



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط-

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت رياضية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية

التغيير التنظيمي بين منظور سلوكي وارتباطه بأداء الأفراد

دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 18 فيفري الأغواط

تحت إشراف:

د/ بن عروس محمد

من إعداد الطالب:

أسامة سباعي

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر

-

مشرفا

أستاذ محاضر

- بن عروس محمد

ممتحنا

أستاذ محاضر

-

السنة الجامعية 2024/2023

إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمه الصالحات، وبعد نهدي هذا

العمل المتواضع:

إلى من تعجز الحروف والكلمات أن توفيهم حقهم،

إلى من لا يمكن أن نرد لهم إحسانهم وفضلهم

إلى والدي الكريمين، حفظهم الله في طاعته ومنحهما الصحة

وطول العمر

إلى اسرتي الصغيرة

إلى أساتذتنا الكرام، أصدقائنا الأعزاء، الزملاء والزميلات

الأفاضل، إلى الجميع مع فائق عبارات الحب والتقدير

والاحترام.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد وعلى إله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على نعمة التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه عز
وجل في إتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذ المشرف

"محمد بن عروس"

لأشرفه على هذه المذكرة

على دعمه وعلى توجيهاته القيمة والتي كانت لنا سندا ومعونا
منذ بداية العمل في هذه المذكرة والتي لا تكفي كل كلمات

الشكر ولتقدير التي نصفاها

والى الأساتذة الأفاضل لمناقشتهم لهذه المذكرة.

فهرس المحتويات

1	إهداء	
2	كلمة شكر	
	مقدمة	أ، ب
	الإطار العام للدراسة	
1	الإشكالية	4
2	فرضيات البحث	5
3	تحديد المفاهيم المصطلحات	6
4	أسباب اختيار الموضوع	6
5	أهمية البحث	7
6	أهداف البحث	8
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
	المبحث الأول: الإطار النظري	
	تمهيد	10
	أولاً: التغير التنظيمي	11
	1- تعريف التغير التنظيمي	11
	2. خصائص التغير التنظيمي:	12
	3. عوامل التغير التنظيمي:	12
	4. مجالات التغير التنظيمي	15
	5. ردود أفعال الأفراد اتجاه التغير التنظيمي:	
	6. مقاومة التغير التنظيمي:	
	ثانياً: أداء الافراد	17
	مفهوم الأداء الوظيفي	17

19	مفهوم الأداء الوظيفي	
21	3. محددات الاداء الوظيفي	
22	مؤشرات قياس الاداء الوظيفي	
المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة		
26	1. تمهيد	
26	2. أولا: استعراض الدراسات السابقة	
26	3. ثانيا: التعليق على الدراسات السابقة	
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية		
المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها		
30	1. الدراسة الاستطلاعية	1
30	2. منهج البحث	2
32	3. متغيرات الدراسة	3
32	4. مجالات الدراسة	4
32	5. مجتمع الدراسة وعينته	5
34	6. أدوات جمع المعلومات	6
36	7. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة	7
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة		
1- عرض وتحليل نتائج الدراسة		
36	1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1
38	2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
40	3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3
2- مناقشة نتائج الدراسة		
44	1. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1

45	2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
47	3. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3
48	4-الاستنتاج العام	4
49	5-خاتمة البحث	5
قائمة المراجع		
الملاحق		

مقدمة

يعرف العالم اليوم الكثير من التغيرات في جميع المجالات خاصة في مجالات المؤسسات والمنشآت الكبيرة التي عرفت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي وعلى المستوى المحلي، على غرار المنشآت الرياضية التي عرفت تطورا في الدولة الجزائرية في ظل السياسة الجديدة التي توجهت إليها البلاد وتوجت بمنشآت رياضية بمعايير عالمية

فالتغير التنظيمي من منظور سلوكي في المؤسسات الرياضية يمثل عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد وفعالية المؤسسة ككل. هذا المنظور يركز على فهم وإدارة الاستجابات السلوكية للأفراد - سواء كانوا لاعبين، مدربين، إداريين، أو موظفين - تجاه التغيرات في الهياكل التنظيمية، الاستراتيجيات، أو الثقافة المؤسسية. في سياق المؤسسات الرياضية، حيث الأداء والنتائج هما محور الاهتمام، يصبح فهم هذه الديناميكية أمرا حيويًا. فعندما يتم تنفيذ تغيير تنظيمي، مثل تغيير في فلسفة التدريب أو استراتيجية إدارة الفريق، فإن نجاح هذا التغيير يعتمد بشكل كبير على كيفية استيعاب الأفراد له وتكيفهم معه.

قد يواجه بعض الأفراد التغيير بمقاومة، مما قد يؤدي إلى انخفاض في الأداء على المدى القصير، بينما قد يرى آخرون فيه فرصة للتطور والنمو، مما يحفزهم على تحسين أدائهم. هذا التباين في الاستجابات يؤكد أهمية الإدارة الفعالة للجانب السلوكي للتغيير التنظيمي. من خلال التواصل الواضح، وتوفير التدريب المناسب، وخلق بيئة داعمة، يمكن للمؤسسات الرياضية تعزيز الاستجابات الإيجابية للتغيير، وبالتالي تحسين الأداء الفردي والجماعي.

علاوة على ذلك، فإن التغيير التنظيمي الناجح يمكن أن يؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية، وزيادة الالتزام والولاء، وتعزيز روح الفريق، كل هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة الرياضية. وبالتالي، فإن فهم وإدارة الجوانب السلوكية للتغيير

التنظيمي يعد عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات الرياضية وقدرتها على التكيف والتفوق في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، (الجانب النظري، والجانب التطبيقي).

أولاً: الإطار العام للدراسة ويتكون من (الإشكالية، فرضيات البحث، تحديد المفاهيم المصطلحات أسباب اختياراً لموضوع، أهمية البحث أهداف البحث).

ثانياً: الفصل الأول: الأدبيات النظرية ويتكون من مبحثين المبحث الأول: الإطار النظري (التغير التنظيمي - أداء الافراد)

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة بالموضوع

ثالثاً: الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها (الدراسة الاستطلاعية، منهج البحث، متغيرات الدراسة، مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، أدوات جمع المعلومات، الخصائص السيكومترية للأداة، أساليب المعالجة الإحصائية) واما المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وأخيراً الاستنتاج العام وخاتمة.

الإطار العام للدراصة

1. الإشكالية

لاشك أن كل إنسان على وجه الأرض يقع تحت مظلة الموارد البشرية داخل المؤسسات ولا ريب أن أغلى أنواع الاستثمار الحديث هو الاستثمار في المورد البشري، لأنه استثمار في العقول والأدمغة والنفوس البشرية، ومهما امتلكت المنشأة من تكنولوجيا وتقنيات وغيرها فلا قيمة لها دون وجود موارد بشرية متميزة، لكي تدير عوامل الاستثمار وتستغلها أفضل استغلال ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.

والتاريخ علمنا أن التميز في الموارد البشرية، يصنع المعجزات، وهاكم اليابان تلك الدولة التي غزت منتجاتها وخدماتها جميع أنحاء العالم، لم نعرف أن لديها فائض في الموارد المادية والطبيعية، بل خلية نحل إنسانية وإدارة متميزة للموارد البشرية، تعمل بنهج التخطيط والتدريب الاستراتيجي لمواردها البشرية فهناك رؤية ورسالة، وأهداف ذكية، واستراتيجية توصلها إلى أهدافها وغاياتها.

حيث تعد المؤسسة واحدة من أهم اللبنة الأساسية المنتجة للثروة والبنية المكونة لأي اقتصاد، غير أنه ومع التحديات الجديدة التي يعرفها العالم خاصة العولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة أصبحت المؤسسة تعرف العديد من المشاكل والعراقيل على الصعيدين الداخلي والخارجي خاصة وأن المنظمة تمارس نشاطاتها في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد الذين يشكلون العنصر الأساسي لأي منظمة والذين تجمعهم مصالح متباينة

التغير التنظيمي من منظور سلوكي يركز على دراسة كيفية تأثير التغييرات في المنظمة على سلوكيات الأفراد والجماعات داخلها. يهتم هذا المنظور بالجوانب الإنسانية للتغيير، مثل إدراك الموظفين للتغيير، اتجاهاتهم نحوه، ودوافعهم للقبول أو المقاومة. يشمل ذلك دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على استجابة الموظفين، وكيفية إدارة هذه العملية بفعالية. يعتمد هذا المنهج على نماذج مختلفة مثل نموذج كيرت لوين ونموذج كوتر،

ويركز على استراتيجيات مثل التواصل الفعال، المشاركة، والقيادة التحويلية لضمان نجاح التغيير.

يهدف المنظور السلوكي إلى فهم وإدارة تحديات مثل مقاومة التغيير والضغط النفسي المرتبط به، مع السعي للحفاظ على الروح المعنوية والإنتاجية خلال فترات التحول. في النهاية، يساعد هذا المنظور المنظمات على تنفيذ التغييرات بطريقة تراعي احتياجات الموظفين وتزيد من فرص نجاح واستدامة التغيير على المدى الطويل.

حيث أن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته وهذه الرغبة وبدون شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية لذا فإن أي منظمة تحاول زيادة أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية تحسين أدائهم في ظل التغييرات الحاصلة التي كما ذكرنا تتنوع أسبابها بين مختلف الأفراد وهذا ما نحاول الوصول إليه من خلال الدراسة ومن خلال كل هذا يمكن طرح الإشكال التالي :

كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الأداء الافراد داخل المنشآت الرياضية ؟

ومن خلال طرح التساؤلات التالية:

- كيف هو واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة من منظور سلوكي داخل وحدة 18 فيفري بالاغواط ؟
- هل هناك قابلية للتعامل مع التغيير التنظيمي في المؤسسة داخل وحدة 18 فيفري بالاغواط؟
- ما اثر التغيير التنظيمي من منظور سلوكي على أداء الأفراد داخل وحدة 18 فيفري بالاغواط ؟

2. فرضيات البحث

الفرضية العامة :

الادراك الصحيح لمفهوم التغير التنظيمي من منظور سلوكي له تاثير على أداء الافراد داخل وحدة 18 فيفري بالاغواط

الفرضيات الجزئية:

- نتوقع مفهوم متوسط لواقع التغير التنظيمي في المؤسسة من منظور سلوكي داخل

وحدة 18 فيفري بالاغواط

- هناك قابلية تعامل مع التغير التنظيمي في المؤسسة داخل وحدة 18 فيفري بالاغواط

باساليب متنوعة.

- هناك اثر التغير التنظيمي من منظور سلوكي على أداء الأفراد داخل وحدة 18

فيفري بالاغواط

3. تحديد المفاهيم المصطلحات

3-1 التغير التنظيمي:

التعريف الاجرائي:

التغير التنظيمي من منظور سلوكي هو دراسة كيفية تأثير التغييرات في المنظمة على سلوكيات الأفراد والجماعات داخلها. حيث يركز هذا المنظور على الجوانب الإنسانية للتغيير، مع الاهتمام بكيفية إدراك الأفراد للتغيير، وكيف يتفاعلون معه، وكيف يمكن إدارة هذه العملية بفعالية.

3-2 الأداء الوظيفي:

الأداء "هو نتاج جهد معين قام ببذله الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"¹
مفهوم الأداء اصطلاحاً: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام المكونة لوظيفة الفرد²

تعريف "توماس": الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج³ .
تعريف "علي السلمي": أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء⁴
أداء العاملين "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء"⁵

4. أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع منها:

- ✓ - الموضوع جدير بالدراسة ينسجم مع تخصصنا
- ✓ - محاولة التعرف على واقع التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ - خطورة الظاهرة لما لها من آثار سلبية على الفرد والمنظمة معا

¹ ريم بنت عمران بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013 ، ص43 .

² محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003 ، ص43

³ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، مصر، 2003، ص

54

⁴ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الأمل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص 120.

⁵ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997 ، ص25

✓ - محاولة التعرف على العلاقة الرابطة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ..

✓ - الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص و كذا أهميته باعتباره حقلا واسعا للبحث والدراسة.

✓ - الاهتمام والرغبة الشخصية بالإلمام أكثر بالموضوع وإثراءه نظرا للاطلاع الشخصي على جانبه النظري، ومحاولة التعرف على الواقع العملي، من خلال الدراسة الميدانية.

5. أهمية البحث

يكتسب موضوع التغيير التنظيمي من منظور سلوكي أهمية بالغة في فهم وإدارة أداء الأفراد في المؤسسة. فهو يوفر رؤية عميقة لسلوك الموظفين وردود أفعالهم تجاه التغيير، مما يساعد في تصميم استراتيجيات تغيير أكثر فعالية. هذا المنظور يزيد من فرص نجاح عمليات التغيير من خلال مراعاة العوامل السلوكية والنفسية، ويعزز الأداء التنظيمي عبر فهم تأثير التغيير على إنتاجية الموظفين ورضاهم. كما أنه يساهم في تقليل مقاومة التغيير من خلال تحديد أسبابها ومعالجتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

6. أهداف البحث

تتمثل أهداف دراسة التغيير التنظيمي من منظور سلوكي في تحسين الأداء الفردي للموظفين من خلال تهيئة بيئة عمل داعمة تمكنهم من التكيف والتطور. كما تهدف إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتعزيز شعور الانتماء لدى الموظفين خلال فترات التغيير. أحد الأهداف الرئيسية هو تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الانفتاح والتعلم المستمر. بالإضافة إلى ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحسين التواصل داخل المؤسسة لضمان فهم الموظفين لأسباب وأهداف التغيير. وأخيراً، تهدف إلى تعزيز الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على

المساهمة بأفكار جديدة خلال عملية التغيير، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

المبحث الاول الإطار النظري

تمهيد:

يعتبر التغير التنظيمي أحد الظواهر الحتمية التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يتطلب التطور المستمر في التكنولوجيا، والمنافسة المتزايدة، والتغيرات في الاحتياجات والتوقعات، من المؤسسات أن تتكيف مع هذه التحولات لضمان البقاء والنمو. يُعرّف التغير التنظيمي على أنه العملية التي يتم من خلالها تعديل الهياكل، الاستراتيجيات، أو العمليات داخل المؤسسة لتلبية متطلبات جديدة أو تحسين الأداء. تؤثر هذه التغيرات بشكل كبير على أداء الأفراد داخل المنظمة، حيث يواجه الموظفون تحديات جديدة تتطلب تطوير المهارات، التكيف مع ثقافات عمل جديدة، أو تغيير في المسؤوليات الوظيفية. في هذا الفصل، سيتم التركيز على دراسة العلاقة بين التغير التنظيمي وأداء الأفراد داخل المؤسسة. سنستعرض كيفية استجابة الأفراد للتغيرات التنظيمية، العوامل التي تؤثر على تقبلهم لهذه التغيرات، وأثر ذلك على مستوى الأداء والإنتاجية. كما سيتم تناول استراتيجيات إدارة التغير التنظيمي بشكل فعال، ودور القيادة التنظيمية في تسهيل هذه التحولات وتقليل مقاومة الأفراد. فهم هذه العلاقة يساهم في تحسين إدارة التغير وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

أولاً: التغير التنظيمي

1. تعريف التغير التنظيمي

كلمة التغير في اللغة العربية تدل على معنى التحول، فتغيير الشيء هو التحول وتبدل ذلك الشيء بغيره كما نعني الأشياء واختلافها، وتدل نفس الكلمة في اللغة الانجليزية على معنى الاختلاف في أي شيء يمكن ملاحظته خلال فترة زمنية محددة.

فيما يخص تعريف التغير التنظيمي فيمثل التنظيم نسقا أصغر ضمن نسق أكبر هو البيئة فهو بحاجة الى التعامل مع التنظيمات الأخرى المكونة له في أدائه لوظائفه وأنشطته وتحقيق أهدافه المسطرة التي يطمح اليها ونتيجة لهذا التفاعل فان بقاءه يركز على مدى قدرته على التكيف مع الديناميكية والتعقيد المتناميان للبيئة، وهي التي لا تسمح بتواجد تنظيمات ساكنة وغير متحركة بل تتطلب وجود تنظيمات متعلمة تعتمد على المرونة، التجديد، الابداع، التبادل، والقابلية و القدرة على التطور والتغير التنظيمي، هذا الأخير يظهر عادة بعد ادراك الفجوة عادة بين سير التنظيم هدف وسبب وجوده.

في حين يؤكد أريك تريست على هذا في قوله: "ان تهيئة المناخ التنظيمي بالمنشأة والانفتاح فيه يجب أن يسير موازيا من انتفاخ التنظيم على البيئة المحيطة لكل منهما يكمل الآخر "كما يرى انه "إذا لم يتعلم التنظيم كيف يتطور في معاملاته فهو لن يستطيع أن يجابه ويساير الحقائق البيئية أو يهيئ النطاق لنمو الشخصية الانسانية ¹.

فالتغير التنظيمي اذن هو محاولة التنظيم الانتقال من وضعية الى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية من حيث حجمه، بنيته، مشاريعه، تكنولوجيته وجانبه البسيكو اجتماعي، وفي هذا الصدد يرى عبد الرزاق جليبي أن: "التغيير التنظيمي هو اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر، وتباين بنائه عبر الزمن وتغيير أهدافه ووظائفه مع الوقت، وقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتتباين اهدافه وخصائصها وأساليب الاتصال وأنساق، وتتنوع

¹ فؤاد قاضي، ادارة التغير، المطبعة العثمانية، مصر، 2003، ص17.

الاختصاصات ويتعقد العمل وتقسيمه ،وقد يبدل التنظيم اهدافه بأهداف أخرى ويلتزم بمسؤوليات مغايرة اتجاه بيئته ،وهكذا ¹

يهدف التغيير التنظيمي اذن للوصول الى وضعية مريحة ومرغوب فيها تختلف من الوضعيات السابقة من حيث الموصفات والأهداف والتصورات، لهذا فهو يتطلب سلوكيات جديدة من طرف الفاعلين، وهذا يتم بتعديل السلوكيات السابقة لأنه بدون الفاعلين يمكن أن تفشل كل عملية تغيير وتنحرف عن أهدافها المسطرة

وفي هذا الصدد يرى "جرنيس وبارنس" أن أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة أو عن طريق برامج جديدة هو في الواقع محاولة لدفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وقواعد تنظيم العلاقات بين بعضهم البعض ²

فعلى هذا الأساس يمكننا القول أن عملية التغيير داخل التنظيم تتركز على محورين أساسيين هما :الهيكل و الفاعلين فلا يمكننا القول أن عملية التغيير داخل التنظيم تتركز على محورين أساسيين هما : الهيكل و الفاعلين فلا يمكننا الفصل بينهما وله بعدين عرفتهما annie bartoli على أنهما : محتوى التغيير و سيرورته فالمحتوى هو كل الحقوق والمركبات والأفكار التي تخص جوانب تنظيم العمل ،الاجراءات ميكانيزمات التنسيق ،أما السيرورة فهي عناصر سير العملية والمنهج المتبع (الاجراءات المرافقة والمتابعة ،رزمة الأعمال) ولا يمكننا الفصل بين البعدين لأنهما متكاملان فالمحتوى دون سيرورة متواصلة و مكيفة ليست له فرصة لتحقيق أهدافه ،والسيرورة دون محتوى واضح وموجه ليست لها معنى .

¹ عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، النظرية والتطبيق، مصر ،2015، ص14.

² بوفلجة غياث، مقدمة علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص60.

2. خصائص التغيير التنظيمي:

*التغيير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة لمواجهة ظروف ومواقف معينة، يتضمن احداث تعديلات في أحد جوانب المؤسسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية¹

*تصنف عملية التغيير التنظيمي بأنها خطة متكاملة . فهي لا تخص جانب واحد فقط في المؤسسة أو جزء محدد منها بل تشمل كافة العناصر المشكلة لها ذلك أنه يصعب تغيير عنصر بمعزل عن بقية العناصر الأخرى

*لا تقتصر هذه العملية على مستوى اداري معين، فهي تشمل جميع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.

*ومن اهم الخصائص التي تميز التغير التنظيمي هو أنه يتميز بالمقاومة من طرف أعضاء التنظيم أي أعضاء التنظيم يقاومون التغيرات التي تقوم بها المؤسسة وذلك لعدة اسباب.²

3. عوامل التغيير التنظيمي:

يكون التغيير التنظيمي استجابة ضرورية لعدة عوامل داخلية وخارجية محيطة بالمؤسسة يمكن حصرها في النقاط التالية:

كبر حجم المؤسسة: يؤدي ازدياد حجم المؤسسة الى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة فمثلا يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى اشباع حاجات الفاعلين الذين يؤدي بدوره الى ارتفاع نسبة الغيابات مما يعقد عملية التنسيق لأن معظم الأعمال مترابطة بصفة كبيرة، الشيء الذي يزيد من درجة الاحباط في العمل ويصبح النظام في جد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والانسانية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص96.

²-Peter DRUKER : la pratique de la direction des entreprises édition d'organisation .France .1959.p38.

تغيير الأفراد : يلعب الفاعلين داخل المنشأة دورا كبيرا في سيرها وعدم سيرها ،فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها ،و عادة ما يكونون من العوامل التي تؤدي بها الى التغيير فمثلا هناك أفراد يحالون الى التقاعد ،واخرون ينهون مهامهم أو يموتون وآخرون يبعدون أو يرقون ،وفي حالات أخرى يصبح هناك أفراد ليست لهم أهمية ذلك أنهم فقدوا المهمة التي يقومون بها ، أو تغيرت تدريجيا ، كما أن التغيير "بالانتقال من عمالة رخيصة الى عمالة خاصة مبدعة ،من واجبات فقط يجب أن تؤدي لصاحب العمل الى فكر مستنير لما يملكه العامل من تجديد و ابداع يتحكم بهما في صاحب المؤسسة ¹

البحث عن تطوير المؤسسة : ان هدف تطوير المؤسسة من أكثر العوامل التي تدفع بها الى التغيير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد و تشجع على تدفق المعلومات و الأفكار البناءة وتثير روح الابداع لإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات وعادة ما يهدف التطور الى الانقاص من التكاليف والوصول الى درجة من الفعالية تفوق المؤسسات التي تعمل في مجا نشاطها ، كما لا ننسى الثقافة الداخلية للمؤسسة والتي قد تؤدي الى فشل عملية التغيير اذا لم تتماشى مع متغيرات المحيط الخارجي الذي يعتمد على سرعة المعلومة واتخاذ القرار والحرية والمبادرة والعدالة . ²

4. مجالات التغيير التنظيمي

ان عملية التغيير تؤثر على مجالات مختلفة من عناصر التنظيم، وفي نفس الوقت التغيير الحقيقي يكون دائما ذو طبيعة معقدة، نتيجة العلاقات المتداخلة بين هذه المجالات وهي:

اولا: الأفراد : يعتبر الأفراد من أكثر المجالات صعوبة في عملية التغير فلن نستطيع تغييرهم بمجرد قرار أو عن طريق حديث وياو برنامج تدريبي ،فالإنسان من أكثر الكائنات تعقيدا

¹ محمد فتحي، ادارة ضغوط العمل، سلسلة ابجديات التفوق الاداري، الأندلس الجديدة، ط1، 2008، ص10.

² ALAIN DEAUFILES et autres : comportement organisationnel. Québec, Gaston Morin, éditeur ,1985 p294.

، كما أن الأفراد ليسوا متماثلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير ، كما يختلفون من حيث قدراتهم على تحمل مسؤولية التغيير وكذا مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير ،"لا يستطيع شخص ما أن يغير سلوك شخص آخر ، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية احداث تغيير سلوكهم ..و يجب أن يتحدد هدفك في تشكيل الك وتشكيلهم في مجموعة متماسكة تستخدم الضمير "نحن " الذي يمكن أن يجعل التغيير و الأداء واقعا ملموسا¹

ثانيا: الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي الاطار الذي يتحد من خلاله من يعمل ؟ومتى ؟وكيف ؟ومع من ؟من السهل تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأنه يتعلق بالجانب التقني وليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأوقات ،كما لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل وهذا يدل على تنوع الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة ،ولأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرتبط بعدة محددات مثل أهداف المؤسسة ونشاطها ،والبيئة الداخلية والخارجية لها ،التكنولوجيا يتطلب التغيير في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع التغيير الحادث ،بالرغم أنه من السهل تغيير الهيكل التنظيمي الا أن المشكلة تتمثل في عدم اتفاقه مع ما يحدث من تغيير في المحيط ،لذا يجب تصميمه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار التوجه الجديد للمؤسسة .

ثالثا: القواعد التنظيمية : يتكون التنظيم عادة من قواعد رسمية تنظم سير العمل داخل المؤسسة مثل علاقات العمل ،العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين ،أوقات الدخول الى العمل ومغادرته ،ومن السهل كذلك التغيير في قواعد العمل لكن المشكل الذي يطرح هو :هل الأفراد سيلتزمون بالقواعد التنظيمية الجديدة ؟بالإضافة الى ذلك هناك قواعد رسمية وغير واضحة يصعب تحديدها و التحكم بها وغالبا ما يكون للقواعد الغير الرسمية جذور من

¹ دوجلاس سميث، ادارة التغيير كيف؟ المبادئ والاستراتيجيات، تر: عبد الحكيم أحمد الخزامي: ايتراك للنشر والتوزيع، مصر ،2002، ص44.

الصعب أن يتخلى الأفراد عنها وهو ما أشار اليه "مايو" عند دراسته للتنظيم غير الرسمي وتحليلها ودراستها بدقة لمعرفة مدى تأثيرها على التغيير سواء كان ذلك ايجابيا أو سلبيا .

رابعاً: ثقافة المؤسسة: تعتبر هذه النقطة حساسة كونها تتعلق بالجانب المعنوي للمؤسسة ،فالثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المؤسسة وهي تتشكل من مجموعة القيم و المعتقدات ،الرموز ، الطقوس و السلوكيات التي تميز أفراد التنظيم ،وهذه المكونات للثقافة ثابتة نسبياً وتتطور عبر الزمن وهي متوارثة عبر الأجيال التي تمر بالمؤسسة ،لذا من الصعب تغيير ثقافة وجودها في هاته الحالة يجد الأفراد نفوسهم مضطرين لتغيير ثقافتهم التي لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط بل هم أنفسهم يسعون ويبحثون عن التغيير الذي يمكنهم من البقاء بالتالي يبادرون الى خلق ثقافة ومعايير جديدة وملائمة .

خامساً: النظم : تضم المؤسسة مجموعة من النظم المتكاملة فيما بينها وتعمل هذه النظم على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظام الرقابة ونظام الاتصال ،الحوافز الخو هذه النظم بدورها تتأثر بما يحدث من متغيرات في المحيط ،التطور التكنولوجي لوسائل الانتاج ،تطور وسائل الاتصال و الاعلام وهذا يحتم على المؤسسة تغيير النواحي التقنية أو الفنية ،كما النظم ولكن الصعوبة التي قد يواجهونها تكمن في الجوانب الانسانية وذلك من حيث الالتزام بتطبيق النظم ومن خلال ما سبق ذكره حول مجالات التغيير أن صعوبة التغيير مرتبطة دائماً بالعنصر البشري من حيث تغيير سلوكياته وأفكاره القديمة والتي تعد عليها والالتزام بعادات و سلوكيات جديدة .

5. ردود أفعال الأفراد اتجاه التغيير التنظيمي:

تختلف من شخص الى آخر حسب درجة استيعابهم لعملية التغيير وحسب مراكزهم و أهدافهم وقيمهم و جهات نظرهم ،ومن أهم الدراسات التي تناولت الموضوع بنوع من التحليل العميق وذلك بالتطرق الى الجانب السوسيولوجي و السوسيوثقافي هو "ميشال كروزي" في مؤلفه "الفاعل و النسق " حيث يرى أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وأعضاء التنظيم

عبار عن فاعلين اجتماعيين ،كل فاعل له منطقة وقيمة وأهدافه الخاصة به ،وأثناء وجوده في بعض الوضعيات في التنظيم الفاعل لا يبقى جامد أمام هذه الوضعية بل يحاول دائماً الحفاظ على بعض الدرجة من الحرية والتي يستطيع من خلالها المراقبة أو ما يطلق عليها "كروزي" منطقة الريب وذلك بواسطة الخبرة المهنية ومخزونة من المعلومات واتصاله مع المحيط الخارجي أو ببساطة قدراته في تفسير القواعد ،الفاعل سلوكه غير ثابت فهو يضع استراتيجية بغية الوصول الى أهدافه التي تتطابق مع اهداف التنظيم الرسمي خلال ذلك فغن الفاعل و التنظيم كل منهما مرتبط بالأخر ، وعند القيام بتغيير في النظام فان ذلك سيؤدي الى تحطيم هذه العلاقة حيث ان معظم الفاعلين لم يصلوا الى تحقيق أهدافهم الشخصية ،لذا يعملون على خلق بعض التوازن في العلاقة بين الفاعل و النسق و الفاعل لا يكون لوحده فهناك فاعلون آخرون لهم أدوار يلعبونها و اهداف يرمون الى الوصول اليها ،اذن كل الفاعلين يكونون في تفاعل و يبحثون عن الورقة الضاغطة (الرهانات) في وظيفة السلطة والتي يستطيعون استعمالها في المفاوضات مع الآخرين فك من التنظيم و نظام التسيير و القواعد الرسمية تعتبر بمثابة رهان السلطة بالنسبة للفاعلين و تشكل القسم الأكثر من استراتيجيتهم ،فحسب كروزي ضعف الكتابات في مجال التغيير راجع الى رفض اعتبار أن التغيير مشكل اجتماعي ويرى الأفراد هم الذين يغيرون وليس وحدهم الذين يتغيرون ولكن يتغيرون في مجموعهم 'داخل جماعتهم' (وكجماعة¹) فالتغيير لا يكون فردي انما يكون داخل العلاقة المكونة من الفاعلين مع بعضهم البعض ومع الفاعلين و لتنظيم الاجتماعي .

6. مقاومة التغيير التنظيمي:

أولاً: الفاعل والتغيير التنظيمي:

يتوقف احداث التغيير و اعادة التنظيم بالدرجة الاولى على قبول الأفراد و الجماعات و تعاونهم في اتاحة الفرصة لنجاحه ،وما يثير اهتمامنا هو تأثير التغيير على الفاعلين و

¹ CHEYALIEP (p) .LAROCHE (h) : ocit.p46.

الجماعات في التنظيم فالفاعلين داخل التنظيم يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، الحضارية، التنظيمية، المادية. كل شخص تقريبا يقاوم التغيير خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن يتفقدوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيء أو الضار فقط، لكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصلحة الشخصية لأصحاب المقاومة¹

فالفاعل داخل التنظيم يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغبته، لهذا فعند حدوث التغيير مهما كانت اسبابه وأهدافه فهو ينظر اليه من زاوية خاصة تتلاءم مع العوامل المؤثرة فيه، وقد عبر فؤاد القاضي عن موقف الفاعلين أمام التغيير في أربع احتمالات²

التغيير المقترح	نوع الاستجابة
الفاعل يدرك أن التغيير ضار وهادم	المقاومة علنا
الفاعل يدرك أن التغيير قد يمثل تهديدا لأمنه	المقاومة سرا
الفاعل يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له	احتمال التغيير أو الحذر منه
الفاعل يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق درجة مشاركة في أحداثه ونجاحه	
أعلى من النجاح	

- ما يمكن أن نستخلصه من هذا أن المقاومة للتغيير قد تكون سرية أو علنية حسب درجة الأضرار التي يتركها، وأن عدم الوضوح يمكن أن يكون كذلك سببا في إعاقة عملية التغيير

ثانيا: أسباب بمقاومة التغيير:

كل عملية تغيير غير مؤسسة على المعرفة الكافية للنسق الذي نحاول التأثير عليه والادراك العقلاني للقواعد التي تتحكم فيه تؤدي حتما الى ظهور ردود فعل دفاعية، فالنسق يحاول الحفاظ على هويته مع اجراء تعديلات وتصحيحات تسمح له بالتكيف مع بيئته، لهذا على

¹- طارق سويدان: منهجية التغيير في المنظمات: دار للطباعة والنشر، لبنان، 2001، ص50.

²- فؤاد القاضي نفس المرجع، ص267.

القائم بالتغيير اعطاء نوع من المرونة للإصلاحات التي يقوم بها وذلك بالتحكم في العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تقلت منه، فمقاومة التغيير استجابة طبيعية وانفعالية تنشأ أساساً من عدة أسباب:

-أسباب اقتصادية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الخوف من تحقيق الخسائر المادية بحيث إذا تضمن التغيير تحقيق مكاسب مادية للفرد فانه سيعمل على انجاحه والعكس صحيح.

-الخوف من تخفيض الأجور

-التخوف من رفع معدلات الانتاج وتخفيض المكافأة والحوافز

-التخوف من تخفيض ساعات العمل المدفوعة الأجر.

تقوم الجماعة المستفيدة مادياً من الوضع القائم (قبل التغيير) بالمقاومة إذا رأت فيه تهديداً لمصلحتها الشخصية (توزيع الأرباح بالتساوي)¹

-أسباب اجتماعية: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

-التغيير في العلاقات والروابط الشخصية

- فقدان النفوذ والمركز حيث أن عمليات التغيير يمكن أن تمس بعض المناصب داخل التنظيم لهذا فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الامتيازات والقوى والتوازنات بين المستويات يمكن ان يؤدي الى ظهور الرفض.

-الخوف من ظهور وضعيات اجتماعية جديدة تنتج عنها درجة اشباع أقل.

-الاستياء من عدم المشاركة في احداث تغيير.

-النظر الى التغيير على أنه في صالح المسؤولين أكثر مما هو في صالح العمال أو الصالح العام

-أسباب شخصية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹-مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص224.

- العادات: لكل فرد عادات وسلوكيات خاصة به من الصعب تغييرها، لهذا فعند ظهور التغيير يقع التصادم بين العادات المكتسبة والعادات المطلوبة للتكيف مع الوضع الجديد
- الخوف من المجهول: الكثير من الفاعلين يتجهون الى رفض الجديد، لأننا النتائج يمكن أن تكون غير واضحة ومؤكدة لهم فبالنسبة لهم فالاحتفاظ بالوضع القائم أفضل من البحث في المجهول و"التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الحرية وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات، وفقدان ظروف العمل الجديدة والدخل المادي الجيد¹
- التجارب السابقة: لها أثر كبير على قبول الفاعل للتغيير، فاذا ما حدث أن الفاعل لم يكن موافقا أو لم يستفد من احداث تغيير سابق، فان ذلك عادة ما يترك أثرا في ذاته، فتتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية
- العناء الشخصي من التغيير: من الصعب تغيير عادات واتجاهات داخل التنظيم فكل عادة أصلية لها عادات فرعية يصعب التحرر منها
- سوء الفهم وغياب الثقة: أو نقصها والتي كثيرا ما تظهر نتيجة الغموض الذي يسود المعلومات حول التغيير²

¹-طارق سويدان، المرجع السابق، ص21.

² - ALAIN BEAUFILS et autres: op.cit. .p229

ثانيا: الأداء الوظيفي

يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الادارات تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية¹.

فيعرف في الأداء حسب Nicalas F.N انه ناتج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك².

أما Angéliser فعرف الأداء بانه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية³.

وعرفه Farinelli.M: انه يعبر عنه من خلال مؤشرات النجاح⁴.

هو نشاط يؤدي الى النوم كصيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين⁵.

ويرى نظمي وآخرون أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى الأداء للموارد البشرية يجب ان يكون بصورة موضوعية وعلمية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من اجل النهوض نحو الافضل.

¹ عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 ص 34 - 35.

² قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012، ص 26.

³ المرجع نفسه، ص 36

⁴ عذاري سعود الهاجري ، مرجع سابق ص 35

⁵ قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثر ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد 11، العدد 03، ماي 2019، ص ص 788 - 789 .

كما يعرف ايضا الأداء الوظيفي بأنه انجاز الأهداف التنظيمية، باستخدام المورد بكفاءة وفعالية لدى في الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الاخرى، التي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم¹.

1. مكونات الأداء الوظيفي

بالنسبة لمكونات الأداء فحددها "سعاد" على انها اثنان رئيسيان تجمع بين عاملين "الفعالية والكفاءة" أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هل التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين:

الفعالية : effectiveness وتحقيق الأهداف يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف فينظر للفعالية على انها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الاقسام ومستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات . وينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعلية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعلية بمثابة الارباح المحققة الكفاءة تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة وتعني ايضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك .

¹سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 ص 45 - 46

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب باقل الامكانيات والنشاط الكف، هو الاقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات، أي استعمال مدخلات أقل كما تعرف على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة دون حصول اي هدر يذكر.

اتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تتحقق¹ بها الأهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية اما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة².

■ **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها الى حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة: اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك³.

■ **الرغبة:** أي توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة⁴.

■ **واما "روقاو والولهي" فحددوا مكونات الأداء الوظيفي كالآتي:**

¹ المرجع نفسه، ص ص 45-46.

² ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014، ص 30

³ الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015، ص 30

⁴ جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015، ص 82

■ الأنشطة التي تتغير مع الزمن:

حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية في آخر عن مهمته الأخرى خلال السنة.

■ الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال:

هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

■ الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف:

هي نتيجة لطبيعة الحركة¹ التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف².

3. محددات الأداء الوظيفي

يمكن أن ينظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد يشير إلى الطاقة الجسمية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكوناته³

ويقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، أن نقيس

¹ زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجورية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2018، ص 49

² المرجع نفسه، ص 49

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص 209.

على هذه الفكرة ونقدم فرضا مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي¹.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

4. مؤشرات قياس الاداء الوظيفي

1.2 : مداخل قياس الأداء الوظيفي:

نعرض فيم يمي المداخل المختلفة لقياس وإدارة الأداء

-مدخل الوصف(الصفات الشخصية) :

يركز مدخل الصفات الشخصية على الفرد صاحب الأداء ويتجاهل الموقف المحدد السلوكيات والنتائج، لو تبني أحد جانب الصفات الشخصية فإن المقيمين يقيموا صفات ثابتة نسبيا، يمكن أن يشتمل هذا على القدرات مثل القدرات المعرفية التي لا يمكن التدريب عليها بسهولة أو الشخصية التي قد تتغير على مدار الوقت مثلا بما يتكون قياس الأداء من تقييم ذكاء الموظف ووعيه في نهاية فترة المراجعة يعتبر هذا الجانب محكوم على أساس العلاقة الإيجابية الموجودة بين القدرات والشخصية وصفاتيا، وسلوكيات اعمل المرغوبة.

العديد من المقاييس تقوم أدوات لتقدير الصفات الثابتة، والصفات الشخصية لا تكون تحت السيطرة من الأفراد في معظم الحالات تكون نسبيا ثابتة على مدار حياة الفرد، وليس من المحتمل أن تتغير حتى لو أراد الشخص بدل الجهود ليغيرها، لذلك يشعر الموظفون أن النظام المؤسس على الصفات غير عادل لأن تطوير هذه الصفات عادة ما يكون مصاحب لسيطرتهم، ورغم هذا توجد مواقف يمكن أن يكون فيها جانب الوصف مثمرا كجزء من استراتيجية عمل المنظمة، حيث يمكن للمنظمة ان تسيم في تغيرات بنائية ستؤدي إلى إعادة

¹أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 65.

تنظيم مع الوظائف أو إعادة تخصيص الموظفين للنتائج، في مثل الظروف قد يكون من المفيد أن نقدر الصفات المتعمقة بالأفراد المختلفين لصنع القرارات العادلة والملائمة المتعلقة بتخصيص الموارد البشرية خلال الوحدات التنظيمية الجديدة، هذه بالطبع ظروف فريدة نسبياً وهي معظم المنظمات لا يتم قياس الأداء باستخدام جانب الصفات¹

المدخل السلوكي: يؤكد المدخل السلوكي على ما يقوم به الموظفون ولا يفكر في صفات الموظفين، والنتائج الناجمة عن سلوكياتهم، هذا بالأساس عملية موجبة تؤكد على كيفية تصرف الموظف في العمل ويكون ملائماً أكثر تحت الظروف التالية:

- الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة أحياناً يكون الصلة بين السلوكيات والنتائج المرغوبة في بعض الحالات تتحقق النتائج المرغوبة رغم حقيقة أن السلوكيات الصحيحة تكون موجودة وأحياناً يمكن تحقيق النتائج رغم غياب السلوكيات الصحيحة، وعندما تكون الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة دائماً، فمن المفيد أن نركز على سلوكيات كما تقرضها النتائج.

- تحدث النتائج في المستقبل البعيد: عندما لا ترى النتائج المرغوبة لمدة شير أو حتى سنوات فإن قياس السلوكيات يكون صعباً.

- النتائج الضعيفة تكون لأسباب مصاحبه لسيطرة المؤدي: عندما تكون نتائج أداء الموظف مصاحبه لسيطرة الموظف فهذا يجعل الرغبة للتأكد على مقياس السلوكيات يأمل موقف يتضمن عاملين بخطط إنتاج².

-مدخل النتائج:

يؤكد مدخل النتائج على النتائج والمخرجات التي ينتجها الموظفون، إنه لا يفكر في الصفات الخاصة بالموظفين أو كيفية قيامهم بالعمل، هذا المدخل لا يهتم بسلوكيات الموظفين

¹سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 120.

²سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 122.

واجراءاتهم ولكن بدلا من هذا يركز على ما يتم إنتاجه مثل :المبيعات، عدد الحسابات المكتسبة الوقت الذي يتم قضاؤه مع العملاء، سيتفرق قياس وتحديد النتائج وقتا أقصر من قياس السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه .النتائج، أيضا يعتبر مدخل النتائج أكثر فاعلية لان النتائج يمكن أن تكون أقل صدقا عن السلوكيات إجماليا البيانات الناجمة عن جانب النتائج تكون فعالة ومقبولة، ويكون مدخل النتائج أكثر ملائمة تحت الظروف التالية:

- السلوكيات والنتائج مرتبطة بوضوح :هي بعض المواقف يمكن الحصول على نتائج معينة فقط لو اشترك العامل في سلوكيات محددة، ويمكن قياس الأداء على أساس جانب النتائج.

- تظهر النتائج تحسن دائم عمى مدار الوقت :عندما تتحسن النتائج على مدار الوقت فهذا دليل على أن العمال على وعي بالسلوكيات المطلوبة القيام بالعمل بنجاح في هذه المواقف من الملائم أن تنبني جانب النتائج لتقدير الأداء

2.4 طرق قياس الاداء الوظيفي :

كم من الجدير ذكره أنه هناك العديد من لقياس الأداء فتقسم لطرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالآتي:

أولاً- الطرق التقليدية:

1-طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل، المبادرة والانتظام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم اعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد انه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه

الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب من لناعية الموضوعية واستنادها للتقدير الشخصي.¹

2- طريقة التوزيع الاجباري:

ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلتزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة الاتية بالنسبة التالية²:

➤ 10 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة جدا.

➤ 20 % من المجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة.

➤ 40 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات متوسطة.

➤ 20 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات قليلة

➤ 10 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم القدرات بدرجات قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

3- طريقة الترتيب العام:

تتمثل بهذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للأداء، وليس بناء يعطي على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا العيني أن الأساس هنا هو ملاحظة واحد فاعلية العمل الكلي لكل المرؤوسين حيث

¹ فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015، ص10.

² فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 11.

يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوسين مثل (ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز) ككل ولا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة.

4-طريقة المقارنة بين العاملين:

تتشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة الأزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل من الأفراد الباحثين وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة.

5-طريقة الاختيار الاجباري:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل عادة ما تكون العبارات ثنائية عن نواحي ايجابية وسلبية ويختار القائم لعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى انها تنطبق على أداء الفرد، تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم بالصعوبات من أهمها¹:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم لعبارات المستخدمة كمعيار الأداء علماء.
- أن العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة.

ثانيا الطرق الحديثة:

1-طريقة الاحداث الحرجة:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء فرد قد يكون بعضها ايجابيا والبعض الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد².

2-طريقة التقييم المشتركة:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 387.

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص388

والتي تقوم على اساس قيام كل فرد من جماعة العمل بتقييم كل من اعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الاداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة الخصائص التالية: اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

- تعرف القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الاغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

3- طريقة الأداء باستخدام اسلوب الادارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الادارة بالأهداف فيتجه الى الاهتمام بأداء المستقبل الى جانب الأداء في الماضي. ويعتبر مدخل للإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الجماعة في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والادارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة، في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة والتوصل الى طرق جديدة لحل المشاكل¹

ولا يخفي علينا ان لهذه العملية افراد المنظمة يقومون بها الا وهم المشرف والرئيس، التقييم عن طريق الزملاء التقييم الذاتي، التقييم عن طريق المرؤوسين، أو عن طريق التقييم بواسطة العملاء، وهذا التقييم لا يكون إلا عن طريق مراحل ألا وهي:

تحديد الأداء: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.

¹ فاروق عبده فلييه، المرجع سابق، ص 275

تقييم الأداء: للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية ادارة الاعمال.

التغذية العكسية: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات الحالية للعاملين وترقيتهم.

اتخاذ القرارات الادارية: حيث تقوم الادارة العليا بترقية أو نقل العمل بحس ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أو قد تفصل أو تستغنى عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن ان تقوم بتدريسهم وتنمية قدراتهم.

وضع خطط لأداء: وتتمثل في وضع سياسات واجراءات تنظيمية من شأنها ان تطور الأداء الوظيفي وتشجيعهم بذل مجهود أكبر¹.

وكأي عملية فهي لا تخلو من المشكلات التي قد تواجه اثناء² القيام بتقييم الأداء ومن اهمها وابرزها:

- تأثير الهالة فهناك الكثير من المشرفين الذين يعملون يميلون لإعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل.
- الميل للتساهل أو التشديد.
- الاتجاه الوسط في التقدير³.

¹ فرحي ابتسام ، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص ص 50- 52 .

² جمال الدين محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006، ص 455..

³ جمال الدين محمد مرسى، المرجع السابق، ص ص 453- 454

خلاصة الفصل:

في ظل الظروف المتغيرة بوتيرة متسارعة للمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة الاقتصادية تجد المؤسسات اليوم نفسها مجبرة على التأقلم مع هاته الظروف وهذا لن يأتي لها الا عن طريق التغيير التنظيمي الذي ارتبط ظهوره بظهور التنظيمات، وهو ليس عملية سهلة بل صعبة ومعقدة وتواجه مقاومة من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، لذا يجب دراسة التغيير دراسة عميقة ومتأنية وتوفير كل الامكانيات المادية والبشرية وتهيئة الظروف المساعدة على التغيير ذلك أن التغيير الذي يحقق التغيير الفعلي.

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل توصلنا الى الاتي:

الأداء الوظيفي هو عبارة عن انجاز أهداف تكون محددة من طرف المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق استراتيجياتها بالشكل المرغوب فيه.

اتضح لنا من خلال مكوناته أن هناك مجموعة من النقاط التي تحدد لنا أداء الفرد الجيد مثل مدى كفاءته فعليته قدرة ومدى رغبته في العمل.

تبين لنا ايضا أن هناك طرق عديدة للتقييم أداء العاملين فتنقسم الى طرق تقليدية وأخرى حديثة تختلف باختلاف المنظمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة في تطوير أداء موظفيها. العلاقات الانسانية هي كذلك لها دور في تحقيق أداء العاملين الجيد من خلال ثلاث مؤشرات ألا وهم الدافعية القيادة، والاتصال.

المبحث الثاني الدراسات المرتبطة

أولاً: استعراض الدراسات السابقة

تمهيد:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة والمشابهة هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع

الدراسة الأولى: دراسة : بن عروس محمد، حداد سليم، اثر التغيير التنظيمي على جودة التدريب للموارد البشرية في المنشأة الرياضية ، المجلة العلمية لعلوم و التكنولوجيا للنشاطات البدنية و الرياضية، 2019

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على جودة التدريب للموارد البشرية في الاتحاد الجزائري لكرة القدم. والمنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي لتناسب موضوع الدراسة. ومجتمع وعينة الدراسة: يتألف المجتمع من جميع افراد الاتحاد الجزائري لكرة القدم ، حيث وصل عددهم إلى 200 عامل فيما يتعلق بعينة الدراسة التي تم اختيارها على أساس أخذ عينات صيفية غير متطابقة. وعينة الدراسة 50 عاملاً. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات: قمنا ببناء الاستبيان على طريقة Leakert الذي يقيس المداخل الحديثة في الإدارة ، وصممنا استبياناً آخر باستخدام Leakert لقياس تدريب العاملين في الاتحاد الجزائري لكرة القدم. لقد التزمنا بالاستبيانين للظروف العلمية مثل المصادقية والثبات.

واستخدمنا المتوسط الإحصائي والانحراف المعياري ، التعايش الخطي للانحدار الخطي البسيط لبيرسون وتم تحليله باستخدام الحزمة الإحصائية.SPSS

نتائج الدراسة: هناك تأثير للتغيير التنظيمي على جودة التدريب للموارد البشرية في الاتحاد الجزائري لكرة القدم مثل التطوير التنظيمي والجودة الشاملة وثقافة المنشأة.

- أصبح التغيير التنظيمي عاملاً أساسياً لتحسين سير العمليات وتنفيذها داخل المؤسسات في جوانبها المختلفة، مما يسمح بتحقيق الأهداف وتحسين الأداء، من خلال التغيير في السلوك التنظيمي للاتحادية.
- تهدف المؤسسة من وراء التغيير التنظيمي إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات البيئية، ومنه تحسين أدائها وتنافسيتها.
- تعتبر إعادة الهندسة أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي، من خلال إحداث تغيير جذري في تأدية نشاطات المؤسسة وعملياتها، وابتكار طرق جديدة لذلك بل الأساس هو السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل.
- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة واحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المنظمات أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها على وفق الاسس العلمية بدءاً بالإدارة العليا وانتهاء باخر موظف في المنظمة.
- ومن خلاله نقدم اهم التوصيات :
- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيمياً، هيكلياً، أو تكنولوجياً. فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها. كما ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعا أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية.
- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه.
- التركيز على التدريب الحديثة و الذي يعتمد على معايير الجودة و من شأنه أن يساهم في الارتقاء بالمؤسسة على الصعيد المحلي و العالمي.

- ضرورة توسيع عدد المؤسسات التي تدخل للبرنامج الوطني للحصول على احد الشهادات المطابقة لأنظمة الجودة

التعقيب على الدراسة الأولى:

من خلال الدراسة كان الاعتماد على هذه الدراسة في الجانب النظري لمتغير التغيير التنظيمي

الدراسة الثانية: "فريدة محمد كريم" أطروحتها المعنونة بـ "التغيير التنظيمي: أبعاده وتطبيقه بمؤسسة سونلغاز بغابة". 2015-2016 وقد جربت هذه معرفة مدى تنسيق التغيير مع متطلبات الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية. إدراك العامل الجزائري للتغيير التنظيمي ومدى استيعابه له. توصلت الباحثة إلى النتائج التالية

- أن التغيير المطبق في المؤسسة الجزائرية أصبح يتحول إلى المستوى التنظيمي، ولكنه يساهم في سلب الموارد البشرية أثناء عملية التخطيط للتغيير.

الدراسة الثالثة: دراسة كنان يوسف ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة بمؤسسة نيمبلوغ بالبويرة -Nunilog-، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2017-2018

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التغيير التنظيمي والدور الذي يلعبه هذا الأخير سواء بالنسبة للمنظمة. من خلال تمكينها . التكيف من مع المتغيرات البيئية، وضمان بقائها واستمرارها في أداء نشاطها وتحقيق النتائج المرغوبة إما بالنسبة للمورد البشري فيظهر جليا دور التغيير التنظيمي عليه من خلال رفع وتحسين أدائه وتنمية مهاراته وقدراته وذلك من خلال عدة جوانب تركز

على التغيير النوعي للأفراد اعتمادا على برامج التدريب وتكوين لرفع مهارات وقدرات العاملين وإدراك النقائص التي تكون كانوا يعانون منها عند أداء لوظائفهم ومهامهم كما يمكن أيضا التغيير في أنظمة الحوافز وجعلها أكثر ملائمة لرغبات وتطلعات العاملين وملائمة لأهم المستجدات الحاصلة وذلك لان التحفيز يتغير كما تتغير ميولاتهم ورغباتهم بتغيير

الوقت و الظروف و الأشخاص وطبيعة العمل فكثير ما يكون نقص في أداء الموارد البشرية نتيجة ضعف نظام الحوافز وعدم فعاليته لذلك يجب على الإدارة المنظمة القيام بتقويم دوري لنظام الحوافز وتحديده وفقا لمتطلبات كما يمكن أيضا إحداث التغيير في أنماط أنماط تسلطية غير مهتمة بالعاملين إلى أنماط مشاركة ومهتمة بلعاملين وهذا ماحولن إثباته القيادة من في الجانب التطبيقي من خلال التربص الذي قمنا بإجرائه في المؤسسة المستقبلية نوميولوج و الذي توصلنا من خلاله إلى إثبات الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية

المبحث الأول الدراسة المنهجية وأدواتها

تمهيد:

يتطلب كل دراسة أو بحث علمي وجود منهجية أساسية تكون مرشداً للباحث لبناء قاعدته الأساسية في عملية البحث والدراسة. تعتبر هذه المنهجية الأساسية أساساً للحصول على دراسة دقيقة علمياً. وبلا شك، يمكن قياس أي بحث في مجال علمي من خلال درجة الدقة التي وصل إليها في تعريف المفاهيم وفي دقة الأدوات المستخدمة للقياس. لذلك، يجب على الباحث أن يتعرف على كيفية استخدام مختلف الأدوات المتاحة له وكيفية تطبيقها في بحثه.

في هذا الفصل، سنعمل على توضيح الإجراءات المختلفة التي يجب اتباعها للوصول إلى حل لمشكلة البحث وللحصول على نتائج علمية قوية، يمكن الاعتماد عليها وتطبيقها في مجتمع البحث بشكل عام. وكما هو معروف، يتميز أي بحث علمي بقدرته على التعامل بشكل موضوعي وهذا لا يتحقق إلا إذا اتبع الباحث منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- المنهج المتبع:

إن عملية اختيار المنهج المتبع يخضع لطبيعة المشكلة محل الدراسة فهي التي تفرض على الباحث ذلك، وبما أن موضوع بحثنا يهدف إلى الكشف عن اهتمام إدارة المنشآت الرياضية بعوامل الامن والسلامة وانعكاسه على الأداء

المنهج هو الوسيلة الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلة بحثه، ويختلف المنهج باختلاف مشكلة البحث والهداف العامة والنوعية التي يستهدف البحث تحقيقها، ومنهج البحث هو النتيجة التي ينتهي اليها الباحث نظرا لتعدد الظواهر والمفاهيم والعلاقات التي تتطوي عليها العلوم الإنسانية يجعل أمر معالجتها أصعب، حيث أن تعقيد الظاهرة الإنسانية لا يعني استحالة بحثها، وهذا بطبيعة الحال انطلاقا من البناء النظري للبحث إلى غاية النتائج التي سوف يتحصل عليها الباحث، والتي تعتبر تجسيد لكافة الخطوات التي تصاغ خلال هذا البحث، وانطلاقا من موضوع دراستنا

ويعد منهج البحث عنصرا رئيسيا من عناصر البحث العلمي، نظرا لأنه يفيد في تحديد الطريقة التي سيسلكها الباحث في جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، ويفيد أيضا في الحكم على جودة البحث¹

الذي سنحاول في بحثنا هذا في تحديد العلاقة بين عناصرها بغرض توضيح مدى تأثيره الإيجابي أو السلبي، على هذا العنصر. واستجابة الطبيعة هذه الدراسة اعتمدنا المنهج الذي يعرف بأنه تصور دقيق للعلاقات المتبادلة وكما يعرف أيضا المنهج الوصفي على أنه استقصاء عن ظاهرة من الظواهر قصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين

¹ العساف، صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط 2). دار الزهراء. 2006، ص 56.

عناصرها وضبطها كميًا قصد جمع المعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، وبالتالي إخضاعها إلى دراسة عملية ودقيقة.¹

فإننا اتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي " يتعلق ببحث ما هو كائن، ولا يحكم على الواقع حكمًا قيمياً كونه جيداً أو رديئاً

فالمنهج الوصفي يهتم بالتعرف على معالم الظاهرة أو المشكلة وتحديد أسباب وجودها على صورتها القائمة بالفعل، ويشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها، والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

وكما يعرف أيضاً المنهج الوصفي على أنه استقصاء عن ظاهرة من الظواهر قصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وضبطها كميًا قصد جمع المعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، وبالتالي إخضاعها إلى دراسة عملية ودقيقة.²

حيث يعد المنهج الوصفي أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستخداماً في الدراسات التربوية والنفسية بصفة خاصة والاجتماعية بصفة عامة، ويركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة موضوع البحث، ويعبر المنهج الوصفي عن جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها، وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات³

¹ عمار بحوش: "دليل الباحث وكتابة الرسائل"، الجزائر، 1995، ص 129

² عمار بحوش: "دليل الباحث وكتابة الرسائل"، الجزائر، 1995، ص 129

³ الحمداني، موفق، البحث العلمي: أسسه وأساليبه. مكتبة الرائد العلمية. 2009، ص 89.

2-متغيرات البحث:

-**المتغير المستقل (السبب)** وهو الذي يخدي التغير فيه إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وحدد المتغير المستقل في بحثنا وهو **الامن والسلامة المهنية في المنشأة الرياضية**

المتغير التابع (النتيجة :) وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى ومعنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع وحدد في بحثنا **أداء العاملين**

3-مجتمع الدراسة وعينتها:

3-1: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو "جميع مفردات أو وحدات الظاهرة التي يدرسها الباحث".
يتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال مركب 18 فيفري بالاغواط والبالغ عددهم 20 عاملا بمدينة الاغواط بمختلف الجنسين.

3-2 عينة الدراسة

تعتبر العينة في البحوث الوصفية اساس عمل الباحث، وهي مأخوذة من المجتمع الأصلي، وتكون ممثلة له تمثيلا صادقا، كما تعتبر عنصر هام في المرحلة التطبيقية هذا ما جعل عملية تحديدها عملية حساسة ودقيقة، يتوقف عليها نجاح البحث العلمي وصدقه¹.

¹ سامي عريش وآخرون: "مناهج البحث العلمي وأساليبه"، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، سنة، 1999، ص 67 68.

الجدول رقم 01 يمثل العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	
75	15	ذكر
25	5	انثى
100	20	المجموع

من خلال الجدول حيث يشكل الذكور الغالبية العظمى بنسبة 75% (15 عاملاً)، بينما تمثل الإناث 25% فقط (5 عاملات) من إجمالي 20 عاملاً بمركب 18 فيفري

الجدول رقم 02 يمثل العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	
35	7	أقل من 30 سنة
65	13	من 31 - 40 سنة
0	0	من 41 - 50 سنة
0	0	من 51 - 60 سنة
100	20	المجموع

من خلال الجدول في ضوء البيانات المقدمة في الجدول، يتضح أن العينة المدروسة تتركز بشكل كبير في الفئات العمرية الأصغر سناً. حيث يشكل الأفراد دون سن 40 عاماً كامل العينة، مع تركيز واضح على الفئة العمرية 31-40 سنة التي تمثل 65% من العاملين (13 فرداً). أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة فتمثل 35% من العينة (7 أفراد). ومن الملفت للنظر غياب تام لأي تمثيل للفئات العمرية فوق 40 عاماً.

الجدول رقم 03 يمثل العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	
15	3	ثانوي
40	8	ليسانس
40	8	ماستر
5	1	دكتوراه
100	20	المجموع

يكشف تحليل الجدول الذي يمثل العينة حسب متغير المؤهل العلمي عن توزيع متنوع للمستويات التعليمية بين العاملين بالمركب تتساوى نسبة حاملي شهادتي الليسانس والماستر، حيث يمثل كل منهما 40% من العينة (8 أفراد لكل فئة)، مما يشير إلى تركيز واضح على المؤهلات الجامعية العليا. يأتي بعد ذلك حاملو الشهادة الثانوية بنسبة 15% (3 أفراد)، بينما يمثل حاملو شهادة الدكتوراه النسبة الأقل بـ 5% فقط (فرد واحد). هذا التوزيع يعكس تنوعاً في المستويات التعليمية مع ترجيح كفة الدراسات الجامعية، حيث يشكل حاملو الشهادات الجامعية (ليسانس، ماستر، دكتوراه) 85% من إجمالي العينة. يشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة قد تركز على فئة متعلمة بشكل عام، مع اهتمام خاص بذوي المؤهلات الجامعية، الأمر الذي قد يؤثر على طبيعة النتائج وتفسيرها في سياق الدراسة المعنية.

الجدول رقم 04 يمثل العينة حسب متغير الرتبة

النسبة %	التكرار	
75	15	مربي
25	5	مربي رئيسي
0	0	مستشار
0	0	مستشار رئيسي
100	20	المجموع

يبرز تحليل الجدول الذي يمثل العينة حسب متغير الرتبة توزيعاً غير متوازن بشكل ملحوظ. تهيمن فئة "مربي" على العينة بنسبة 75% (15 فرداً)، مما يشكل ثلاثة أرباع العاملين أما فئة "مربي رئيسي" فتمثل النسبة المتبقية وهي 25% (5 أفراد) هذا التوزيع يشير إلى تركيز الدراسة بشكل أساسي على المربين، مع تمثيل محدود للمربين الرئيسيين

الجدول رقم 05 يمثل العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة %	التكرار	
15,0	3	أقل 5 سنوات
50,0	10	6-10 سنة
20,0	4	11-15
15,0	3	16-20
0	0	أكثر من 20 سنة
100	20	المجموع

يكشف تحليل الجدول الذي يمثل العينة حسب متغير الأقدمية عن توزيع متنوع لسنوات الخبرة بين المبحوثين تبرز الفئة ذات الأقدمية من 6-10 سنوات كأكثر مجموعة، حيث تمثل نصف العينة بنسبة 50% (10 أفراد). تليها الفئة من 11-15 سنة بنسبة 20% (4 أفراد)، بينما تتساوى نسبة الفئتين الأقل من 5 سنوات والفئة من 16-20 سنة عند 15% (3 أفراد).

لكل منهما (3 أفراد لكل فئة). ومن الملاحظ غياب تمثيل للفئة ذات الأقدمية الأكثر من 20 سنة. هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية المشاركين (70%) لديهم خبرة تتراوح بين 6 و15 سنة، مما قد يعكس تركيزاً على الموظفين ذوي الخبرة

4-حدود الدراسة:

4-1 لحدود الزماني: السنة الجامعية 2023-2024 (شهر أبريل 2024) مركب 18 فيفري بولاية الاغواط من اجل الشروع في العمل التطبيقي.

4-2 الحدود المكاني: لقد اجريت الدراسة الميدانية، على مستوى مركب 18 فيفري بولاية الاغواط

5-أدوات الدراسة

قصد الوصول إلى حلول اشكالية البحث المطروحة وللتحقق من صحة فرضيات البحث، لزم اتباع أنجع الطرق وذلك من خلال الدراسة والتفحص الاستبيان انطلاقاً من مجموعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث قسمنا السبيان الى البيانات الشخصية ثم المحاور الثلاثة

المحور الأول تضمن 06 أسئلة وخصص للتغير التنظيمي من منظور سلوكي

ثم المحور الثاني: خصص لقابلية التعامل مع التغير التنظيمي وتضمن 07 أسئلة

والمحور الثالث: هناك اثر للتغير التغير على أداء الافراد تضمن 07 أسئلة

في حين كانت الابعاد (موافق / محايد/ غير موافق)

6-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تعتبر الأساليب الإحصائية من الأدوات المهمة والضرورية في البحث العلمي، حيث تساعد الباحثين على تحليل البيانات واستخلاص النتائج بطريقة موضوعية ودقيقة. في العصر الحديث، أصبحت الأساليب الإحصائية حاضرة بقوة في شتى المجالات العلمية، بما في ذلك

العلوم الاجتماعية والإنسانية، والعلوم الطبيعية والتطبيقية، بل وحتى في مجالات الإدارة والاقتصاد.

تتنوع الأساليب الإحصائية حسب طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، فهناك الإحصاء الوصفي الذي يهتم بتلخيص وعرض البيانات بطريقة منظمة ومفهومة، وهناك الإحصاء الاستدلالي الذي يستخدم لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج العامة من البيانات.

وفي دراستنا اعتمدنا على نظام الحزمة الإحصائية spss بنسخته 2021 واعتمدنا على المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري.

المبحث الثاني

عرض نتائج الدراسة

11- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

التي تنص على : نتوقع مفهوم متوسط لواقع التغير التنظيمي في المؤسسة من منظور سلوكي داخل وحدة 18 فيفري بالاغواط

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

جدول يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على التغير التنظيمي في المؤسسة من منظور سلوكي

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية			النسبة	التكرار
				مؤقت	مكرر	مؤقت		
02	مرتفع	0.73	2.40	15	12	03	التكرار	01
				50	40	10	النسبة	
03	متوسط	0.67	2.23	11	15	04	التكرار	02
				36	50	13	النسبة	
01	مرتفع	0.62	2.41	14	13	02	التكرار	03
				46.7	43.3	6.7	النسبة	
04	متوسط	0.78	2.06	10	12	08	التكرار	04
				33.3	40	26.7	النسبة	
05	متوسط	0.73	1.73	05	12	13	التكرار	05
				16.7	40	43.3	النسبة	
06	منخفض	0.77	1.53	05	06	19	التكرار	06
				16.7	20	63.3	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد المتمثلاً في مفهوم التغيير التنظيمي من منظور سلوكي لدى الأفراد حيث شكلت النتائج توجهاً متوسط القبول، حيث جاءت العبارة الثالثة في الترتيب الأول من خلال الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (2.41) ونسبة قبول مرتفعة وبانحراف معياري يقدر بـ (0.62) وهذا ما يدل أن التغيير التنظيمي من منظور سلوكي يساهم في فهم ردود الفعل المعقدة للموظفين من إدارة المنشأة الرياضية لذا هناك توجه إلى فهم التغيير التنظيمي في المؤسسة من منظور سلوكي مرتفعة.

وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الثاني من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2.40) ونسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.73) والذي ينتمي إلى الفئة (من 2.33 إلى 03). تهتم المؤسسة بدراسة التغيرات في المؤسسة من خلال سلوك الأفراد وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الثالث من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2.41) ونسبة قبول متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.62) والذي ينتمي إلى الفئة (من 1.67 إلى 2.32). تهتم المؤسسة بالتحويلات الحاصلة في الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية، في حين أن العبارات المتبقية جاءت متوسطة هي التي تدل على مساهمة التغيير في دراسة أهمية العوامل الإنسانية في نجاح مبادرات التغيير بمتوسط حسابي (2.06) وشعور الأفراد بالحماس تجاه التغييرات الجارية في المؤسسة بمتوسط حسابي (1.73) التي أصبحت أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات. بمتوسط حسابي (1.53)

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي نصت على: هناك قابلية تعامل مع التغير التنظيمي في المؤسسة داخل وحدة 18 فيفري بالاغواط باساليب متنوعة.

جدول يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على التعامل مع التغير التنظيمي في المؤسسة

الترتيب	القبول مستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية			الترتيب	الترتيب
				مؤلف	الترتيب	النسبة		
1	مرتفع	0.73	2.40	15	12	03	التكرار	1
				50	40	10	النسبة	
3	متوسط	0.67	2.23	11	15	04	التكرار	2
				36	50	13	النسبة	
2	مرتفع	0.62	2.41	14	13	02	التكرار	3
				46.7	43.3	6.7	النسبة	
5	متوسط	0.78	2.06	10	12	08	التكرار	4
				33.3	40	26.7	النسبة	
6	متوسط	0.73	1.73	05	12	13	التكرار	05
				16.7	40	43.3	النسبة	
4	متوسط	0.81	1.76	07	09	14	التكرار	6
				23.3	30	46.7	النسبة	
6	متوسط	0.73	1.73	12	05	13	التكرار	7
				40	16.5	43.3	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث جاءت العبارة الأولى في الترتيب الأول من خلال الأهمية النسبية

بمتوسط حسابي (2.41) ونسبة قبول مرتفعة وبانحراف معياري يقدر بـ (0.62) وهذا ما يدل أن المؤسسة تهتم بتكيف الأفراد مع التغييرات في بيئة العمل، وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الثاني من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2.40) ونسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.73) والذي ينتمي إلى الفئة (من 2.33 إلى 03). وهذا يدل توفر المؤسسة إطارًا لتصميم استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير،

وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الثالث من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2.41) ونسبة قبول متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.62) والذي ينتمي إلى الفئة (من 1.67 إلى 2.32). حيث تهتم المؤسسة بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على استجابة الموظفين للتغيير.

وجاءت العبارة السادسة في الترتيب الرابع من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (0.81) ونسبة قبول متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.62) والذي ينتمي إلى الفئة (من 1.67 إلى 2.32). حيث يشعر العامل أن آرائه واقتراحاته مسموعة خلال عملية التغيير.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

والتي نصت على اهنالك اثر التغير التنظيمي من منظور سلوكي على أداء الأفراد داخل وحدة

18 فيفري بالاغواط

جدول يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على اثر

التغير التنظيمي من منظور سلوكي على أداء الأفراد داخل وحدة 18 فيفري بالاغواط

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية			الترتيب	الترتيب
				الترتيب	النسبة	النسبة		
02	مرتفع	0.73	2.40	17	11	02	01	التكرار
				56.66	36.66	6.66		
03	متوسط	0.69	2.25	11	16	03	02	التكرار
				36.7	53.33	10		
01	مرتفع	0.66	2.44	15	11	03	03	التكرار
				50	36.7	10		
04	متوسط	0.80	2.08	12	12	06	04	التكرار
				40	40	20		
05	متوسط	0.75	1.75	07	12	11	05	التكرار
				23.33	40	36.66		
06	منخفض	0.79	1.55	05	05	20	06	التكرار
				16.7	16.7	66.66		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

نلاحظ من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد اثر التغير

التنظيمي من منظور سلوكي على أداء الأفراد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث جاءت العبارة

الثالثة في الترتيب الأول من خلال الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (2.44) ونسبة قبول مرتفعة وبانحراف معياري يقدر بـ(0.66) وهذا ما يدل أن المؤسسة عينة الدراسة تتميز يساهم التغيير التنظيمي في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات الجديدة وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الثاني من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2.40) ونسبة قبول مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.73) والذي ينتمي إلى الفئة (من 2.33 إلى 03). يؤثر التغيير التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الثالث من حيث الوزن النسبي بمتوسط حسابي (2.25) ونسبة قبول متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.69) والذي ينتمي إلى الفئة (من 1.67 إلى 2.32). يؤثر التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع والابتكار في أداء الموظفين

ثانيا : مناقشة نتائج الفرضيات :

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تكشف نتائج الدراسة عن توجه متوسط القبول نحو مفهوم التغيير التنظيمي من منظور سلوكي في المؤسسة الرياضية محل الدراسة. حيث تبرز أهمية هذا المنظور في فهم وإدارة ردود فعل الموظفين تجاه التغيير الحاصل في المؤسسة

حيث حصلت العبارة المتعلقة بهذا الجانب على أعلى متوسط حسابي (2.41). هذا يشير إلى إدراك المؤسسة لأهمية العامل البشري في نجاح عمليات التغيير. كما يتضح اهتمام المؤسسة بدراسة التغييرات من خلال سلوك الأفراد، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً نحو تبني نهج أكثر شمولية في إدارة التغيير. ومع ذلك، تظهر النتائج أن هناك مجالاً للتحسين فيما يتعلق بتعزيز حماس الموظفين تجاه التغييرات ومرونة المؤسسة في التعامل معها، حيث سجلت هذه الجوانب متوسطات حسابية أقل نسبياً (1.73 و 1.53 على التوالي). هذه النتائج تسلط الضوء على ضرورة تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإشراك الموظفين في عملية التغيير وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات التنظيمية. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج على أهمية تبني نهج متكامل يجمع بين الجوانب الهيكلية والثقافية والسلوكية في إدارة التغيير التنظيمي لضمان نجاحه وفعاليته على المدى الطويل.

حيث أن أهمية المنظور السلوكي بالمتوسط الحسابي المرتفع (2.41) للعبارة المتعلقة بفهم ردود الفعل المعقدة للموظفين يؤكد على إدراك المؤسسة لأهمية العامل البشري في عملية التغيير. هذا يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير التي تركز على "الجانب الإنساني" للتغيير. ومع ذلك، قد يكون من المفيد للمؤسسة تطوير أدوات وآليات أكثر تخصصاً لقياس وتحليل هذه الردود بشكل منهجي.

من خلال التكامل بين الجوانب الهيكلية والسلوكية يشير إلى وجود توازن نسبي في النظرة إلى التغيير. هذا يعكس فهماً لضرورة الربط بين التغييرات الهيكلية والتحولات السلوكية. ومع

ذلك، قد تحتاج المؤسسة إلى تعزيز هذا الترابط بشكل أكبر لضمان تناغم جميع جوانب التغيير.

و لشعور الأفراد بالحماس تجاه التغييرات يشير إلى تحدٍ كبير. هذا قد يعكس قصوراً في استراتيجيات التواصل أو عدم كفاية برامج التحفيز. يمكن للمؤسسة النظر في تطوير برامج توعية وتدريب أكثر فعالية، وإشراك الموظفين بشكل أكبر في عملية صنع القرار المتعلق بالتغيير. كما هو الحال لمرونة المؤسسة في التعامل مع التغييرات يشير إلى حاجة ملحة لتطوير قدرات التكيف التنظيمي. هذا قد يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وتبني أساليب إدارية أكثر مرونة، وتشجيع ثقافة الابتكار والتعلم المستمر.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح من حيث تبني منظور سلوكي للتغيير التنظيمي، ولكنها تواجه تحديات في التطبيق الفعال. لتحسين فعالية التغيير، قد تحتاج المؤسسة إلى تطوير استراتيجية شاملة تركز على تعزيز المشاركة الفعالة للموظفين، وتحسين آليات التواصل، وبناء ثقافة تنظيمية أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيير.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نلاحظ من خلال النتائج المقدمة أن هناك توجهاً متوسطاً نحو تبني المنظور السلوكي للتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. ومنه هناك قابلية يمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي حيث ان اهتمام المؤسسة بتكيف الأفراد مع التغييرات في بيئة العمل يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (2.41). هذا يشير إلى وعي المؤسسة بأهمية العنصر البشري في نجاح عمليات التغيير، وحرصها على مساعدة الموظفين على التأقلم مع التحولات التنظيمية. كما هو الحال الى توفير المؤسسة لإطار لتصميم استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (2.40). هذا يدل على وجود نهج منظم ومدرّس في التعامل مع التغيير التنظيمي، مما قد يسهم في تحسين فرص نجاح هذه التغييرات.

فاهتمام المؤسسة بالعوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على استجابة الموظفين للتغيير يحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط (2.41). هذا يعكس إدراكاً لأهمية الجوانب غير الملموسة في عملية التغيير، لكنه يشير أيضاً إلى وجود مجال للتحسين في هذا الجانب. وشعور العاملين بأن آراءهم واقتراحاتهم مسموعة خلال عملية التغيير يأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي منخفض نسبياً (0.81). هذا قد يشير إلى وجود فجوة في التواصل وإشراك الموظفين في عملية التغيير، مما قد يؤثر سلباً على تقبلهم للتغييرات وتفاعلهم معها. هذه النتائج تسلط الضوء على جهود المؤسسة في تبني منظور سلوكي للتغيير التنظيمي، مع وجود مجالات تحتاج إلى تطوير، خاصة فيما يتعلق بإشراك الموظفين وتعزيز دورهم في عملية التغيير. لتحسين فعالية التغيير التنظيمي، قد تحتاج المؤسسة إلى تعزيز آليات التواصل مع الموظفين، وزيادة فرص مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير، مع الاستمرار في تطوير استراتيجيات تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للتغيير.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال مناقشة النتائج المذكورة المتعلقة بتأثير التغيير التنظيمي من منظور سلوكي على أداء الأفراد، يمكن تقديم التحليل التالي:

تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات الجديدة يعكس مستوى قبول مرتفع بين عينة الدراسة. هذا يدل على أن التغيير التنظيمي في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع الظروف والمتغيرات الجديدة. يمكن تفسير هذا بأن التغيير يوفر بيئة عمل متجددة تدعم التعلم والتكيف مع الأساليب والإجراءات الحديثة.

تأثير التغيير التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي يشير إلى مستوى قبول مرتفع أيضاً.

من الواضح أن هناك علاقة قوية بين التغيير التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين. رضا الموظفين يُعتبر عاملاً أساسياً في تحسين الأداء والالتزام، وقد يُعزى هذا الارتباط إلى تأثير التغيير في تحسين بيئة العمل وتوفير فرص للتطور المهني.

لتأثير على مستوى الإبداع والابتكار يعكس نسبة قبول متوسطة. رغم أن التغيير التنظيمي يؤثر بشكل ما على الإبداع والابتكار، إلا أن هذه النتيجة تُظهر أن العلاقة ليست قوية بما يكفي مقارنة بالأبعاد الأخرى. ربما يشير ذلك إلى أن التغيير التنظيمي لا يتضمن بالضرورة استراتيجيات تحفيز للإبداع، أو أن الموظفين يحتاجون إلى مزيد من الدعم والموارد لتطبيق الأفكار الابتكارية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التغيير التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة له تأثير إيجابي على جوانب التكيف مع المتغيرات والرضا الوظيفي، لكنه أقل تأثيراً على الإبداع والابتكار. قد تكون هناك حاجة إلى سياسات تنظيمية إضافية أو برامج تدريبية لتعزيز دور التغيير التنظيمي في دعم الابتكار، وربما توفير بيئة عمل أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية.

4. الاستنتاج العام:

تكشف نتائج الدراسة أن هناك توجهاً إيجابياً عاماً نحو مفهوم التغيير التنظيمي من منظور سلوكي داخل المؤسسة الرياضية محل الدراسة، مع قبول متوسط لهذا التوجه. ارتفاع المتوسط الحسابي للعبارة المتعلقة بفهم ردود فعل الموظفين تجاه التغيير (2.41) يشير إلى أن المؤسسة تدرك أهمية العامل البشري في نجاح التغيير التنظيمي، مما يعكس التوجهات الحديثة التي تؤكد على "الجانب الإنساني" في إدارة التغيير. هذا يعزز أهمية السلوكيات الفردية والجماعية في استيعاب وتنفيذ التغييرات المؤسسية.

ومع ذلك، تشير النتائج إلى بعض التحديات التي تواجه المؤسسة فيما يتعلق بتعزيز حماس الموظفين تجاه التغييرات، حيث سجل هذا الجانب متوسطات حسابية أقل نسبياً (1.73). هذا يشير إلى قصور في استراتيجيات التواصل والتحفيز، مما يستدعي تطوير برامج تدريبية وتوعوية فعالة تشجع الموظفين على المشاركة في عمليات التغيير.

كما تظهر النتائج أن المؤسسة تواجه تحديات في تحسين مرونتها التنظيمية، حيث سجلت جوانب التعامل مع التغيير متوسط حسابي (1.53)، مما يشير إلى ضرورة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وتبني أساليب أكثر مرونة وتشجيع ثقافة الابتكار.

تشير النتائج المقدمة إلى أن المؤسسة تسير نحو تبني منظور سلوكي للتغيير التنظيمي، مع قبول متوسط من قبل الأفراد في المؤسسة محل الدراسة. وتستند هذه النتائج إلى تقييم عدة جوانب تتعلق بتأثير التغيير التنظيمي على الأداء والتكيف السلوكي للأفراد. ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

أن المؤسسة تدرك أهمية مساعدة الموظفين على التكيف مع التحولات التنظيمية. يعتبر هذا الوعي عنصراً إيجابياً، حيث يعكس جهود المؤسسة في دعم الموظفين خلال فترات التغيير وتهيئتهم للتعامل مع المتغيرات. ووجود تخطيط واستراتيجيات مدروسة لإدارة التغيير. هذا يشير إلى وجود إطار تنظيمي منظم يعزز من فرص نجاح عملية التغيير.

المؤسسة تدرك تأثير العوامل النفسية والاجتماعية في استجابة الموظفين للتغيير. رغم ذلك، هناك مجال للتحسين في هذا الجانب لضمان فهم أعمق لردود الفعل الفردية والجماعية تجاه التغيير. شير إلى وجود قصور في إشراك الموظفين وتقدير آرائهم خلال عملية التغيير. هذا

قد يؤدي إلى ضعف تقبل الموظفين للتغيير، مما يتطلب تحسين في التواصل وتعزيز المشاركة.

من خلال تحليل النتائج المذكورة حول تأثير التغيير التنظيمي من منظور سلوكي على أداء الأفراد، يمكن تقديم النقاط التالية:

يظهر أن التغيير التنظيمي قد ساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات. يعكس القبول المرتفع لهذا الجانب أن المؤسسة توفر بيئة داعمة لتعلم أساليب وإجراءات جديدة، مما يساهم في تطوير مهارات الموظفين واستعدادهم لمواجهة التحديات. تظهر النتائج وجود علاقة قوية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي. هذا يعني أن التحسينات في بيئة العمل الناتجة عن التغيير، مثل زيادة فرص النمو والتطور المهني، ترفع مستوى الرضا بين الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام. ويعتبر هذا جانباً مهماً لرفع مستوى الالتزام والولاء تجاه المؤسسة.

بالنسبة لتأثير التغيير التنظيمي على الإبداع، فإن القبول كان متوسطاً، مما يشير إلى أن التغيير لم يكن محفزاً بالشكل الكافي للابتكار. قد يكون السبب في ذلك هو نقص الاستراتيجيات التي تشجع على الإبداع، أو أن الموظفين يحتاجون إلى موارد ودعم أكبر لتنفيذ أفكارهم الابتكارية.

الخاتمة

بعد تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بأثر التغيير التنظيمي من منظور سلوكي وأثره على أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، يمكن استخلاص النقاط التالية:

أثبتت النتائج أن التغيير التنظيمي في المؤسسة كان له تأثير إيجابي على قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات الجديدة، مما يشير إلى وجود سياسات تنظيمية تدعم التعلم المستمر والمرونة في بيئة العمل. هذا الاهتمام بتعزيز التكيف مع المتغيرات يؤكد إدراك المؤسسة لأهمية توفير بيئة عمل ديناميكية تدعم النمو المهني وتحسن استجابة الموظفين للتحديات الجديدة.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن التغيير التنظيمي له علاقة وثيقة بزيادة مستوى الرضا الوظيفي. هذا الارتباط يعكس الدور الكبير الذي يلعبه التغيير في تحسين بيئة العمل، من خلال تقديم فرص جديدة للتطور المهني وتحقيق التوازن بين المتطلبات التنظيمية واحتياجات الأفراد. رضا الموظفين يعد عاملاً محورياً في تحسين أدائهم والتزامهم نحو المؤسسة.

ومع ذلك، أظهرت النتائج أن تأثير التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع والابتكار كان متوسطاً. ورغم أن المؤسسة قد أحدثت تغييرات تنظيمية بناءة، إلا أن هذه التغييرات لم تكن كافية لدعم الابتكار وتعزيز التفكير الإبداعي بين الموظفين بالشكل المطلوب. قد يعود ذلك إلى نقص الدعم الموجه لتحفيز الأفكار الابتكارية، أو إلى غياب السياسات التي تشجع على تنفيذها داخل بيئة العمل.

التوصيات

1. **تعزيز استراتيجيات الابتكار** : ينبغي على المؤسسة تطوير استراتيجيات تشجع على الإبداع والابتكار بين الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة، وتحفيز الفرق على التعاون في إنتاج أفكار جديدة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تقديم حوافز تشجيعية مثل المكافآت المادية والمعنوية للأفكار والمبادرات الإبداعية.

2. **زيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار** *: يمكن تعزيز مستوى الرضا الوظيفي والالتزام من خلال إشراك الموظفين بشكل أكبر في عمليات صنع القرار المتعلقة بالتغييرات التنظيمية. يساهم ذلك في تعزيز شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه المؤسسة، ما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم مع التغييرات ودعمهم لها.

3. **تحسين التواصل المؤسسي** *: لضمان نجاح التغيير التنظيمي، يجب تحسين آليات التواصل داخل المؤسسة، بحيث تكون واضحة وفعالة بين الإدارة والموظفين. التواصل المفتوح والشفاف يساعد على تقليل المخاوف المتعلقة بالتغيير وزيادة تقبل الموظفين له.

4. **بناء ثقافة تنظيمية مرنة** *: من الضروري تبني ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على التعلم المستمر والابتكار. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، مع التركيز على بناء ثقافة تعتمد على التعاون والتعلم من الأخطاء.

5. **توفير دعم نفسي واجتماعي للموظفين** *: من المهم أن تولي المؤسسة اهتمامًا بالجوانب النفسية والاجتماعية للتغيير التنظيمي، وذلك من خلال توفير الدعم الكافي للموظفين أثناء التغيير، سواء كان ذلك من خلال استشارات نفسية أو جلسات تدريبية لتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحديات الجديدة.

المراجع

أولاً: الكتب

- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003
- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، مصر، 2003
- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الأمل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003،
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997،
- فؤاد قاضي، ادارة التغير، المطبعة العثمانية، مصر، 2003،
- عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، النظرية والتطبيق، مصر، 2015،
- بوفلجة غياث، مقدمة علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004،
- محمد فتحي، ادارة ضغوط العمل، سلسلة ابجديات التفوق الاداري، الأندلس الجديدة، ط1، 2008،
- دوجلاس سميث، ادارة التغير كيف؟ المبادئ والاستراتيجيات، تر: عبد الحكيم أحمد الخزامي: ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2002،
- طارق سويدان: منهجية التغير في المنظمات: دار للطباعة والنشر، لبنان، 2001،
- قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد 11، العدد 03، ماي 2019
- الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)،
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983
- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011

فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015،
صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002،
جمال الدين محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006،
العساف، صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط 2). دار الزهراء. 2006،
عمار بحوش: "دليل الباحث وكتابة الرسائل"، الجزائر، 1995
عمار بحوش: "دليل الباحث وكتابة الرسائل"، الجزائر، 1995
الحمداني، موفق، البحث العلمي: أسسه وأساليبه. مكتبة الرائد العلمية. 2009
سامي عريش وآخرون: "مناهج البحث العلمي وأساليبه"، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، سنة، 1999،

ثانيا: المذكرات

ريم بنت عمران بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة،
عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 .
¹قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012،
سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 .
بسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014،

زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجورية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل ، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2018

فرحي ابتسام ، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهيدي، أم البواقي، 2017،

الملاحق

à

المحور الأول : التغير التنظيمي في المؤسسة من منظور سلوكي

البدائل			العبارة	الرقم
موافق	محايد	غير موافق		
			تهتم المؤسسة بدراسة التغيرات في المؤسسة من خلال سلوك الافراد	01
			تهتم المؤسسة بالتحولات الحاصلة في الهياكل والعمليات والثقافة	02

			التنظيمية	
			يساعد التغير التنظيمي في فهم ردود الفعل المعقدة للموظفين تجاه التغير.	03
			تساهم التغير في أهمية العوامل الإنسانية في نجاح مبادرات التغير.	04
			أشعر بالحماس تجاه التغييرات الجارية في المؤسسة.	05
			المؤسسة أصبحت أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات	06

المحور الثاني : التعامل مع التغير التنظيمي في المؤسسة

البدائل			العبارة	الرقم
موافق	محايد	غير موافق		
			تهتم المؤسسة بتكيف الأفراد مع التغييرات في بيئة العمل.	01
			تهتم المؤسسة بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على استجابة الموظفين للتغيير.	02
			توفر المؤسسة إطاراً لتصميم استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.	03
			تدعم المؤسسة التغيير المتجدد في اساليب و طرق العمل	04
			أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات الجديدة في العمل.	05
			أشعر أن آرائي واقتراحاتي مسموعة خلال عملية التغيير.	06
			تعمل المؤسسة على تحسين عملية إدارة التغيير في المستقبل	07

المحور الثالث : تأثير التغير التنظيمي في أداء الأفراد المؤسسة

الرقم	العبارة	البدائل		
		موافق	محايد	غير موافق
01	يؤثر التغيير التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين			
02	يؤثر التغيير التنظيمي على الكفاءة الذاتية للموظفين في أداء مهامهم الجديدة			
03	يؤثر التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع والابتكار في أداء الموظفين			
04	يساهم التغيير التنظيمي في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات الجديدة			
05	يؤثر التغيير التنظيمي على مستوى التعاون بين أفراد فرق العمل			
06	يؤثر التغيير التنظيمي على دافعية الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة			
07	يؤثر التغيير التنظيمي على جودة القرارات التي يتخذها الموظفون في مجال عملهم			