

دراسة تحليلية لاتجاهات موظفي الإدارات العمومية نحو التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة
لولاية المسيلة-

**An analytical study of the employees' attitudes in public Administrations towards
on the Directorate of Youth and Sports of organizational change-Empirical study
the Wilayat of M'sila**

د. عيسى صواش¹، د. خالد دحية²

¹جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)، aissa.saouache@univ-biskra.dz

²جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)، khaled.dahia@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/23

تاريخ الإرسال: 2021/07/05

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين بالإدارات العمومية نحو التغيير التنظيمي وأبعاده وذلك بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراسة إشكالية البحث، كما تم تصميم استبيان وزّع على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 30 موظفا لجمع المعلومات وتحليلها واختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية، من نتائج الدراسة امتلاك الموظفين لمؤشرات تتعلق باستعدادات نفسية إيجابية نحو التغيير، وقبوله وعدم مقاومته في حال اتخاذ قرارات متعلقة بإجراء تغييرات كلية أو جزئية تمس أحد الجوانب المتعلقة بالسياسات، أو البرامج، أو الوظائف، أو التكنولوجيا المستخدمة. وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن موظفي مديرية الشباب والرياضة يملكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي.

كلمات مفتاحية: اتجاهات. الموارد البشرية، الإدارات. العمومية، التغيير. التنظيمي.

تصنيفات JEL: O15، H83، D23.

Abstract:

The following study aims to identify the employees' attitudes in public administrations towards organizational change and its dimensions at the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila. In the study of the research problematic, the descriptive approach was relied upon, and a questionnaire was designed and distributed to a simple random sample of 30 employees to collect information, analyze it, test hypotheses and answer the problematic. One of the study results is that employees have indicators related to positive psychological preparations for change, and their acceptance and non-resistance when making decisions related to making total or partial changes that affect one of the aspects related to policies, programs, jobs, or the technology used. It was concluded that the employees of the Directorate of Youth and Sports have positive attitudes towards organizational change.

Keywords: Human Resources attitudes ;public administrations; organizational change.

JEL Classification Cods : O15, H83, D23.

المؤلف المرسل: د. عيسى صواش الإيميل: aissa.saouache@univ-biskra.dz

المقدمة:

تعتبر الإدارة عماد وأساس كافة الأنشطة التي يقوم بها الإنسان بشتى أنواعها سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وبدونها لا يمكن تحقيق التقدم الذي وصل إليه العالم اليوم، والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي تطورت بشكل ملحوظ نظير الاهتمام المتزايد بها، ومن خلال هذا التوسع وجب الاعتماد على النظرة العلمية في تنظيم الرياضة حتى تصبح الإدارة عاملاً مهماً في نجاح الرياضة، فالدول المتقدمة هي التي تعتمد على الأسلوب العلمي في إدارتها للشأن الرياضي وفق منظور حديث، وعليه فإن نجاح المؤسسات الرياضية مرتبط بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة، عبر كل المستويات الإدارية بداية من أعلى الهيئات الموحدة في الدولة كوزارة الشباب والرياضة واللجنة الأولمبية مروراً بالاتحادات الرياضية لمختلف الألعاب وصولاً إلى الهيئات الرياضية المحلية والأندية الرياضية ومراكز الشباب. (مفتي، 1999، صفحة 17)

ويوصف العصر الحالي بأنه عصر التغيرات السريعة في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية وغيرها وهذا التغيير متسارع الإيقاع ومتنوع المضمون، ومختلف في الشكل، وله تأثير على جميع جوانب الحياة هذا ما جعل المفكرين والباحثين يعتبرون أن العامل الثابت في عالم اليوم هو التغيير، وتناول موضوع التغيير له أهمية خاصة في ظل صعوبة مسابقتها على أسس علمية دقيقة، وهذا ما تجلّى من خلال عديد المؤلفات والبحوث التي حاولت التنظير لموضوع التغيير التنظيمي وفهم فحواه ومعالجته والتحكم فيه بما يحقق أهداف وطموحات المجتمعات والمنظمات والأفراد في التوافق النفسي والاجتماعي والتنظيمي مع مختلف أشكال التغيير، والدفع نحو التعايش معه للاستفادة من الإيجابيات وتفادي السلبيات، وتحقيق جميع الأهداف المستطرة (معتز، 2013، صفحة 11).

ويجب أن تكون لدى الأفراد قناعة بأن التغيير من سنن الحياة، والاستجابة لمتطلباته يسمح بتحقيق الاستقرار بواسطة متابعة التطورات التي تحدث، والإسراع بها أحياناً دون اعتراض، والإدارة المثالية هي التي تخطط لكل التغييرات على أسس علمية وعملية، حتى تتمكن من تحقيق كل الطموحات والتطلعات وجعل الأهداف قيد التطبيق. (معتز، 2013، صفحة 11)

كما يمكن التغيير من الوصول إلى تطوير الأداء عن طريق زيادة المقدرة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتشخيص وتحليل الوضع الحالي، وتحليل أسباب وقوع المشاكل وذلك بإتباع أسلوب علمي وزيادة قدرات المؤسسة على التعلم والإبداع وتطوير نماذج القيادة، والتخلص من البيروقراطية والفساد الإداري وتحديث مكان وتجهيزات العمل. (Geordano, 1998)

لذا فإن إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه يعتمد بالأساس الأول على اتجاهات العاملين نحوه، فقد تكون ردود الأفعال ايجابية وبالتالي تتمكن المنظمة من ضمان قبولهم وتعاونهم في تطبيق التغيير المنشود، وفي حالة ردود الفعل السلبية المتمثلة في الرفض وعدم القبول فإن المنظمة تواجه صعوبات في تطبيق التغيير التنظيمي باعتبار العنصر البشري هو المحرك وهو مصدر التغيير ومنه يبدأ التغيير حتى يتمكن من التأثير في بقية العناصر والعوامل، وعليه وبناء على ما سبق يستهدف هذا البحث معرفة طبيعة اتجاهات الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة نحو التغيير التنظيمي من خلال طرح التساؤل العام التالي:

التساؤل العام: هل يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو الثقافة والسلوك التنظيمي المثالي؟
- هل يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو التغيير في الهيكل التنظيمي الحالي؟
- هل يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو نمط القيادة الإدارية؟
- هل يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو التغيير التكنولوجي (تصميم العمليات) ؟

الفرضية العامة: يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

- يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو الثقافة والسلوك التنظيمي المثالي
- يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو التغيير في الهيكل التنظيمي الحالي
- يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو نمط القيادة الإدارية
- يمتلك الموظفون بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اتجاهات ايجابية نحو التغيير التكنولوجي (تصميم العمليات)

أهداف البحث:

- معرفة طبيعة اتجاهات موظفي الإدارة الرياضية نحو الثقافة والسلوك التنظيمي المثالي.
- معرفة طبيعة اتجاهات موظفي الإدارة الرياضية نحو تغيير الهيكل التنظيمي.
- معرفة طبيعة اتجاهات موظفي الإدارة الرياضية نحو النمط القيادي الديمقراطي
- معرفة طبيعة اتجاهات موظفي الإدارة الرياضية نحو التغيير التكنولوجي (تصميم العمليات).

أهمية البحث :

يعتبر التغيير التنظيمي ذو أهمية بالغة بالنسبة لجميع المنظمات مهما كان نوع نشاطها، وهو ضرورة تفرضها ظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتغيير التنظيمي من شأنه المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وكذا أهداف العاملين من خلال إحداث تغييرات هيكلية وسلوكية وقيادية وفي الوسائل والتقنيات وطريقة الأداء وغيرها من الجوانب التي يجب أن يشملها التغيير والذي يكون من خلال إستراتيجية مدروسة تنفذ على مراحل لتفادي مشكلات مقاومة التغيير وتعتبر اتجاه العاملين نحو التغيير التنظيمي مؤشر أولي يمكن من خلاله التنبؤ بمدى نجاح التغيير من عدمه باعتبار الاتجاهات الايجابية نحو التغيير التنظيمي معبرة عن الرضى والقبول والاستعداد للعمل على تطبيق إجراءات التغيير، بينما الاتجاهات السلبية لدى العاملين نحو التغيير التنظيمي تنبؤ بفشل نظرا لأنه سيقابل بالرفض وعدم الاستعداد للتعاون مع الإدارة.

1-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1-1-الاتجاه:

"تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد"، كما انه يعني "وجهة نظر الإنسان بالنسبة لشيء محدد، شخص، أو موضوع، وهو يختلف عن القيم لأن الأخيرة تتعلق بأمور عامة وأشياء مجردة كالوفاء والصدق"(السلمي، 1983، صفحة 170).

1-2-الموظفون:

هم الأفراد العاملون بالإدارة العمومية يقومون بوظائف في حدود الاختصاص ليقدموا خدمات.

1-3-الإدارة الرياضية:

تعرف بأنها "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات" وتعرف أيضا: "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها"(مفتي، 1999، صفحة 17).

1-4-مديرية الشباب والرياضة:

مؤسسة عمومية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة تعمل على تنظيم وتطوير وتنفيذ الأنشطة والبرامج الرياضية على المستوى المحلي(الولائي).

1-5-التغيير

"التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل" كما يعرف التغيير أيضا: «عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة وتتضمن المجموعة المعاكسة قوى معوقة ونتيجة لتفاعل هتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليه الحالة الراهنة" تعريف آخر: "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة". كما يعرف التغيير: "عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياسا بنفسها أو تنافسيا مع غيرها أو التوافق مع متغيرات البيئة داخليا وخارجيا".

يعرفه هولت Holt بأنه: "تلك العملية المخططة والمدرسة بصفة علمية ولفترة زمنية طويلة عادة، وينصب هذا التغيير على خطط المؤسسات وسياساتها، بل وحتى الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة، أو التكنولوجيا أو الإجراءات وطرق وظروف العمل وغير ذلك من أساليب التغيير وتهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق الانسجام أو الاتساق والتكيف مع الظروف أو التغيرات الحادثة على مستوى البيئة الداخلية وكذا الخارجية وللبقاء والاستمرار والتميز". (Carole, 1994, p. 38) وعليه ومن خلال هذه التعريفات يمكننا تعريف التغيير على أنه عملية انتقال إرادية من وضعية كانت قائمة إلى وضعية أخرى أفضل من سابقتها في سبيل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق التوافق مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية.(جودة، 2006، صفحة 39).

1-5-1- طرق التغيير:

- التغيير بالتخطيط الاستراتيجي: ويشمل كل من
أ/التغيير العشوائي: يحدث تلقائيا وبشكل عشوائي ويؤثر سلبا على المؤسسة
ب/التغيير المخطط: يتم تنفيذه بعد تخطيط دقيق ودراسة لظروفه ومتطلباته وبرامجه وهو نتيجة لمجهودات واعية من طرف المخططين له.
- من حيث وقت التنفيذ:
أ/التغيير السريع: يتم بسرعة مرة واحدة ويسمى بالصدمة القوية لأنه يسبب مفاجئة بالنسبة للجميع.
ب/التغيير البطيء: يتم تنفيذه على مراحل نظرا لأنه يكون أكثر ثمولية، ومن اجل تفادي مقاومة التغيير
- التغيير بالموعظة.
- التغيير بالمفاوضة والإقناع.
- التغيير بالقدوة.
- التغيير بالإلزام.
- التغيير بإدارة الجودة الشاملة.

1-5-2- العوامل الحركية للتغيير:

-العوامل الداخلية: وتشمل ما يلي:

- تراجع مستوى الرضا المهني للعاملين.
- ارتفاع نسبة دوران العمل في المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
- زيادة نسبة التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي.
- انخفاض الأرباح أو تحقيق خسائر كبيرة.
- عدم وجود تعاون بين العاملين والمختلف الأقسام والوحدات.
- العوامل الخارجية: وهي تضم قوى خارجة عن سيطرة المنظمة ومنها:
 - التطورات التكنولوجية تفرض اقتناء تجهيزات وآلات حديثة.
 - صدور قوانين جديدة تفرض التكيف معها مثل قوانين العمل والاستيراد والتصدير والضرائب.
 - التغيير في الحالة الاقتصادية من ركود ورواج إضافة إلى تغير مستوى دخل الأفراد ومعدلات النمو الاقتصادي.
 - زيادة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.(جودة، 2006، الصفحات 39-40).
 - تغييرات في المنافسة مثل دخول منافسين جدد أو خروج منافس قوي يفرض إجراء تغييرات مناسبة داخل المنظمة(جودة، 2006، صفحة 40).

2-الدراسات السابقة:

2-1-دراسة(دروش وعزواني، (دت)): هدفت إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ يعتبر التغيير التنظيمي أساس تطور كل منظمة وبقيائها واستمرارها خاصة في ظل الظروف القائمة، وإحداث هذا التغيير كان يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على توجيه مواقف وأفكار واتجاهات وسلوكيات الأفراد بما يتناسب مع أهداف المنظمة وبالتالي إنجاح هذا الأخير، إذ أن تفعيل الأداء والاتصال وتحقيق التنمية التنظيمية بما يعزز العلاقات التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد استخدم الباحثان منهج دراسة حالة باستخدام أداة استبيان مكون من 36 سؤال موزع على أربعة محاور هي التغيير في المنظمة، البيانات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى البيانات الشخصية، وتم توزيع أداة البحث على عينة مأخوذة من مجتمع أصلي يشمل 6 وكالات إضافة إلى مسؤولي المديرية الإقليمية و الولائية. وبلغ عدد أفراد العينة بذلك 105 ، ومن بين النتائج المتوصل إليها تم تصنيفها إلى نقاط قوة منها خلق وعي كافي بضرورة التغيير والحاجة الماسة إليه وإلى وسائل تحقيقه، وجود قنوات اتصال مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل تسهيل عملية إحداث التغيير، ومن بين نقاط الضعف المتوصل إليها عدم إشراك العاملين في عملية التغيير مما يؤدي إلى عدم تحقيق نتائج مرجوة، عدم المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في كثير من الجوانب الاجتماعية والعلمية إذ يعتبر تقليص الفجوة أهم عوامل إحداث التغيير الناجح.

2-4-دراسة (البولي، 2005): هدفت الدراسة إلى معرفة وجهة نظر هيئة الطيران نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد التغيير التنظيمي، وكذا التعرف على المشكلات التي تنجم عن التغيير التنظيمي، ومعرفة مدى اختلاف وجهات النظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم النظرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وأداة البحث تمثلت في استمارة استبيان وزعت على جميع موظفي مقر رئاسة الطيران المدني بجدة والبالغ عددهم 410 موظف وتم استعادة 278 استمارة بما يمثل نسبة 67.80% من مجتمع الدراسة، ومن بين النتائج المتوصل إليها توقع الموظفين الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية منها زيادة المرتبات، وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرهم، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية إلى التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية(العمر، طبيعة العمل، الخبرة، المرتبة وعدد الدورات التدريبية)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين(العمر، المستوى التعليمي).

2-3-دراسة (سوفي، 2011): هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين العاملين بخزينة ولاية جيجل نحو التغيير التنظيمي، حيث اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، على عينة من موظفي الخزينة العمومية بولاية جيجل، وأداة البحث تمثلت في الاستبيان التي تكون من أربعة محاور هي مساهمة التغيير التنظيمي في إثارة الدافعية، ومساهمة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي، وأثر التغيير التنظيمي على الرضى الوظيفي، ودور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، تم توزيعه على عينة بلغت 85 بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث موزعين عللا ففتين هما الأسلاك المشتركة والتقنية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم دافع لدى الموظفين هو تحقيق العدالة بين الموظفين، يتطلع الموظفون إلى التغيير التنظيمي من أجل تحقيق المزيد من المكاسب والمزايا،

إضافة وجود فروق في النظرة نحو التغيير التنظيمي بين الأسلاك المشتركة والتقنية هؤلاء لهم نظرة تشاؤمية خوفا من فقدان بعض الحقوق.

2-2-دراسة (حداد وججيق، 2020): هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير أبعاد التغيير التنظيمي في توفير بنية تحتية فاعلة في توجيه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة كمنهج استراتيجي حديث، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي وأداة البحث تمثلت في استمارة استبيان مكونة من محورين و55 سؤال تم توزيعه على عينة بلغت 118 موظف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة باعتبارها وحدة إنتاجية رائدة بجودة منتجاتها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وأن المؤسسة قيد الدراسة في طريق تطبيق التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في إدارة الموارد البشرية، والتغيير الاستراتيجي) لكنها ما تزال بعيدة نوعا ما عن التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

3-منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.

4-مجتمع وعينة البحث:

شمل البحث الموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 35 موظف، وتكونت عينة البحث من 30 موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

5-أداة البحث:

قام الباحثان واعتمادا على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع التغيير التنظيمي بتصميم استمارة استبيان في شكل مقياس ليكرت خماسي لمعرفة طبيعة اتجاهات الموظفين بالإدارة الرياضية نحو التغيير التنظيمي (موافق بشدة=5 درجات، موافق=4 درجات، محايد=3 درجات، غير موافق=2 درجة، غير موافق بشدة=1 درجة) حيث بلغ عدد العبارات 34 موزعة على أربعة محاور وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (01): يوضح توزيع عدد أسئلة (البندود) على أبعاد الاستبيان

المحاور	عدد البنود (الأسئلة)
الثقافة والسلوك التنظيمي	10
التغيير في الهيكل التنظيمي	10
نمط القيادة الإدارية	9
التغيير التكنولوجي (تصميم العمليات)؟	5

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

5-1-تصنيف مستويات الاتجاهات:

تم تصنيف الاتجاهات إلى مستويين هما الاتجاه السلبي والاتجاه الإيجابي بناء على عدد البدائل المقترحة لقياس اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (02): يوضح تصنيف مستويات الاتجاهات

الفئات	العبارات الموجبة	العبارات السلبية
3-1	اتجاه سلبي	اتجاه إيجابي
5-3	اتجاه إيجابي	اتجاه سلبي

المصدر: من إعداد الباحثين .

5-2- الشروط العلمية لأداة البحث:

5-2-1- الثبات: تم حساب معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية وتم استخراج قيمة الثبات عن طريقة معادلة

سبيرمان براون لتعديل الطول وكذا معادلة جتمان. كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول (03): يوضح نتائج حساب الثبات باستخدام التجزئة النصفية

العبارات	الارتباط	الثبات (معادلة سبيرمان براون)
الزوجية	0.014	0.71
الفردية	0.40	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

5-2-2- الصدق:

تم حساب الصدق الذاتي والذي يساوي الجذر التربيعي للثبات. وبذلك يساوي الصدق الذاتي 0.84.

5-2-3- الأدوات الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22.

6- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

الجدول (04): يوضح إجابات أفراد العينة على أسئلة محور التغيير في الثقافة والسلوك التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	طبيعة الاتجاه
1. رسالة المؤسسة وأهدافها واضحة بالنسبة لي	4.19	0.40	اتجاه إيجابي
2. تتعامل الإدارة بتساهل مع الغيابات والتأخرات	2.81	1.07	اتجاه إيجابي
3. أشعر بالثقة والاحترام في مؤسسة عملي	3.71	1.18	اتجاه إيجابي
4. يمكنني تأجيل بعض الأعمال إلى وقت لاحق	2.90	1.13	اتجاه سلبي
5. لدى العاملين رغبة في تحسين صورة المؤسسة	3.86	1.19	اتجاه إيجابي
6. تهمني سمعة مؤسستي بالنسبة للآخرين	3.76	1.30	اتجاه إيجابي
7. أقوم بعملتي على أكمل وجه في حضور المدير أو غيابه.	3.95	0.74	اتجاه إيجابي
8. أتأقلم بسرعة مع التعديلات في القوانين إن وجدت	4.10	0.53	اتجاه إيجابي
9. بعض سلوكيات العاملين تحتاج إلى تعديل	4.10	0.62	اتجاه إيجابي
10. لا أحتاج إلى تعليمات كتابية أو شفوية للقيام بواجباتي	4.10	0.62	اتجاه إيجابي
المحور ككل	3.74	0.43	اتجاه إيجابي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

دراسة تحليلية لاتجاهات موظفي الإدارات العمومية نحو التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (4) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الثقافة والسلوك التنظيمي المثالي كلها ايجابية وبخصوص الدرجة الكلية للمحور كانت في اتجاه ايجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.74 وعليه نقول أن الموظفين بمديرية الشباب والرياضة يملكون اتجاهها ايجابيا نحو الثقافة والسلوك التنظيمي المثالي ومنه نستنتج أن الفرضية الأولى محققة.

الجدول (05): يوضح إجابات أفراد العينة على أسئلة محور الاتجاهات نحو القيادة الإدارية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	طبيعة الاتجاه
11. القيادة الإدارية تتميز بالتسهيل	3.33	1.19	اتجاه ايجابي
12. تشجع الإدارة المبادرات الإبداعية للموظفين	3.43	1.02	اتجاه ايجابي
13. تعامل القيادة بتميز بين الموظفين	2.95	1.02	اتجاه ايجابي
14. تتاح للموظف فرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات دون تمييز أو إقصاء.	3.24	0.94	اتجاه ايجابي
15. تتاح للموظفين فرصة المشاركة في حل المشكلات	3.33	1.11	اتجاه ايجابي
16. سبق لي وأن تضايقت من تعامل المدير معي	2.81	1.20	اتجاه ايجابي
17. تستمع القيادة باهتمام لمشكلات الموظفين	3.76	0.76	اتجاه ايجابي
18. هناك مدراء يملكون أساليب حديثة في التسيير	3.43	0.97	اتجاه ايجابي
19. تشجع القيادة التعاون بين الموظفين	3.81	0.68	اتجاه ايجابي
المحور ككل	3.34	0.52	اتجاه ايجابي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (5) أن اتجاهات أفراد العينة نحو القيادة الإدارية تراوحت كلها في الاتجاه الايجابي، والدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة كذلك حيث المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يساوي 3.34 وبالتالي نقول أن الفرضية الثانية محققة.

الجدول (06): يوضح إجابات أفراد العينة على أسئلة محور التغيير في الهيكل التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	طبيعة الاتجاه
20. أملك معرفة كافية بحقوق وواجباتي	2	0.77	اتجاه سلبي
21. منصبي يتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي	2.43	1.12	اتجاه سلبي
22. لدي استعداد في تحمل أعباء إضافية في العمل	4.05	0.74	اتجاه ايجابي
23. بعض الوظائف تحتاج إلى إعادة تقييم	4.10	0.53	اتجاه ايجابي
24. هناك تداخل في أداء بعض الواجبات	3.76	0.53	اتجاه ايجابي
25. بعض الوظائف تحتاج إلى تلمين أكثر	4	0.63	اتجاه ايجابي
26. تبعات الوظيفة تتناسب مع الواجبات	2.95	0.86	اتجاه سلبي
27. يحتاج الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى تعديلات جوهرية.	3.67	0.85	اتجاه ايجابي
28. نظام الترقي يحتاج إلى مراجعة.	3.95	0.80	اتجاه ايجابي
29. نظام الأجر يتوافق مع الوظائف.	3.38	1.32	اتجاه ايجابي
المحور ككل	3.42	0.33	اتجاه ايجابي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (6) أن اتجاهات أفراد العينة كانت في اتجاه سلبي نحو وضع قائم متعلق بفهمهم للحقوق والواجبات وكذا تناسب المنصب مع المؤهلات والقدرات بالإضافة إلى موقفهم السلبي من عدم تناسب تبعات

الوظيفة مع الواجبات من خلال العبارات (21،22،27) وبالتالي فإن هذه الجوانب بحاجة إلى تغيير، كما أن الجوانب التي تحتاج إلى تغيير أيضا نجد الهيكل التنظيمي، نظام الترقية والأحور، وإجمالاً نقول أن موظفي الإدارة الرياضية لديهم اتجاهات ايجابية نحو التغيير في الهيكل التنظيمي بدليل الدرجة الكلية للمحور حيث كان المتوسط الحسابي يساوي 3.43 وهي تعبر عن اتجاه إيجابي وبالتالي نقول أن الفرضية الثالثة محققة.

الجدول (07): يوضح إجابات أفراد العينة على أسئلة محور التغيير التكنولوجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	طبيعة الاتجاه
30. تحتاج المؤسسة إلى اقتناء تجهيزات ومعدات حديثة	4.14	0.79	اتجاه إيجابي
31. يجب الاعتماد على أساليب أكثر فعالية لنقل المعلومات في الوقت المناسب	3.71	1.10	اتجاه إيجابي
32. تحتاج عملية تنفيذ الواجبات إلى عملية تسريع	3.67	0.91	اتجاه إيجابي
33. يجب تخصيص برامج تدريبية للعاملين على استخدام التكنولوجيات الحديثة	3.33	1.23	اتجاه إيجابي
34. أفضل التعامل مع الوثائق الورقية بدل من الرقمنة .	3.29	1.41	اتجاه إيجابي
المحور ككل	3.62	0.58	اتجاه إيجابي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن اتجاهات موظفي مديرية الشباب والرياضة نحو التغيير التكنولوجي كانت ايجابية من خلال المتوسطات الحسابية للعبارات والدرجة الكلية للمحور والتي كانت كلها أكبر من 3 غير أن أفراد العينة يملكون اتجاهات ايجابية نحو التعامل مع الوثائق الورقية بدلا من الرقمنة وهذا يتعارض مع التغيير التكنولوجي وبالتالي فهم بحاجة إلى توعية بأهمية رقمنة الإدارة العمومية والمزايا التي تضيفها على العملية الإدارية. وبناء على سبق نستنتج أن الفرضية الرابعة محققة.

الجدول (08): يوضح إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	طبيعة الاتجاه
-محور الثقافة والسلوك التنظيمي	4.14	0.79	1	اتجاه إيجابي
-محور القيادة الإدارية	3.34	0.52	4	اتجاه إيجابي
-محور تغيير الهيكل التنظيمي	3.42	0.33	3	اتجاه إيجابي
-محور التغيير التكنولوجي	3.62	0.58	2	اتجاه إيجابي
-الاستبيان ككل	3.53	0.26	/	اتجاه إيجابي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن اتجاهات موظفي الإدارة الرياضية كانت كلها ايجابية في محاور الاستبيان الأربعة (الثقافة والسلوك التنظيمي، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي) حيث جاءت الاتجاهات من حيث قوتها مرتبة على النحو التالي بناء على المتوسطات الحسابية لكل محور (الثقافة والسلوك التنظيمي، ثم محور التغيير التكنولوجي، وثالثا تغيير الهيكل التنظيمي، ورابعا محور القيادة الإدارية) وبالتالي نستنتج أن الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يملكون اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي.

7-مناقشة النتائج:

7-1-مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

التي تنص على ما يلي: يمتلك الموظفون بالإدارة الرياضية اتجاهات ايجابية نحو الثقافة والسلوك التنظيمي المثالي. وقد جاءت النتائج في هذا الاتجاه .

حيث يعتبر تغيير ثقافة المنظمة نتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل هو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي ومجالات النشاط حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يقيّم فرصا جديدة لاستغلالها، أو قد تظهر قيودا تفرض إلغاء أو تحجيم نشاط معين، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الغايات العليا. (مصطفى، 2000، الصفحات 472-480).

7-2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

التي تنص على ما يلي: يمتلك الموظفون بالإدارة الرياضية اتجاهات ايجابية نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي. وقد كانت هناك اتجاهات ايجابية لدى الموظفين نحو التغيير في الهيكل التنظيمي من إعادة تصميم للوظائف وواجباتها وشروطها ومواصفات شغلها ومراجعة نظام الترقية ونظام الأجور، حيث يؤكد السلمي "أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى وما يترتب عن ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات. " (السلمي، 1988، الصفحات 258-259)

7-3-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

التي تنص على ما يلي: يمتلك الموظفون بالإدارة الرياضية اتجاهات ايجابية نحو نمط القيادة الإدارية دلت النتائج على وجود اتجاهات ايجابية نحو نمط القيادة السائد بمديرية الشباب والرياضة.

والقيادة عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد وتوجيه السلوك الإنساني بما يحقق هدف الإدارة حيث يقع على عاتق القيادة عدة مسؤوليات منها تعريف الأفراد بأهداف المنظمة وتوضيح السياسات والبرامج المتخذة وإتاحة الفرصة بالمشاركة في تشكيل هذه السياسات وإعطاء الرأي في كيفية التطبيق، كما تقوم القيادة الإدارية بالعمل على خلق التوافق بين الأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة والتأكيد على دور كل فرد داخل التنظيم والتأكيد على حتمية التعاون والتكامل باعتبارهم فريق واحد لهم أهداف مشتركة، كما توفر القيادة التوجيه في أداء الأعمال والتبصير بأفضل الطرق للقيام بالواجبات من أجل تجنب الأخطاء، إضافة إلى العمل على حل مشكلات الأفراد ومساعدتهم على التخلص منها حتى لا تعوق كفاءتهم وطاقاتهم، كما تعمل القيادة أيضا على تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم في تحقيق واجباتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت أو العقاب بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك في العمل (السلمي، 1988، صفحة 342).

والقيادة من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، وهي وثيقة الصلة ببرامج التغيير التنظيمي ويتوقف نجاحها على كفاءة وأساليب القيادة المتبعة، فالقائد الذي يمارس التسلط سوف يؤدي إلى تباعد الأفراد ونفورهم من

العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، لأن هذا النمط كفيل بإكساب عداوة الأفراد وهو دافع إلى مقاومة ما تصبوا الإدارة إليه في برامج التغيير التنظيمي، بينما القائد الإداري الناجح المدرك لطبيعة السلوك الإنساني ودوافعه يحسن التعامل معه بأمثل الطرق، ويعمل على تكوين جماعة الأفراد المتعاونين وشعورهم بالانتماء والمشاركة في خطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية لتحقيق الأهداف، وفي ظل هذا المناخ الإداري يكون لدى الأفراد استعداد لبذل كل الجهود الممكنة لإنجاح خطط الإدارة بشكل عام والتغيير التنظيمي خاصة، وذلك بإقناعهم من خلال ما يبذلونه من جهود وإدراكهم للعلاقة الوثيقة بين ما يسهمون فيه وما يعود عليهم من منافع (السلمي، 1988، صفحة 343).

7-4 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

التي تنص على ما يلي: يمتلك الموظفون بالإدارة الرياضية اتجاهات ايجابية نحو تغيير التغيير التكنولوجي (تصميم العمليات) وقد كانت اتجاهات موظفي مديرية الشباب والرياضة ايجابية نحو استخدام التكنولوجيات الحديثة في عملية تنفيذ المهام الإدارية وضرورة التحكم فيها من اجل ضمان فعالية في الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا المستفيدين. ويعتبر المدخل التكنولوجي من المداخل المهمة في إحداث التغيير التنظيمي من خلال إعادة تركيب وتدفع العمل وعلى أنماطه وأساليبه وطرقه وعلى الوسائل المستخدمة فيه وإدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل الإداري من اجل إحراز السبق والتميز وخلق التنافسية. (العطية، 2003، صفحة 349).

8- توصيات الدراسة:

- إتباع أسلوب التغيير التنظيمي على مراحل بدل من التغيير السريع لتفادي مقاومة التغيير من طرف العاملين.
- توعية العاملين بأهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للفرد وللمؤسسة.
- تخصيص برامج تدريبية للعاملين عند إدخال تكنولوجيات جديدة في العمل.
- تنمية الاتجاهات الايجابية نحو القيادة والمؤسسة وأهدافها بالتدريب على أساليب القيادة الفعالة وفن التعامل مع العاملين.

- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية لأنها أساس نجاح كل تغيير يمكن أن يمس المؤسسة.
- زيادة التنسيق والمشاركة في اتخاذ القرارات مع جميع العاملين داخل المنظمة.

الخاتمة:

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى أن نتيجة مفادها أن موظفي مديرية الشباب والرياضة يملكون اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي وبمجالته الأساسية حيث كانت على النحو التالي:

- يمتلك الموظفون بالإدارة الرياضية اتجاهات ايجابية نحو الثقافة والسلوك التنظيمي المثالي.
- يمتلك الموظفون بالإدارة الرياضية اتجاهات ايجابية نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي.
- يمتلك الموظفون بالإدارة الرياضية اتجاهات ايجابية نحو نمط القيادة الإدارية.
- يمتلك الموظفون بالإدارة الرياضية اتجاهات ايجابية نحو التغيير التكنولوجي (تصميم العمليات)

وتعتبر الاتجاهات الايجابية عن استعدادات نفسية ايجابية نحو التغيير وقبوله وعدم مقاومته في حال اتخاذ قرارات متعلقة بإجراء تغييرات كلية أو جزئية تمس أحد جوانب المتعلقة بالسياسات أو البرامج أو الوظائف أو التكنولوجيا المستخدمة وهذا يعتبر مؤشرا ايجابيا لدى موظفي الإدارات العمومية وبالتالي مديرية الشباب والرياضة موضوع الدراسة.

المصادر والمراجع:

1. إبراهيم مفتي. (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية. القاهرة: مطابع أمون.
2. أحمد سيد مصطفى. (2000). إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
3. سيد عبد الله معتز. (2013). إدارة التغيير التنظيمي-الأسس النظرية و المهارات والتطبيقات العملية. ج2. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. .
4. علي السلمي. (1983). إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
5. علي السلمي. (1988). السلوك التنظيمي، ط3. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
6. ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة. سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
7. محفوظ احمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفهوم وتطبيقات، ط2. الأردن: دار وائل للنشر.
8. دروش وعزواني ناصر ، نصيرة.. ((دت)). دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وتفعيله. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-29(2).جامعة زيان عاشور. الخلفة، ص ص 129-144.
9. عفاف، عبد الحق حداد وحجقيق. (2020). العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر-قلمة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد6. العدد2، ص ص 96-120.
10. عبد الله صلاح بن فالح البلوي. (2005). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني. مذكرة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية.
11. نبيل سوفي. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي-حالة موظفي خزانة ولاية جيجل. الجزائر: مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

12. GEORGE, Yonne, 1998, Communication Organisationnelle et Reconsidération par la Théorie de la Structuration, Revue GRH, France.

13. GRESSE, Carole, 1994, Les Entreprises en Difficulté, Éd Economica, Paris, France.