (الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) على الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في مجلس الأعيان الأردني. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (174) مبحثاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المبحوثين في مجلس الأعيان الأردني لكل من متغيرات إدارة التغيير ولأداء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني، إضافة إلى وجود أثر لإدارة التغيير بأبعادها في تحقيق الأهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني.

الدراسات الأجنبية:

1- (Agama, Sylvanus, Kenneth, 2023):

" Impact of Organisational Change Performance of Selected Construction Firms"

"أثر التغيير التنظيمي على أداء شركات الإنشاءات المختارة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أداء التغيير التنظيمي لشركات إنشاءات مختارة. يتكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين والموظفين في خمس شركات إنشاءات نيجيرية: شركة Phefa Construction Company Ltd. وشركة Abacus Building Services، وشركة Dumez Nigeria Plc، وشركة Enerco Nigeria Limited، وشركة RCC Construction Company. وتم اختيار الشركات بناءً على إدراجها في

قائمة اتحاد صناعة البناء والتشييد (FOCI)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ويبلغ إجمالي عدد العاملين في البناء المختار حوالي ألف ومائتين وأربعة أشخاص (1204)، واستُخدمت تقنية تارو يامان لسحب عينة من 300 مبحوث، وأشارت النتائج إلى وجود صلة كبيرة بين مقاومة التغيير والأداء؛ والعوامل الحاسمة لإدارة التغيير ستؤثر على الأداء؛ وتنفيذ التغيير سيؤثر على أداء شركات الإنشاءات المختارة.

-2 (mensah, 2023):

" Organizational change and its effect on employee performance. A study at the Ghana Broadcasting Corporation "

التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين. دراسة في هيئة الإذاعة غانا" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين، باستخدام هيئة الإذاعة غانا كدراسة حالة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبيانات منظمة لجمع البيانات من 278 مشاركاً. وأظهرت الدراسة أن التغييرات التنظيمية التي أجرتها هيئة الإذاعة غانا اتسمت في المقام الأول بإنشاء أقسام جديدة قادرة على إنتاج كل ما يتطلبه السوق، وفحص الأقران لثقافة وعادات العمال، وتغيير التكنولوجيا لتناسب احتياجات العمل و تطورات تكنولوجية. كما أظهرت النتائج أن التغيير الهيكلي والتغيير الاستراتيجي والتغيير التكنولوجي يساهم بشكل كبير في التغيير في أداء الموظفين. ومع ذلك، أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من دراسة درجة هذه التأثيرات أن التغيير التكنولوجي له أكبر الأثر. وأعقب ذلك تغيير استراتيجي وتغييرات هيكلية تبعاً لذلك.

-3 (Wahyuni, Triatmanto,2020):

" The effect of the organizational change on company performance mediated by changes in management accounting practices "

" تأثير التغيير التنظيمي على أداء الشركة بوساطة التغييرات في الممارسات المحاسبية الإدارية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على أداء الشركة الذي يتوسطه التغييرات في ممارسات المحاسبة الإدارية في شركات التصنيع العاملة في اندونيسيا. تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من 1945 مستجيباً من مديري شركات التصنيع في 389 شركة تصنيع في إندونيسيا، وتشير نتائج الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي كان له تأثير إيجابي على التغييرات في ممارسات المحاسبة الإدارية. كما أن التغييرات في الممارسات المحاسبية لها تأثيرات إيجابية على أداء الشركات، وأن التغييرات في الممارسات المحاسبية الإدارية قادرة على التوسط في التغييرات البيئية في الأداء. وفي الوقت نفسه، لا يؤثر التغيير التنظيمي على أداء الشركة.

المقارنة مع الدراسات السابقة: اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث الأبعاد التي تم قياس المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) من خلالها حيث تم في هذه الدراسة قياس المتغير المستقل من حيث أهم الأبعاد التي اتفق عليها في الدراسات السابقة وهي (التغيير في الثقافة التنظيمية - التغيير في الهيكل التنظيمي - التغيير في التكنولوجيا)، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فقد تم قياسه بشكل كلي، كما اختلفت في مجال التطبيق، حيث لا يوجد في الدراسات السابقة التي عرضها الباحث أي دراسة قامت بالتطبيق على قطاع شركات الصناعات الغذائية.

- مشكلة الدراسة:

التغيير عملية مستمرة لا بد منها تتعلق بالنواحي البشرية والمادية والتكنولوجية للمؤسسات والمنظمات بأنواعها المختلفة، وخاصة في عالم اليوم الذي يتصف بالتغير السريع وتتنوع أشكال المنافسة بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي حيث أن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل (بوالعيش، 2014)، لذلك أصبحت المنظمات وعلى اختلاف أنواعها وبغية

تحقيق الثبات والاستقرار مطالبة بالتغيير التنظيمي حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكل المتغيرات ذات التأثير الإيجابي واستبعاد جوانب الضعف وكل المتغيرات ذات التأثير السلبي من أجل مقارنة أدائها مع أداء المنظمات الأخرى من أجل تحسين مستوى الأداء التنظيمي لها وتحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع المنظمات الأخرى (حمدي، 2019).

وبناء على ذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية على عدد من شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري وهي (شركة حمامي للصناعات الغذائية، شركة زين إخوان، شركة العطار، شركة دلتا فود) وتم لقاء عدد من المدراء والموظفين بها وكان عدد الأفراد (14) شخصاً تم سؤالهم عن رؤيتهم حول أهم جوانب التغيير المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي بها وكانت النتائج كالتالي:

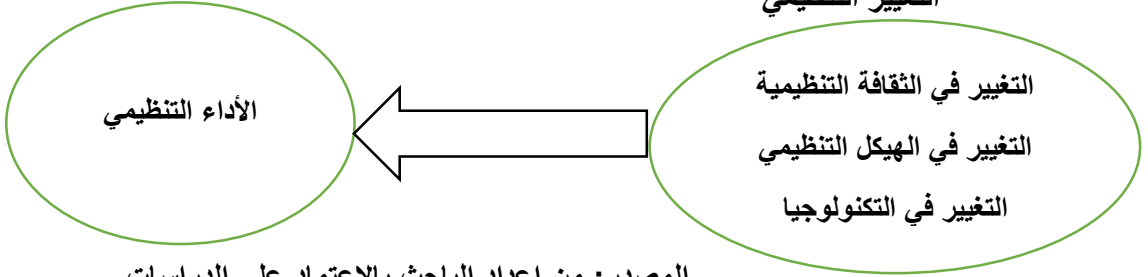
- أشار (75%) من أفراد الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير تلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء التنظيمي وإحداث التغيير المطلوب
- أشار (85) من أفراد عينة الدراسة إلى أن التكنولوجيا المستخدمة في الشركات تلعب دوراً كبيراً في استعداد المنظمة للتغيير وتحسين الأداء التنظيمي حيث كلما كانت التكنولوجيا حديثة كان الأداء التنظيمي اتجاهه إيجابي.
- أشار (32%) من أفراد عينة الدراسة إلى أن الوقت المناسب للتغيير وكذلك علاقات العاملين تلعب دوراً في استعداد المنظمة للتغيير وتحسين الأداء التنظيمي.
- أشار (86%) من أفراد عينة الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يلعب دوراً في استعداد المنظمة للتغيير وتحسين الأداء التنظيمي من خلال اتصافه بعدم التعقيد والبعد عن الإجراءات الروتينية وعلاقة الأقسام مع بعضها البعض.

وبالتالي من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ومن خلال اطلاعه على الدراسات السابقة يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي لشركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري ؟

- نموذج البحث:

التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات

السابقة.

- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في التكنولوجيا على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

- أهمية البحث

الأهمية العلمية: تستمد أهمية هذا الموضوع كونه يعتبر التغيير التنظيمي من أحد الموضوعات المستجدة المهمة التي حظيت ولاتزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي

على كيفية استعدادها للتغيير وتكيفها مع المستجدات التنظيمية والتكنولوجية والسوقية المتغيرة بشكل دائم. ويأتي هذا البحث ليساهم في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات ، حيث تعتبر مرجعاً إضافياً يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه وخاصة في مجال الربط بين التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي.

الأهمية العملية : تساعد نتائج هذه الدراسة في إيجاد مؤشرات يُعتمد عليها لتطبيق برامج تدريبية للموظفين ذات مستوى عالي تُحسن من أدائهم و ترفع مستوى جودة الخدمة لديهم، إضافة الى تقديم توصيات ومقترحات يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في المنظمات في تطوير استعدادها للتغيير والتعرف على نقاط القوة والضعف التي تعاني منها، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق المنظمة لأفضل أداء لها مما يساهم في تعزيز قيمتها السوقية وميزتها التنافسية.

- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور التغيير التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في تحسين الأداء التنظيمي لها وذلك من خلال:

-تحديد تأثير التغيير في الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

- تحديد تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

- تحديد تأثير التغيير في التكنولوجيا في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

- منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم اتباع ما يلي:

في الإطار النظري للبحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأهم المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

في الجانب التطبيقي للبحث: تم الاعتماد على الاستبانة والذي تم توزيعه على الموظفين الإداريين في هذه الشركات محل الدراسة من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة فروض البحث حيث تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25، حيث تم تصميم استبانة تقيس محور فرضيات البحث .

- مجتمع البحث: شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري.

- **عينة البحث:** (شركة حمامي للصناعات الغذائية - شركة زين إخوان - شركة العطار - شركة دلتا فود- شركة جود - شركة اوغاريت)

وحدة المعاينة: العاملون الإداريون في هذه الشركات وتم الاعتماد على عينة عشوائية ميسرة عددها /130/ موظفاً من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرداد /105/ استبيان بنسبة (80.76%) وتم الاعتماد على برنامج (spss24) في التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة.

-- حدود البحث:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في بعض شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري وهي (شركة حمامي للصناعات الغذائية - شركة زين إخوان - شركة العطار - شركة دلتا فود- شركة جود - شركة اوغاريت)

الحدود الزمانية: شهري نيسان وأيار من العام 2024
الحدود البشرية: العاملين الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة في هذه الشركات.

- الإطار النظري:

مفهوم التغيير التنظيمي:

يمثل التغيير التنظيمي أحد الأسس التي تقوم عليها المنظمة لغرض الاستمرارية والنمو ولذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيس يحكم مبدأ استمرارية الشركة في القيام بأعمالها والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها وهذا يتطلب امتلاك المنظمة لمهارات وموارد متراكمة تسمح لها بالتعامل مع المنافسين بأفضل الطرق (شويعل، 2019).

يندرج التغيير التنظيمي تحت خانة إدارة التغيير ، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكل المنظمة؛ لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أن التغيير التنظيمي هو التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة غالباً ما تكون خارجية . وبالتالي فإن مدخل التغيير التنظيمي هو الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم لبعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، وذلك لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة. (الحسان، 2023).

يعرف التغيير التنظيمي على أنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية." (بلعابد، 2018).

يعرف على أنه التغيير المخطط والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل (يوسف، عبدالمالك، 2018).

وبناء عليه يعرف الباحث التغيير التنظيمي قدرة المنظمة على تبني أسلوب جديد يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الحالية إلى حالتها الراهنة من خلال الجهود المخططة التي تشمل المنظمة بأكملها بما يعكس تعديل جوهري يشمل أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية لجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الوقت الحالي والمستقبلي.

أهمية التغيير التنظيمي:

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدّة وسرعة التغير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً مفروض عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها(شويعل وفارس، 2019) وتتمثل أهمية التغيير التنظيمي (الحسان، 2023):

1- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

2- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

3- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري وزيادة قدرة المنظمة على الابداع والتعلم.

4- بناء محيط متقبل للتغيير والتطوير والإبداع وتطوير قيادات قادرة على الإبداع فيه.

5- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

أبعاد التغيير التنظيمي:

1- **التغير في الثقافة التنظيمية:** تدرك الشركات الناجحة أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير وقد وصفها أحد المديرين بأنها الأشياء الموجودة داخل مكيفات الهواء لا يمكنك رؤيتها لكنك تعلم أنها منتشرة (17-18 Campbell, 2014, pp. ٠)، حيث تأتي الثقافة

التنظيمية في أشكال عديدة وبالتالي يكون لها تأثيرات متنوعة على الجهود المبذولة لإحداث التغيير المنشود، وتعرف بأنها مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد الشركة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم وقد تلجأ الشركة من حين لآخر إلى إدخال تعديلات وتغييرات على ثقافتها تماشياً مع مستجدات البيئة . (دحية وحساب، 2022)، وبالتالي فإن إحداث التغيير في استراتيجية المنظمة يتطلب إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وكيفية القيام بها وتنفيذ هذا التغيير الثقافي يتطلب المرور بخطوات عديدة تتمثل في توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة، والتصرف بشكل ايجابي تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية والتشجيع على نمذجة الدور وتعلم القيم الجديدة التي تود التأكيد عليها (حمدي، مجبر، 2019).

2- التغير في الهيكل التنظيمي: يعرف التغيير في الهيكل التنظيمي بأنه: "هو الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كإحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات أو في التخصصات والعلاقات والأدوار"(دحية وحساب، 2022)، حيث تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير حيث أن معظم التغييرات في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات بالهيكل التنظيمية، ويحدث التغيير في هذا الأخير لتعديل أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة، فعملية التغيير هنا قد تتركز على إعادة توزيع الاختصاصات أو تجميع الوظائف أو إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة المسؤولة أو التوسيع أو التضييق من نطاق الإدارة أو الزيادة أو التقليل من تفويض سلطة اتخاذ القرارات (بوالعيش، 2014).

3- التغير في التكنولوجيا: إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا بشكل عام لها آثار طويلة المدى على إدارة التغير التنظيمي، حيث يوفر للمؤسسة قدرة تنافسية بوصفه أحد الأنواع الاستراتيجية الأربعة للتغير في الشركة وتعرف بأنها "تلك التغييرات المتضمنة التقنيات والعمليات المستخدمة في الشركة والتي تسعى من خلالها لتحويل المدخلات إلى مخرجات"(دحية وحساب، 2022)، حيث يركز التغير التكنولوجي على تعديل انسياب العمل داخل المنظمة ويكون ذلك من خلال إعادة تصميم الوسائل والمعدات المستخدمة في العمل، واستخدام النظم التقنية الحديثة المتطورة بدلاً من النظم التقليدية الموجودة سابقاً، يواجه العمال تغييرات في طبيعة الأعمال التي يقومون بها مع كل تطور تكنولوجي، وعند حدوث التغير يشعر العمال بعدم الاستقرار أو الاطمئنان نتيجة المطالب الجديدة التي يتطلبها كل تغيير سواء بالنسبة لنوع المهارة، أو درجتها المطلوبة أو ضرورة تكيفهم حسب ظروف علاقات العمل الجديدة، وقد أدخلت الآلية في حياة العمال ظروفًا جديدة فنية واجتماعية ونفسية وكان عليهم أن يتكيفوا عليها(بو العيش، 2014)

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

1- المقدمة:

يعتبر مفهوم الأداء التنظيمي جانباً مهماً في مجال القيادة، والذي يحدد كيفية إدارة المنظمات، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس الظروف والأهداف غير المتجانسة للمنظمات في فترة معينة، هذا ويتطلب تحديد مفهوم الأداء التنظيمي تفسيراً لكيفية تأثير الإجراءات الحالية على النتائج المستقبلية، ولقد أكد (Boru&Chen,2020) أن مفهوم الأداء يتعلق بالفترة والأهداف التنظيمية ونوع الأدوات المستخدمة لقياسه، لكن على الرغم من صعوبة تحديد مفهوم الأداء التنظيمي وتحديد معايير القياس المصاحبة له، ويفترض (العمرى،2019) أن أداء الشركات والشركات يتكون من عوامل اقتصادية وغير اقتصادية مركبة لتقييم الأداء التنظيمي.

2- تعريف الأداء التنظيمي:

يعد الأداء التنظيمي من أهم المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين في جميع المجالات، لأهميته الكبيرة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك لأن المنظمات تحقق أهدافها ورؤيتها من خلال كفاءة الأداء التنظيمي فيها، وبالتالي فالأداء التنظيمي بمفهومه البسيط يعبر عن قيام الأفراد بالأعمال المنوطة بهم، وقدرتهم على انجازها وهو يعكس طريقة أداء متطلبات العمل وعادة ما يقاس بالنتائج التي تم تحقيقها (الكثيري، مهلار، 2021).

فيما يتعلق بتعريف الأداء التنظيمي نلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد للأداء التنظيمي فنجد أن (Olubayo, 2019) يعتبره بأنه مدى تحقيق المنظمة أهدافها بمواردها ووسائلها المتاحة دون هدر تلك الموارد والوسائل وبدون فرض ضغوط لا داعي لها على أعضائها. ومن وجهة نظر أخرى يعد الأداء التنظيمي جوهر أنشطة أي منظمة أو شركة، وهو جوهر فاعلية المنظمة في تحقيق غرضها (Onuche, 2021).

ويمكن تعريفه على أنه "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين، وذلك من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك، فهو يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمة" (أحمد، فتحي، 2020).

وعرفه (suhug, et.al, 2017) انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وبناء على ما سبق يرى الباحث بأن الأداء التنظيمي هو جملة الممارسات والأنشطة من قبل جميع أطراف المنظمة والهادفة إلى الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها بغية تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

3- أهمية الأداء التنظيمي: يُعد مفهوم الأداء التنظيمي من أكثر الموضوعات حداثة

وأهمية في مجال الإدارة العامة للمنظمات، فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى

لتحقيقها العديد من الشركات في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في المنظمات المختلفة جهوداً مكثفة نحو مزيد من التميز والتفرد في أدائها التنظيمي حيث تتبع أهمية الأداء التنظيمي من خلال ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات، ولا يتأثر بتغيير القيادات، ويضمن عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، ويسهم في تحقيق الاستقرار الإداري وذلك من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد وإجراءات وأنظمة) تعمل على تحقيق الأهداف وبالوسائل المتاحة بما يتفق مع رؤية ورسالة المنظمة، كما يضمن الأداء التنظيمي التزام العاملين في المنظمة بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية (موسى، 2021).

4- أبعاد الأداء التنظيمي:

ذكر (عطافي، 2022) أن أبعاد الأداء التنظيمي للمنظمات والذي اتفق عليه أغلب الباحثين هي كالآتي:

1. الكفاءة التنظيمية: وهي الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات، وبناءً عليه يتم تحديد الكفاءة التنظيمية من خلال كفاءة التخصص، والإنتاجية، والتقنية، والتسويق، والإدارية، والمهارية، والمعرفية، والرقابية.
2. الفعالية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية، كالإنتاج كمياً ونوعاً، والمؤشرات الاجتماعية والسلوكية، كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء، وتوصف الفاعلية بأنها القيام بالأشياء الصحيحة، وهي القيام بنشاطات العمل التي ستساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها،

وبعد معيار الفاعلية من المؤشرات الهامة التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وحين تتصف المنظمة بالفاعلية يكون بمقدورها تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية، وبالتالي ترتبط الفاعلية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ودرجات متفاوتة. (Alrumaih,2017).

الدراسة الميدانية:

- دراسة الإحصاءات الوصفية التحليلية لمتغيرات الدراسة الأساسية:
لدراسة الإحصاءات الوصفية، وتقييم المتوسطات الحسابية الخاصة التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري وذلك باستخدام المتوسط المرجح الموضح بالجدول التالي، حيث تم حساب طول خلايا المقياس المستخدم كما يأتي:
 $0.80 = 4/5$ ، وقد حسبت على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

جدول (1) درجات تطبيق الأبعاد الخاصة بالمتغيرات

مدى المتوسطات	مستوى التطبيق / درجة الموافقة
من 4.20 حتى 5	مرتفع جداً (موافق بشدة)
من 3.40 حتى أقل من 4.20	مرتفع (موافق)
من 2.60 حتى أقل من 3.40	متوسط (محايد)
من 1.8 حتى أقل من 2.60	منخفض (غير موافق)
من 1 حتى أقل من 1.80	منخفض جداً (غير موافق بشدة)

كما تم اعتماد استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لعبارات أداة البحث

أولاً: تمّ التأكد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
1	التغيير التنظيمي	0.953	0.908
2	الأداء التنظيمي	0.886	0.784
	جميع المحاور السابقة معاً	0.973	0.946

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (2) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحوري الاستبانة (التغيير التنظيمي، الأداء التنظيمي)، فهي تتراوح بين (0.886) و (0.953)، أمّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.973). كذلك الأمر بالنسبة لقيمة الثبات التي كانت أيضاً لمحوري الاستبانة (التغيير التنظيمي، الأداء التنظيمي) حيث أنَّها تراوحت بين (0.784) و (0.908)، أمّا قيمة الثبات بالنسبة لجميع محاور الاستبانة فقد بلغت (0.946)، وبذلك يمكن القول أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيّدة جداً من الصدق والثبات، ممّا يعني أنَّها قابلة للتوزيع على أفراد العيّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي):

جدول (3) الإحصاءات الوصفية للتغيير في الثقافة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
يتم تشجيع الموظفين لتوثيق علاقاتهم الاجتماعية بزملائهم	3.48	0.843	مرتفعة
تزايد استعداد الموظفين للتغيير الإيجابي والمطالبة به كلما سحت الفرصة.	3.27	0.698	متوسطة
يعطي المديرون الفرصة للموظفين للإبداع وإبداء آرائهم في العمل بحرية.	3.34	0.883	متوسطة
يعطي المديرون الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات	3.15	0.779	متوسطة
محور التغيير في الثقافة التنظيمية	3.31	0.798	متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي في محور التغيير في الثقافة التنظيمية هو للعبارة (يتم تشجيع الموظفين لتوثيق علاقاتهم الاجتماعية بزملائهم)، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.48) ، وانحراف معياري 0.843 ، وبدرجة تطبيق مرتفعة، فيما حازت عبارة (يعطي المديرون الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.15) وانحراف معياري 0.779.

بلغ المتوسط الإجمالي ل محور (التغيير في الثقافة التنظيمية) (3.31) وبدرجة تطبيق متوسطة وانحراف معياري وقدره (0.798) وهذا يشير إلى أن إدارة شركات الصناعات

الغذائية محل الدراسة يجب أن تدرك أنه لإحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب أن يكون هناك استراتيجية فعالة تتضمن رسالة ورؤية واضحة لهذا النوع من التغيير وذلك من خلال تغيير سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراسات العاملين تجاه العمل، السلطة، نظام القيادة وضرورة قيام الإدارة بفهم الثقافة السائدة من أجل التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي .

جدول (4) الإحصاءات الوصفية للتغيير في الهيكل التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
هناك توجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات	3.21	.823	متوسطة
تفوض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات الدنيا	3.08	.658	متوسطة
تدمج الوحدات الإدارية التي تتكامل في مهامها ونشاطاتها	3.35	.863	متوسطة
يعاد توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها كل موظف	3.43	.719	متوسطة
محور التغيير في الهيكل التنظيمي	3.26	.768	متوسطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي في محور التغيير في الهيكل التنظيمي هو للعبارة (يعاد توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها كل موظف)، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري (0.719) ، وبدرجة تطبيق متوسطة، فيما حازت عبارة (تفوض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات الدنيا) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.08) وانحراف معياري (0.658)، وبلغ المتوسط الإجمالي ل محور (التغيير في الهيكل التنظيمي) (3.26) وبدرجة تطبيق متوسطة وانحراف معياري

وقدره (0.768) وهذا يشير إلى أنه يجب على إدارة شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة أن تعطي أولية وأهمية كبيرة لهذا البعد من خلال ضرورة أن يتمتع الهيكل التنظيمي لها بالمرونة في تصميمها بما يحقق أهداف الشركة حتى يكون قابل للتعديل وإعادة التصميم من أجل التكيف مع المواقف والتغيرات الحاصلة من خلال إعادة النظر في توزيع السلطات والاختصاصات وإعادة تجميع الوظائف والوحدات التنظيمية مع عدم إهمال الجوانب الذاتية للعاملين من أجل تقبل التغيير المطلوب والتخفيف من مقاومتهم له والذي يشكل الأساس في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لأي شركة.

جدول (5) الإحصاءات الوصفية للتغيير في التكنولوجيا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء	3.63	.681	مرتفعة
تتأخر المنظمة التطورات التكنولوجية عند تدريب وتطوير الموظفين	4.12	.746	مرتفعة
تستخدم المنظمة التقنيات الحديثة للمساعدة في إنجاز الأعمال	3.57	.529	مرتفعة
توفر المنظمة شبكة الانترنت والانترنت لتسهيل عملية الاتصال.	4.09	.628	مرتفعة
محور التغيير في التكنولوجيا	3.85	.735	مرتفعة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي في محور التغيير في التكنولوجيا هو للعبارة (تتأخر المنظمة التطورات التكنولوجية عند تدريب وتطوير الموظفين)، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.746)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، فيما حازت

عبارة (تستخدم المنظمة التقنيات الحديثة للمساعدة في انجاز الأعمال) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.57) وبانحراف معياري 0.529.

وبلغ المتوسط الإجمالي ل محور (التغيير في التكنولوجيا) (3.85) وبدرجة تطبيق مرتفعة وبانحراف معياري وقدره (0.735) وهذا يشير إلى أن إدارة شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة تعطي أولية وأهمية كبيرة لتوفير وسائل الاتصال المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يساهم في تحسين وتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين والسعي دائماً لتوفير المناخ المناسب للابتكار والإبداع مع السعي بشكل دؤوب إلى إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة ومعالجتها وجعلها في متناول متخذ القرار في الوقت المناسب، فضلاً عن دورها في تعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم، مع ضرورة التركيز على كيفية إدارة التغيير من أجل إدخال هذه التكنولوجيا الحديثة على المنظمة من خلال توفير المتطلبات المادية وتحديث تقنيات ومناهج الإدارة، وتدريب الأفراد على استخدامها.

الإحصاءات الوصفية الخاصة ل محور الأداء التنظيمي:

جدول (6) الإحصاءات الوصفية للأداء التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق	
621.	3.26	متوسطة	يقوم العاملون بتقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين كفاءة وفعالية العمل.
683.	3.37	متوسطة	يوجد حرص من جانب العاملين على التميز في انجاز الأعمال والوظائف الموكلة إليهم.
843.	3.48	مرتفعة	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عقلية تفيد المجال الانتاجي.

دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي – دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري

مرتفعة جداً	0.736	4.25	يتم انجاز الأعمال طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
مرتفعة	0.692	3.59	يتم استخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل مما يساهم في انجاز الأعمال بسرعة
متوسطة	0.786	3.19	يقوم العاملون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات
مرتفعة	0.649	3.46	يقوم العاملون بالمشاركة في تخفيض التكاليف والاحتفاظ بالجودة
مرتفعة	0.683	3.50	المحور الإجمالي للأداء التنظيمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول (4) أن عبارة (يتم انجاز الأعمال طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة) حاز على أكبر متوسط حسابي في محور الأداء التنظيمي وقدره (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.736)، وأن عبارة (يقوم العاملون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات) حازت على أقل متوسط حسابي وقدره (3.19) وبانحراف معياري (0.786) وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الأداء التنظيمي (3.50) وبانحراف معياري (0.683) وهذا ما يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة تولي أهمية لمحور الأداء التنظيمي وتسعى دائماً إلى تعزيز مكانتها السوقية في وسط المنافسين الآخرين وتذكر أن بدون الاهتمام بهذا المحور فإن مصيرها هو الخروج من السوق وتحول العملاء إلى منافسين آخرين وبالتالي يجب العمل على عقد دورات تدريبية مكثفة لتطوير أداء موظفيها لمواكبة التطورات وتعريفهم أكثر بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم والعمل على خلق جو من العلاقات الغير رسمية بينهم والعمل دائماً على وضع

استراتيجيات وسياسات تتوافق مع أهداف الشركة من أجل تحسين الأداء التنظيمي لها بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغيير في الثقافة التنظيمية على

تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

Mod el	R	R Squa re	Adjust ed R Square	Std. Error of the Estima te	Change Statistics				
					R Squa re Chan ge	F Chang e	DF 1	DF 2	Sig. F Chan ge
1	.907	.823	.820	.215	.823	325.1 1	1	10 3	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام

برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول رقم (7) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.907$)، ممَّا يعني أنَّ العلاقة طرديةً ومتمينةً جداً بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.823)، ممَّا يعني أنَّ الثقافة التنظيمية يؤثر تقريباً بنسبة (82.3%) على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

. كما يبين الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (325.11) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني قبول الفرضيَّة الأولى.

نتيجة اختبار الفرضيَّة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة

Mo del	R	R Squ are	Adjus ted R Squar e	Std. Error of the Estim ate	Change Statistics				
					R Squ are Cha nge	F Chan ge	D F1	DF 2	Sig. F Cha nge
1	.924	.853	.851	.181	.853	406.01	1	103	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام

برنامج (SPSS 25)

يُتَّضح من الجدول رقم (8) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.924$)، ممَّا يعني أنَّ العلاقة طرديةً ومتمينة جداً بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة. كما يبين الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.853)، ممَّا يعني أنَّ التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر تقريباً بنسبة (83%) على

تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية. كما يبين الجدول أنَّ قيمة معامل التباين بلغت (406.01) عند القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني قبول الفرضية الثانية.

نتيجة اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتغيير في التكنولوجيا على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغيير في التكنولوجيا على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة

Mo del	R	R Squ are	Adjus ted R Squar e	Std. Error of the Estim ate	Change Statistics				
					R Squ are Cha nge	F Chan ge	D F1	DF 2	Sig. F Cha nge
1	.84 8	.71 9	.715	.270	.71 9	179. 01	1	10 3	.00 0

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام

برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول رقم (9) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.848$)، ممَّا يعني أنَّ العلاقة طردية ومتينة بين التغيير في التكنولوجيا وتحسين الأداء التنظيمي. كما يبين الجدول السابق أنَّ قيمة معامل التحديد تبلغ (0.719)، ممَّا يعني أنَّ التغيير في التكنولوجيا يؤثر تقريباً بنسبة (71%) على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية. كما

يبين الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (179.01) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني قبول الفرضيَّة الثالثة.

نتيجة اختبار الفرضيَّة الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التغيير في التكنولوجيا وتحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

اختبار الفرضيَّة الرئيسيَّة:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار لتأثير التغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي في الشركات محلَّ الدِّراسة، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار لتأثير التغيير التنظيمي على الأداء

التنظيمي في الشركات محلَّ الدِّراسة

Mo del	R	R Squ are	Adjus ted R Squar e	Std. Error of the Estim ate	Change Statistics				
					R Squ are Cha nge	F Chan ge	D F1	DF 2	Sig. F Cha nge
1	.91 2	.83 5	.827	.181	.83 5	183. 16	1	10 3	.00 0

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام

برنامج (SPSS 25)

يتّضح من الجدول رقم (10) أنّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.912$)، ممّا يعني أنّ العلاقة طرديةً ومتمينة جداً بين التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات. كما بيّن الجدول السّابق أنّ قيمة معامل التّحديد تبلغ (0.835)، ممّا يعني أنّ التغيير التنظيمي يؤثر تقريباً بنسبة (83%) على الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة. كما بيّن الجدول أنّ قيمة معامل التّباين بلغت (183.16) عند القيمة الاحتمالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني قبول الفرضية الرئيسية.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

الاستنتاجات :

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث توصل إلى النتائج التالية:

1- يوجد تأثير معنوي للتغيير في الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري محل الدراسة.

2- يوجد تأثير معنوي للتغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري محل الدراسة.

3- يوجد تأثير معنوي للتغيير في التكنولوجيا على تحسين الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري محل الدراسة.

4- يوجد تأثير معنوي للتغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة مجتمعة على تحقيق الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري محل الدراسة.

وهذا يعني أن شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة يجب أن تهتم بالتغيير التنظيمي لما له من أثر مهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال أهميته في خلق جو مريح للعاملين

وتحسين النظرة الإيجابية لهم عن العمل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية تدعم استقرار الشركة وتمكنها من البقاء والتكيف مع البيئة المحيطة وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، ومن خلال التغيير في انماط الاتصال من أجل تحسين طرق العمل وهذا يتطلب تدريب العاملين وتأهيلهم وتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة لذلك مما يزيد من دافعية العاملين للعمل وهذا يحتاج إلى وجود تغيير في الهيكل التنظيمي من العمل على التأثير في أفكار العاملين وسلوكياتهم واستخدام الأساليب المناسبة للتحفيز سواء المادي أو المعنوي والعمل بشكل دائم على تقديم المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب بما يساعد على إحداث التغيير المطلوب وتحقيق أهداف الشركة وكل ذلك يسهم في رفع سوية الأداء التنظيمي لهذه الشركات.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي أسفر عنها البحث، اقترح الباحث التوصيات الآتية:

- 1- تهيئة العاملين لقبول التغييرات من خلال تنمية الثقافة التنظيمية والتخطيطية والعمل على إشراك العاملين في التغيير لأن من يشترك في انجاز الأعمال يكون أكثر اهتماماً واندفاعاً في التنفيذ، من خلال توعية وتنقيف العاملين بأهمية التغيير التنظيمي وأثر ذلك على تحسين أدائهم وبالتالي أداء المنظمة بشكل عام.
- 2- العمل بشكل دائم ومستمر على نشر ثقافة التغيير والتجديد لدى العاملين والإداريين في الشركات محل الدراسة وإدراك أن نجاح عملية التغيير مرهون بتعاون الإدارة مع العاملين.
- 3- ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من أجل توفير الوقت والجهد لتسهيل العمل ورفع كفاءات العاملين في الشركات مما يساهم في زيادة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

4- العمل على وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها.

المراجع:

- العمري، غسان، (2019): أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية.28(1).

- سلطاني، عمار (2020): "تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالأداء التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية البناء والتعمير أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

- عطاوي، جميلة ناجي (2022): "دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية"، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد الخامس عشر.

- موسى، دعاء كامل (2021): "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي - دراسة حالة المصرف التجاري السوري في اللاذقية"، جامعة الشام الخاصة، اللاذقية، سورية.

-أحمد، ضيف، فتحية، صدوق (2020): " دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني.

-الكثيري، خالد غانم، مهلار، محمد (2021): "أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة - دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان"، مجلة كلية المعارف الجامعة، المجلد 32، العدد الثالث.

- بلعابد، فايزة، عبد الجليل، مقدم، عدنان، خولة (2018): "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالشركات الخدمية"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد الرابع، العدد الثاني.
- بوالعيش، ابتسام (2014): "التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية – جيجل"، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، الجزائر.
- جحدم، موسى (2023): "الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الأول
- حاتم، سماتي (2018). " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر.
- الحسان، لانا (2023). "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس – العدد اثنان وخمسون.
- حضري، محفوظ (2019). " دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز – الوادي - رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
- حمدي، وردة، مجبر، حبيب ولد (2019): "دور التغيير التنظيمي في زيادة الداء الوظيفي لدى موظفي الشركة العمومية الجزائرية – دراسة ميدانية بجامعة يحي فارس المدينة"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد الأول، العدد الرابع.
- دحية، محمد ؛ حساب، محمد (2022). "قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة)دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد2.

- الشبلي، عبدالله مصطفى (2023): " التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد الرابع، العدد الثالث.

- شويل، يزيد ؛ فارس، علي (2019). " التغيير التنظيمي – قراءة في المفهوم"، مجلة القبس للدراسات، المجلد 1 العدد 4

- العبادي، سوسن محمد (2020): " أثر إدارة التغيير في الداء التنظيمي – دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السادس عشر، العدد الرابع.

- غجاتي، ابتسام ؛ بوقلوقل، الهادي (2021). " التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء الشركة الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قائمة للفترة (2019 – 2010)"، مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات المجلد 14 العدد 3 .

- يوسف، كنان، عبد المالك، ريان (2018): "التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة Numilg"، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة، الجزائر .

- Alrumaih,S.(2017).The impact of change management in enhancing the effectiveness of companies performance. European Journal of Business and Management .2(3)

- Kimhi ,Shaul ;Oliel, Yarden; M.N.(2019), Change management and organizational performance.in selected manufacturing

companies in Anambra state ,Nigeria .The International Journal of social sciences and humanities invention, vol,6, no5.

- Olubayo.O.T.(2019). **Change management and its effects on organizational performance of Nigerian telecoms industries; Empirical insight from airtel Nigeria.** International Journal of humanities social sciences and education .5(2).

- Onuche, Gabriel Ubolo,(2021).**Impacts of change management on organizational performance,** World Journal of management and business studies.1(4).

- Agama, E, Sylvanus,U, Kenneth, D(2023): " **Impact of Organisational Change Performance of Selected Construction Firms**", Open Journal of Business and Management, Vol.11 No.5.

- Mensah, K.A., Ahiaxonu, E.E., & Twum, E. (2023). **Organizational change and its effect on employee performance. A study at the Ghana Broadcasting Corporation.** Wisconsin Journal of Arts and Sciences, 5(1). 77–94.

- Paton, R., McCalman, J. & Siebert, S. (2016). **Change Management: A Guide to Effective Implementation. Fourth edition,** London: Sage Publications Ltd

- Wahyuni, N., & Triatmanto, B. (2020). **The effect of the organizational change on company performance mediated by changes in management accounting practices.**

الاستبانة:

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: " دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي – دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري "

إلى السادة أصحاب الشأن المحترمين.

نضع بين أيديكم استمارة استبانة والتي تشكّل جزءاً هاماً من الدّراسة التي يقوم بها الباحث، وتهدف هذه الاستمارة إلى تحليل دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي نرجو التّكرم لتعبئة جميع بنود الاستمارة بدقّة وموضوعيّة، أملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إنّ نجاح هذه الدّراسة يعتمد على درجة استجابة المبحوثين وبما يتمثّل فيها من دقّة وموضوعيّة، علماً إنّ هذه الدّراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوّة والضعف في الشّركة، بقدر ما تستخدم لأغراض البحث العلمي واستخراج نتائج عامّة، علماً بأنّ البيانات المدوّنة تتسم بطابع السّريّة والأمانة العلميّة، ولا داعي لتثبيت الاسم أو التّوقيع على الاستمارة، ويشكركم الباحث على حسن تعاونكم وبذلك جهود إضافيّة تتمثّل في الوقت اللازم للإجابة على الاستمارة.

ولكم فائق التقدير على تعاونكم الصّادق لإنجاح هذه الدّراسة

يرجى الإجابة بوضع إشارة (✓) عند الإجابة التي تريد اختيارها ولكم جزيل الشكر.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية					
يتم تشجيع الموظفين لتوثيق علاقاتهم الاجتماعية بزملائهم					
تزايد استعداد الموظفين للتغيير الإيجابي والمطالبة به كلما سنحت الفرصة.					
يعطي المديرون الفرصة للموظفين للإبداع وإبداء آرائهم في العمل بحرية.					

					يعطي المديرون الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات
المحور الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي					
					هناك توجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات
					تفوض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات الدنيا
					تدمج الوحدات الإدارية التي تتكامل في مهامها ونشاطاتها
					يعاد توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها كل موظف
المحور الثالث: التغيير في التكنولوجيا					
					التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء
					تراعي المنظمة التطورات التكنولوجية عند تدريب وتطوير الموظفين
					تستخدم المنظمة التقنيات الحديثة للمساعدة في انجاز الأعمال
					توفر المنظمة شبكة الانترنت والانترنت لتسهيل عملية الاتصال.
المحور الرابع: الأداء التنظيمي					
					يقوم العاملون بتقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين كفاءة وفعالية العمل.

					يوجد حرص من جانب العاملين على التميز في انجاز الأعمال والوظائف الموكلة إليهم.
					يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عقلية تفيد المجال الانتاجي.
					يتم انجاز الأعمال طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
					يتم استخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل مما يساهم في انجاز الأعمال بسرعة
					يقوم العاملون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات
					يقوم العاملون بالمشاركة في تخفيض التكاليف والاحتفاظ بالجودة

