

دور التغيير في الفاعلية التنظيمية  
دراسة حالة: الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة

**The role of change in organizational effectiveness**  
**Case Study: The Syrian Federation of Sports for people with**  
**Disabilities**

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية  
توجّه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: رزان علي

إشراف: الدكتور حسان اسماعيل

لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه

ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل

# الإهداء

إلى معلمي الأول وقدوتي، إلى منارة الحياة وصاحب الفضل الكبير..

والدي

إلى حبيبة الروح ومصدر الحب الذي لا ينضب، إلى قديستي..

والدتي

إلى سندي وعزوتي ورفاق دربي..

إخوتي

إلى صاحبة اليد الممدودة للعون دوماً..

عمتي شهيدة

إلى خامس الأخوة، الصديق الداعم..

نوار يوسف

إلى من وهبتي الحياة إياهما فضلاً ونعمة..

ديما خليل ونبوغ ياسين

## شكر وتقدير

أُتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي خلال دراستي هذه، وأخص بالشكر أستاذي الدكتور حسان اسماعيل لإشرافه على هذه الدراسة ولكل ما قدمه من دعم وتوجيه وإرشاد.

كما أُتقدم بالشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي لإدارة الأعمال على جهودهم النبيلة وعلى كل ما قدموه من معرفة ودعم خلال فترة الدراسة.

وأُتقدم بوافر التقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين سوف يثرون هذا البحث من خلال ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما أُتقدم بالشكر الجزيل للاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة متمثلة بإدارتها والعاملين فيها لما قدموه من مساعدة ومعلومات ساهمت في إنجاز هذه الدراسة مع خالص الأمنيات لهم باستمرار عدوى الشغف والحماس.

أخيراً أُتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في تقديم الدعم والعون لإتمام هذه الدراسة.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تبيان دور التغيير في الفاعلية التنظيمية، وهل أدت أنشطة التغيير التي قامت بها المنظمة إلى تمكينها وزيادة قدرتها وفعاليتها؟ حيث حددت أنشطة التغيير بكل من: التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في تكنولوجيا المعلومات والتغيير في الإبداع والابتكار والتغيير في تنمية الموارد البشرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الاستبيان على الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة حيث بلغ عددهم ٦٤ عاملاً وعاملة وزعت عليهم الاستبانة وبلغت نسبة الاسترداد ٩٥٪.

توصلت الدراسة إلى أنّ أنشطة التغيير التي نفذت في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة كان لها دوراً إيجابياً في الفاعلية التنظيمية للاتحاد. من حيث سرعة إنجاز الأعمال بفاعلية ودقة، وتبسيط إجراءات العمل وتوفير الوقت وتقويض الصلاحيات، والتشجيع على تقديم وتبني المبادرات والأفكار وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقاً لمتطلبات التغيير، وذلك وفق ما عبرت عنه عينة البحث.

## كلمات مفتاحية:

التغيير التنظيمي، الفاعلية التنظيمية

## **Abstract**

**The study aimed to demonstrate the role of change in organizational effectiveness, and did the Organization's change activities empower it and increase its capacity and effectiveness? Change activities were defined by both change in organizational structure, change in information technology, change in creativity, innovation and change in human resources development.**

**In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive and analytical method and the questionnaire as a tool for collecting data. The questionnaire was applied to the Syrian Federation of Sports for People with Disabilities. The study community was composed of all the employees of the Syrian Federation of Sports for People with Disabilities.**

**The study found that the change activities carried out at the Syrian Federation of Sports for People with Disabilities had a positive role in the organizational effectiveness of the federation. In terms of speedy completion of work effectively, accurately, and simplify work procedures, saving time, delegation of powers and authorities, encouragement of presenting and adopting new initiatives and ideas, and defining training needs in accordance with the requirements of change, according to what the research sample illustrated.**

**Keywords: Organizational change, organizational effectiveness**

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١	الفصل الأول: الإطار التمهيدي
١	١.١. مقدمة
٢	٢.١. مصطلحات الدراسة
٢	٣.١. الدراسات السابقة
٧	٤.١. مشكلة الدراسة
٨	٥.١. أهمية الدراسة وأهدافها
٨	٦.١. منهج الدراسة
٩	٧.١. مجتمع البحث
٩	٨.١. فرضيات الدراسة
١٠	٩.١. متغيرات الدراسة
١٠	١.٩.١. متغيرات الدراسة
١٠	٢.٩.١. نموذج الدراسة
١٠	١٠.١. أداة الدراسة
١٠	١١.١. حدود الدراسة
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري
١١	المبحث الأول: التغيير التنظيمي
١١	١.١.٢. مفهوم التغيير
١٣	٢.١.٢. أهداف التغيير
١٤	٣.١.٢. أهمية التغيير
١٦	٤.١.٢. أساليب التغيير
١٨	٥.١.٢. أسباب التغيير
٢٠	٦.١.٢. أبعاد التغيير
٢٠	٧.١.٢. أنواع التغيير
٢٢	٨.١.٢. عوامل نجاح التغيير
٢٣	٩.١.٢. معوقات التغيير
٢٦	الخلاصة
٢٧	المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية
٢٧	١.٢.٢. مفهوم الفاعلية التنظيمية

رقم الصفحة	الموضوع
٢٨	٢.٢.٢. مداخل الفاعلية التنظيمية
٣٠	٣.٢.٢. أهمية دراسة فعالية المنظمات
٣١	٤.٢.٢. خصائص المنظمة الفعالة
٣٣	المبحث الثالث: الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة
٣٣	١.٣.٢. الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي العام
٣٤	٢.٣.٢. الواقع الراهن للاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة
٣٨	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٣٨	تمهيد
٣٨	١.٣. مجتمع وعينة البحث
٣٨	١.١.٣. مجتمع البحث
٣٨	٢.١.٣. عينة البحث
٣٩	٢.٣. أداة الدراسة
٤٠	٣.٣. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٤٠	٤.٣. ثبات الأداة
٤١	٥.٣. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
٤١	١.٥.٣. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
٤٢	٢.٥.٣. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
٤٣	٣.٥.٣. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
٤٤	٤.٥.٣. توزيع عينة الدراسة حسب العمر
٤٥	٥.٥.٣. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
٤٥	٦.٣. الإجابة عن تساؤلات البحث
٤٦	١.٦.٣. الإجابة عن السؤال الأول
٤٨	٢.٦.٣. الإجابة عن السؤال الثاني
٤٩	٣.٦.٣. الإجابة عن السؤال الثالث
٥١	٤.٦.٣. الإجابة عن السؤال الرابع
٥٣	٥.٦.٣. الإجابة عن السؤال الخامس
٥٦	٧.٣. اختبار فرضيات الدراسة
٦٥	النتائج والتوصيات
٦٥	النتائج
٦٧	التوصيات

الموضوع	رقم الصفحة
المراجع	٦٨
المراجع العربية	٦٨
المراجع الأجنبية	٧١
ملحق الدراسة	٧٣
استبانة الدراسة	٧٣

## فهرس الجداول الإحصائية

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٣٩	عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل منها وغير الصالحة للتحليل	١
٤٠	مستوى قياس عبارات الاستبيان	٢
٤١	معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة	٣
٤١	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب الجنس	٤
٤٢	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥
٤٣	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٦
٤٤	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير العمر	٧
٤٥	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	٨
٤٦	مدلول قيمة المتوسط الحسابي	٩
٤٦	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الهيكل التنظيمي	١٠
٤٨	القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الهيكل التنظيمي	١١
٤٨	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تكنولوجيا المعلومات	١٢
٤٩	القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تكنولوجيا المعلومات	١٣
٥٠	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابداع والابتكار	١٤
٥١	القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابداع والابتكار	١٥
٥٢	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد البشرية	١٦
٥٣	القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد البشرية	١٧
٥٣	التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستويات الفاعلية التنظيمية	١٨
٥٥	القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الفاعلية التنظيمية	١٩

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٥٦	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية	٢٠
٥٧	نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية	٢١
٥٧	قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية	٢٢
٥٨	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين تكنولوجيا المعلومات والفاعلية التنظيمية	٢٣
٥٨	نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والفاعلية التنظيمية	٢٤
٥٩	قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير تكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية	٢٥
٦٠	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين الابداع والابتكار والفاعلية التنظيمية	٢٦
٦٠	نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين الابداع والابتكار والفاعلية التنظيمية	٢٧
٦٠	قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير الابداع والابتكار على الفاعلية التنظيمية	٢٨
٦١	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين تنمية الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية	٢٩
٦٢	نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية	٣٠
٦٢	قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير تنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية	٣١
٦٣	قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل	٣٢
٦٣	نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والفاعلية التنظيمية	٣٣
٦٤	قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير أبعاد التغيير على الفاعلية التنظيمية	٣٤

## فهرس الأشكال البيانية

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة	١٠
٢	عناصر منظومة التغيير	١٣
٣	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	١٥
٤	أنواع التغيير	٢٢
٥	الهيكل التنظيمي لاتحاد الرياضات الخاصة	٣٦
٦	الهيكل التنظيمي للجنة الفنية الفرعية في المحافظات	٣٦
٧	التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير الجنس	٤٢
٨	التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٤٣
٩	التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٤٤
١٠	التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير العمر	٤٤
١١	التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٤٥

## الفصل الأول

### الإطار التمهيدي

#### ١.١. مقدمة:

يشهد العالم المعاصر حركة تغيير واسعة وسريعة في مختلف جوانب الحياة، خاصة ما يتعلق منها ببيئة الأعمال نتيجة للتطورات العالمية المتسارعة سواء في مجال تقنيات المعلومات أو في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات وكذلك زيادة حدة التنافس بين المنظمات، وحيث أن هذه التغيرات ساهمت في تطوير بيئة الأعمال فإنها تشكل تحدياً للمنظمات لمواكبة هذه التغيرات والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بما يضمن نموها واستمرارها وأن تكون لديها المرونة الكافية في إجراء التغييرات المطلوبة لمواجهة هذه التحديات.

إن التغيير ليس بالعملية العشوائية ولا يحدث كغاية في حد ذاته، بل هو عملية تستند إلى تخطيط مسبق ومنهجية محددة بغية تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها ورفع كفاءتها وتحقيق فاعليتها وتحسين أداء المنظمة بما يزيد من انتاجيتها أو خدماتها المقدمة. كما تعد الفاعلية التنظيمية من الموضوعات الهامة في حياة المنظمات نتيجة للتطور الكبير والمتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال حيث أن فاعلية المنظمة تدل على حيوية التنظيم وصحته وقدرته على التعامل مع المؤثرات المختلفة ومدى مساهمة أفراد المنظمة في تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أم غير ذلك.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور عملية التغيير في الفاعلية التنظيمية، فاستعرضت الدراسة في إطارها النظري مفهوم وأهمية التغيير وكذلك أنواعه وأسبابه وأبعاده وأهدافه وعوامل نجاح التغيير ومعيقاته. كما تضمن مفهوم الفاعلية التنظيمية ومداخلها وخصائص المنظمة الفعالة وأهمية دراسة فاعلية المنظمات. وفي الإطار العملي تم تحليل دور أنشطة التغيير في الفاعلية التنظيمية على عينة من العاملين في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة "اللجنة البارالمبية السورية" نموذج الدراسة، وذلك من خلال أداة جمع البيانات الاستبانة، تمثلت أنشطة التغيير بالتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في تكنولوجيا المعلومات والتغيير في الابداع والابتكار والتغيير في تنمية الموارد البشرية. وتم تبيان مستويات الفاعلية التنظيمية في الاتحاد كما عبرت عنه عينة البحث.

## ٢.١. مصطلحات الدراسة:

**التغيير التنظيمي:** هو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل (Gerald, ١٩٩٤, P٤٣).

**الفاعلية التنظيمية:** قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتتسجم مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم (القريوتي، ٢٠٠٨، ص ١٣١).

## ٣.١. الدراسات السابقة:

١.٣.١. دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٥) بعنوان: "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للزجاج ALVER بوهرا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين مشروع التغيير بما يحمله من عناصر ومحاور تنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفاعلية التنظيمية المطلوبة.

تم إجراء الدراسة في مؤسسة ALVER لإنتاج الزجاج في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة المذكورة والذي يبلغ ٥٧١ عاملاً، بين إداري وتنفيذي، تم توزيع الاستبيان على ١٣٥ عامل، أعيد من مجمل الاستبيانات ١٢٢ استبيان، تتضمن اثنتان غير صالحتان للتحليل الإحصائي بالتالي أصبح مجموع عينة الدراسة ١٢٠ فرداً.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير والبرامج والإستراتيجيات المتبعة في سبيل إنجاحه من جهة، واتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفاعلية التنظيمية المطلوبة. وأوصت الدراسة بضرورة فتح قنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات التنظيم من أجل تنسيق وتطبيق مشروع التغيير وخلق مناخ تنظيمي مناسب بتحديد عناصر المقاومة لدى العاملين والسعي إلى صياغة رؤية مشتركة وتوضيحها لدى الجميع. ووضع وتحديد أهداف قصيرة المدى قابلة للتحقيق.

٢.٣.١. دراسة (عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٦) بعنوان: "دراسة تحليلية لواقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، من خلال مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالهيكل التنظيمي ودور الإبداع والابتكار وتأثير تكنولوجيا المعلومات ودور تنمية الموارد البشرية في إدارة التغيير وأسباب مقاومة التغيير.

استخدام البحث المنهج الوصفي، تمثلت مجتمع البحث القيادات التي تعمل في المجال الرياضي في محافظة المنيا والتي بلغت ٣٥٥ فرداً. اختار الباحث عينة البحث بطريقة عشوائية قوامها ١٥٥ فرداً تم توزيع الاستبانة عليها.

وخلص البحث إلى عدم وجود واقع فعلي للهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، وأن واقع المؤسسات الرياضية لا يتسم بالإبداع والابتكار من قبل القادة الرياضيين، وعدم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في إدارة التغيير، وعدم تنمية الموارد البشرية لأحداث عملية التغيير بالمؤسسات الرياضية، وعدم وجود أهداف واقعية لإدارة التغيير داخل المؤسسات الرياضية.

٣.٣.١. دراسة (ياغي، ٢٠١٧) بعنوان: "فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل).

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من ٢٧/ منظمة غير حكومية في جنوب الضفة الغربية، حيث تم توزيع (١١٨) استبانة تم استرجاع (١١٠) منها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية. كما أظهرت النتائج حاجة العاملين في هذه المنظمات إلى تنمية في المهارات لقبول عملية التغيير كما أظهرت النتائج عدم مشاركة العاملين في المنظمات غير الحكومية في اقتراح وإحداث التطوير المناسب في المنظمة، كما خلص البحث إلى أن أدوات التطوير التنظيمي

تساهم وتساعد بنجاح عملية التغيير في المنظمات على الأمد الطويل إذا تم استغلالها وتطبيقها بالشكل الأمثل.

#### ٤.٣.١. دراسة (جمعة، ٢٠١٩) بعنوان: " استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية ".

هدف البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير المتمثلة بكل من استراتيجية الرشد والتطبيق العملي (سياسات التعليم، التدريب، والتغيير في التكنولوجيا)، استراتيجية إعادة التعلم (التقويض، المشاركة والعمل الجماعي، الاتصال)، استراتيجية القوة والقهر (القوانين، وصناعة القرار، الأوامر) وبين الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان خلال الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٨. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع (٣٢٠) استبانة على عينة البحث، وزعت منها (١٧٦) استمارة في جامعة القاهرة و(١٤٤) استمارة في جامعة حلوان، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.

#### ٥.٣.١. دراسة (Sakib، ٢٠٢١) بعنوان: "دراسة حالة للعوامل المؤثرة في إدارة التغيير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى فهم طبيعة ودوافع التغيير داخل المنظمات غير الحكومية، وتحديد العوامل التي يجب على هذه المنظمات مراعاتها عند إدارة التغيير التنظيمي عن طريق دراسة حالة واحدة لمنظمة (X) غير حكومية. وذلك من خلال تقييم نظريات البحث الثانوية ذات الصلة بعملية التغيير الفعالة تتطلب رؤية وأهداف وإطار تغيير والتزام الموظفين والاستعداد للتغيير والتواصل المستمر والمشاركة والقيادة القوية وفهم سياق التغيير. اعتمدت الدراسة نهجاً نوعياً وأجرت مقابلات معمقة مع سبعة أفراد من مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة. ولاحظت الدراسة مدى تأثير كل من العوامل الداخلية والخارجية في كيفية إدارة المنظمة لعملية التغيير، وخلص البحث إلى ضرورة تكيف المنظمة مع التغيرات الخارجية، وإلى مساعدة الموظفين في فهم الأسباب والغرض من مبادرات التغيير واعتماد إطار عمل محدد منذ بداية عملية التغيير، كما حددت الدراسة أن المنظمة إلى حد ما استخدمت بعض الجوانب التي تتماشى مع خطوات كوتر وهذا يتفق مع الدراسات البحثية التي تشير إلى أن أطر التغيير عند وضعها في سياقها، قد تكون مفيدة وقابلة للتطبيق بين المنظمات غير الحكومية. وأوصت الدراسة

بتطوير خطة تغيير شاملة تسلط الضوء على عملية التغيير وتعزيز قدرات كل من القادة والعاملين على نحو فعال.

٦.٣.١. دراسة (Errida & Lotfi، ٢٠٢١) بعنوان: "محددات نجاح إدارة التغيير التنظيمي: مراجعة أدبيات ودراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من نماذج التغيير التنظيمي وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح إدارة التغيير، ولتنفيذ الدراسة تم اختيار شركة بناء مغربية كانت في طور إجراء أربع تغييرات تنظيمية تم اختيار وتحليل حالتين منها فقط. اعتمد في البحث على مراجعة الأدبيات حول نماذج التغيير التنظيمي /٣٧/ نموذجاً، ضمناً النماذج الشائعة الاستخدام وذلك بغية توفير فهم متكامل للعوامل التي تؤثر على نجاح التغيير التنظيمي. كما تم تنفيذ سلسلة من المقابلات /٨٩/ مقابلة ضمن شركة البناء المغربية للتحقق من العوامل المؤثرة على نجاح إدارة التغيير عبر دراسة اثنتين من التغييرات التنظيمية المطبقة في الشركة خلال عامين. وخلصت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة في نجاح عملية التغيير تتمثل بمدير قيادة التغيير، والتواصل الفعال والمستمر خلال عملية التغيير، وإشراك أصحاب المصلحة، وتحفيز الموظفين ووكلاء التغيير. في حين عدم وجود رؤية واضحة ونقص المهارات القيادية وانخفاض مشاركة أصحاب المصلحة وضعف التواصل هي من الأسباب الرئيسية لفشل التغيير.

٧.٣.١. دراسة (Sung & Kim، ٢٠٢١) بعنوان: "دراسة حول تأثير إدارة التغيير على الابتكار التنظيمي: التركيز على التأثير الوسيط للسلوك الابتكاري للأعضاء".

هذه الدراسة هي دراسة تجريبية حول تأثير إدارة التغيير على الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري في القطاع العام. المتغيرات المستقلة هي العناصر الأربعة لإدارة التغيير (الهدف التنظيمي، القيادة التحويلية، المشاركة والاتصال، التعليم والتدريب)، المتغير التابع هو الابتكار التنظيمي، والمتغير الوسيط هو السلوك المبتكر للأعضاء. البيانات المستخدمة في التحليل هي مسح التعرف على الخدمة العامة ٢٠١٨ بواسطة KIPA (المعهد الكوري للإدارة العامة). تم إجراء تحليل ماكرو لعملية Hayes للتحقق من المتغير الوسيط. خلص البحث إلى أن عوامل إدارة التغيير لها تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري والابتكار التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، لعب السلوك المبتكر للمسؤولين الحكوميين دوراً وسيطاً بين إدارة التغيير والابتكار التنظيمي. تم التأكيد على أن السلوك الابتكاري لأعضاء المنظمة

ضروري لتحقيق الابتكار التنظيمي. من بين عوامل إدارة التغيير، كان للتواصل والتأثير الأكبر على السلوك الابتكاري والابتكار التنظيمي.

#### ٨.٣.١. دراسة (Phillips & Klein، ٢٠٢٢) بعنوان: "إدارة التغيير من النظرية إلى الممارسة".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة مشتركة من استراتيجيات إدارة التغيير الموجودة في العديد من أدبيات وأطر ونماذج التغيير، وتحديد مدى تكرار تنفيذ ممارسي إدارة التغيير لهذه الاستراتيجيات في الممارسة العملية. حيث قام الباحثان بتحديد ١٥ استراتيجية مشتركة وجدت في ١٦ من نماذج إدارة التغيير المختلفة. كما هدفت لمساعدة الممارسين والمنظرين للنظر في الاستراتيجيات المختلفة خاصة وأن بعضها موجود منذ عقود مقابل نماذج أخرى أكثر حداثة. قام الباحثان بإنشاء استبيان تم توزيعه على ممارسي إدارة التغيير. حيث تم استخدام العينات الهادفة لتوزيع الاستبيان عبر الأنترنت في كل من جمعية تنمية المواهب ومعهد إدارة التغيير (ATD) والجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) كذلك تمت دعوة رؤساء الأقسام في جامعات الولايات المتحدة للمشاركة في الاستبيان ممن لديهم برامج دراسات عليا في تصميم الأنظمة التعليمية مع التركيز على تحسين الأداء. وقد أتم الاستبيان ٤٩ شخصا كان لدى معظمهم خبرة في ممارسة التغيير لأكثر من عشر سنوات. وحددت الدراسة أن الاستراتيجيات الشائعة المستخدمة من قبل الممارسين والموجودة في الأدبيات هي التواصل بشأن التغيير، وإشراك أصحاب المصلحة، والتركيز على الثقافة التنظيمية، والنظر في مهمة المنظمة ورؤيتها، وتوفير التشجيع والحوافز للتغيير.

#### ٩.٣.١. التعقيب على الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم عرضها في تكوين الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة وتوضيح محددات نجاح عملية التغيير وتبيان دور أنشطة التغيير في تحقيق الفاعلية التنظيمية، كذلك الاطلاع على تجارب منظمات من قطاعات مختلفة في هذا الإطار وآلية تقييم تنفيذها لعملية التغيير وأهم النتائج التي توصلت إليها، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة بالتعرف على أدوات تحليل البيانات المختلفة المستخدمة من قبل الباحثين ووضع متغيرات البحث والاستفادة من عبارات الاستبيانات المعمولة من قبلهم.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم استعراضها، بأن الدراسات السابقة ركزت في اختيار عيناتها إما على القطاع التعليمي مثل دراسة (جمعة، ٢٠١٩) أو مؤسسات إنتاجية مثل دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٥) أو منظمات غير حكومية مثل دراسة (ياغي، ٢٠١٧)، ورغم تشابه عينة البحث الحالي مع دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٦) إلا أن عينة البحث الحالي منظمة حكومية تعنى بدعم ورعاية الرياضات الخاصة في ظل مجتمع يعاني من تبعات حرب مستمرة منذ أكثر من عشر سنوات. كما أن هذه الدراسة وفي حدود علم الباحثة هي الأولى التي تتناول دور عملية التغيير وأثره في الفاعلية التنظيمية لدى منظمة خدمية حكومية في مجال الرياضة في سورية.

#### ٤.١. مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة من أجل التغيير، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية، وأصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهوداً متواصلة وتؤمن الإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ولا يستثنى من ذلك مؤسسات القطاع العام في سورية التي لم تعد بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر في بقائها ومستقبلها، وفي استمرارية ارتباطها بالقطاع العام، وهذا ما يمكن أن ينعكس على المؤسسة مجال الدراسة، ويتصدى البحث الحالي إلى دراسة اتجاهات العاملين في مؤسسات القطاع العام إلى التغيير؛ سواء جاء هذا التغيير بفعل عوامل خارجية أم داخلية.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال البحثي التالي:

ما دور التغيير في الفاعلية التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة؟

ويتفرع عن السؤال البحثي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

- ١) ما أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية.
- ٢) ما أثر التغيير في تكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية.
- ٣) ما أثر التغيير في الإبداع والابتكار على الفاعلية التنظيمية.
- ٤) ما أثر التغيير في تنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية.
- ٥) ما مستويات الفاعلية التنظيمية في الاتحاد وفق ما عبرت عنه أفراد العينة.

## ٥.١. أهمية الدراسة وأهدافها:

تأتي أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على فاعلية التغيير في المؤسسة، وعلى دور العاملين في المؤسسة بوصفهم العنصر الرئيس في هذه العملية، والذي يكون لمدى إدراكهم وفهمهم للتغيير أثر مهم في نجاح المؤسسة وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية أو الانكفاء والتدهور. كما أن هذه الدراسة تبحث في دور جوانب التغيير الحاصل في واحدة من منظمات القطاع العام، القطاع الرياضي في سوريا وتحديداً في ظل الاستجابة للتحديات التي أفرزتها الأزمة السورية من جهة وفي ظل المتغيرات العالمية من قوانين وأنظمة وأدوات مختلفة والتطور الحاصل في منظومة العمل الرياضي إجمالاً. خاصة وأن الدراسات المحلية التي تناولت موضوع التغيير كما يراها العاملون في المؤسسات الرياضية. وضرورة زيادة وعي إدارة المنظمات الرياضية لأهمية التغيير في إنجاز أهداف المنظمة ونموها.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على أنشطة التغيير المتبعة في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة.
- ٢- تعرّف مدى استجابة العاملين في المؤسسة المدروسة إلى عملية التغيير.
- ٣- التعرف على أثر أنشطة التغيير في الفاعلية التنظيمية.
- ٤- التعرف على نتائج التغيير في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة.
- ٥- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في الجهة المدروسة على قيادة عملية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## ٦.١. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد العينة ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، تم في البحث الحالي الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعداد البحث وفق الخطوات المنهجية التالية:

- (١) الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث وذلك لتكوين إطار معرفي واسع بمشكلة البحث.

- ٢) تحديد فروض البحث التي تتمحور حول تقديم إجابات لمشكلة البحث، حيث حُددت الفروض في هذا البحث لفرض رئيسي واحد لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، ويتمثل المتغير المستقل في (أنشطة التغيير) أما المتغير التابع فتتمثل في (الفاعلية التنظيمية).
- ٣) تجميع البيانات اللازمة التي تمكن من اختبار الفروض المحددة، حيث تم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تعكس مشكلة البحث والعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد تم توزيعه على عينة البحث من العاملين في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة.
- ٤) اختبار فروض البحث باستخدام البرنامج الإحصائي لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS.
- ٥) الوصول إلى نتائج البحث وتقديم توصيات.

#### ٧.١. مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة المدروسة، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين هم موضوع مشكلة البحث. وبناءً على مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة، ويبلغ عددهم (٦٤) عاملاً وعاملة.

#### ٨.١. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة التغيير على الفاعلية التنظيمية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية:

- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية.
- ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية.
- ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار على الفاعلية التنظيمية.
- ٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية.

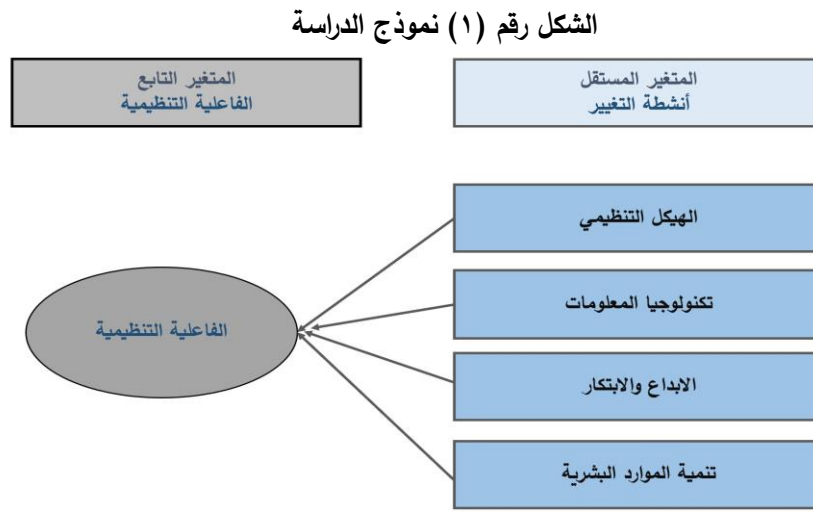
## ٩.١. متغيرات الدراسة:

### ١.٩.١. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: أنشطة التغيير والتي تحتوي (الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات - إدراك التغيير - تنمية الموارد البشرية).

المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية.

### ٢.٩.١. نموذج الدراسة:



### ١٠.١. أداة الدراسة:

بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، حيث تم تطوير فقرات الاستبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التالية (عبد الوهاب، ٢٠١٥) و(عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٦) و(ياغي، ٢٠١٧) و(جمعة، ٢٠١٩) وحسب طبيعة مشكلة الدراسة، وذلك لقياس دور متغيرات الدراسة المستقلة في المتغير التابع.

### ١١.١. حدود الدراسة:

١.١١.١. الحدود المكانية: الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة.

٢.١١.١. الحدود الزمانية: من بداية شهر أيار ٢٠٢٣ إلى بداية شهر حزيران ٢٠٢٣.

٣.١١.١. الحدود البشرية: العاملين في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة من كافة المستويات الادارية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: التغيير التنظيمي

تواجه المؤسسات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في ضمان بقاءها واستمرارها، ولم يعد أمام المؤسسات التي تعتمد على المرتكزات الإدارية القديمة والتي تعتقد أن وظيفة الإدارة هي تنظيم الموارد وتوظيفها في الداخل لتحقيق نتائج في الخارج لن تستطيع الصمود في عالم تسوده المنافسة والتغيير المستمر والتقنيات الحديثة، فلا بد من قيامها بإحداث تغييرات مناسبة في عناصرها، وهذا ليس فقط بهدف ضمان بقائها، وإنما للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

تأسيساً على ما سبق ذكره يمكن القول إن التغيير عملية ضرورية ولازمة، وهو لا يعتبر هدفاً في حد ذاته أو وسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، بل تكمن أهميته في كونه أصبح من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الريادة والنجاح يفرض عليها ضرورة التغيير.

سنقوم في هذا المبحث بدراسة وتحليل أهم مضامين عملية التغيير في المؤسسة، لذلك سيبدأ بمفهوم وأهداف وأهمية التغيير، ثم ننتقل لدراسة أسباب ومبررات التغيير، وأنواع وأساليب التغيير، وصولاً لنتائج التغيير.

#### ١.١.٢ مفهوم التغيير:

لقد اختلف الباحثون في وضع مفهوم واضح ومحدد للتغيير، وفقاً لزاوية النظر إليه، أو بسبب اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم من عرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير، ومنهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه، أو من ناحية الأسباب والنتائج، أو الاتجاه والتأثير والتأثير، لذلك يعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وذلك من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح لكل من يطمح في مشروع للتغيير.

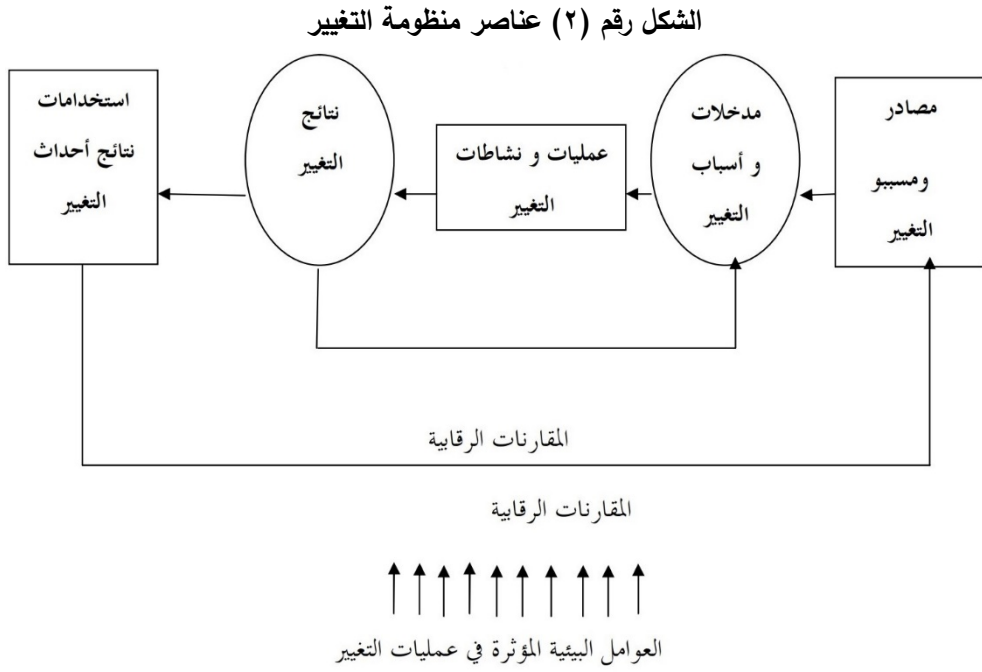
١.١.١.٢. لغة: ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: " غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيّرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان (العطيات، ٢٠٠٦، ص ٩٢).

٢.١.١.٢. اصطلاحاً: أعطي التغيير تعاريف عديدة نذكر منها ما يلي:

- هي العملية التي تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة، وأن أداة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بفعالية للتحويل من واقع معين لآخر منشود أفضل (حمود، ٢٠١٠، ص ٢٣٨).
- هو تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية (العميان، ٢٠٠٨، ص ٣٤٣).
- تحرك ديناميكي، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها (الصيرفي، ٢٠٠٧، ص ٢٠٦).
- هو التحويل الحاصل في صيغ الوظائف أو الهياكل أو العمليات والقرارات والسلوكيات أو في الأفراد أو في التفاعل ما بينهما نتيجة للتحويلات في الظواهر المحيطة، فالتغيير علاقة ما بين السبب والنتيجة فيمكن للتغيير أن يكون رد فعل لسلسلة من الأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناءً على احتمالات مستقبلية (عبوي، ٢٠٠٧، ص ٥٣).
- كل تعديل نسبي في أحد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام (Pierre etc, ٢٠٠٢, P٢١).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن تعريف حمود للتغيير تناول التغيير من وجهة نظر سلوك الأفراد، أما العميان فركز على البعد الإنساني للتغيير ويحصره فيه بالرغم من وجود أبعاد أخرى للتغيير، أما الصيرفي فرأيه بأن التغيير يحمل في طياته مصاعب جمّة، أما عبوي فرأيه أن التغيير عملية إحداث تعديلات في الوظائف والهياكل، والتغيير هو علاقة بين السبب والنتيجة، أما Pierre فرأيه أن التغيير هو جزئي بأحد الأنظمة الفرعية.

يلخص الشكل التالي تعريف التغيير كمنظومة متكاملة منفتحة على البيئة:



(المصدر: النجار، فريد، ٢٠٠٧. التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، ب ط، الدار الجامعية، الاسكندرية)

مما تقدم من التعريفات للتغيير قامت الباحثة بتحديد تعريف التغيير على النحو التالي:

التغيير هو عملية ينتج عنها إدخال تحسينات أو إحداث تعديلات ما على عنصر أو أكثر من العناصر التي تتكون منها المؤسسة، بهدف التكيف مع متغيرات بيئتها التي تعمل بها، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل، وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها واكتساب ميزة تنافسية.

## ٢.١.٢. أهداف التغيير:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون هادفة ومدروسة ومخططة وتختلف أهداف التغيير، بحسب طبيعة التغيير، ونوعه ومداه ومكانه وزمانه والظروف التي قامت عليه، ومن أهداف التغيير ما يأتي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها والتكيف معها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

- إدخال التقنيات الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلاً من إخفائها وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالمفاهيم والقيم العملية والأخلاقية لزيادة الجودة في مخرجات المنظمة.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة (المحمدي، ٢٠٠٦، ص ١٢٢-١٢٤).

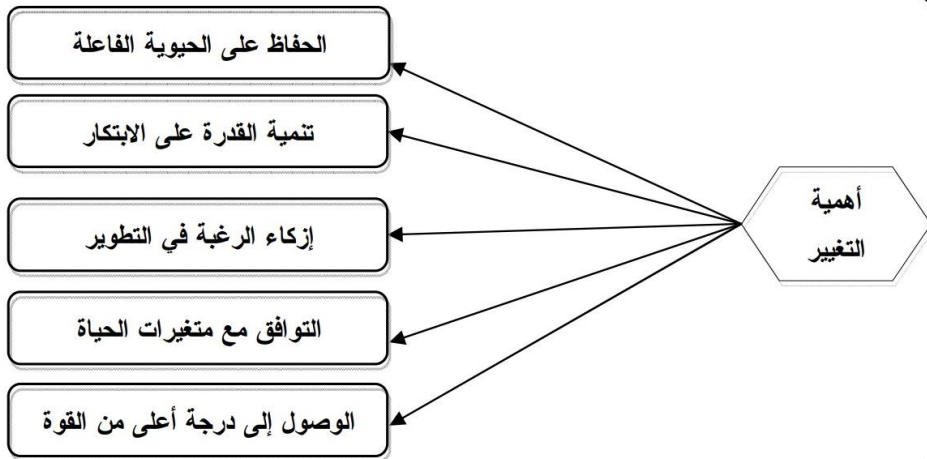
ومن بين الأهداف التي تجعل المؤسسة تهتم بالتغيير نذكر ما يلي:

- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفاعلية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة (مشهور، ٢٠١٠، ص ٨٣).

### ٣.١.٢. أهمية التغيير:

تعد مسألة مواكبة التغييرات ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها سواء كان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وفي هذا الإطار هناك بعض الجوانب المتعلقة بأهمية التغيير لكل من الفرد والمؤسسة نبرزها في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: الخضير، محسن أحمد. ٢٠٠٣. إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا، ص. ٢٣.

وبالتالي فإن أهمية التغيير تكمن في الجوانب التالية:

- (١) **المحافظة على التقدم ومواكبة التطور:** حيث تكمن أهمية التغيير داخل المؤسسة في التجديد والحيوية، فتظهر الرغبة في الإبداع، وتختفي كل مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين.
- (٢) **تنمية القدرة على الابتكار:** فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه، على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كمّاً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.
- (٣) **تنمية الرغبة في التطوير بين أفراد المؤسسة:** يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو تحسين العمل والارتقاء به وتطويره، وذلك من خلال عمليات الإصلاح والتجديد وتطوير القوى القادرة على الإنتاج والعمل، وتطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.
- (٤) **تحقيق التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة، وما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.
- (٥) **تحسين مستوى الأداء:** يعمل التغيير على تحسين أداء المؤسسة والوصول به إلى أعلى درجة من القوة والممارسة، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى تدهور الأداء ومعالجتها من جهة، ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها من جهة أخرى (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ٣٢).

## ٤.١.٢. أساليب التغيير:

تعد عملية تحديد الأسلوب الذي تتبناه المنظمة في عملية التغيير من الأمور المهمة لنجاح عملية التغيير، ويمكن تقسيم أساليب التغيير إلى:

### ١.٤.١.٢. التغيير الجذري مقابل التغيير التدريجي:

التغيير الجذري هو تغيير له تأثير على نظام المنظمة بالكامل ويعيد تحديد ماهية المنظمة بشكل أساسي أو يغير إطارها الأساسي، بما في ذلك الاستراتيجية والهيكل والأفراد والعمليات (وفي بعض الحالات) القيم الجوهرية. يتم استخدام التغيير أو النهج الجذري لمعالجة مشاكل أكثر جوهرية خاصة في بعض المواقف، مثل بعد فترة من الضغوط أو التغيير السريع غير المتوقع في البيئة.

ومن ناحية أخرى يشار إلى التغيير التدريجي على أنه التغييرات التي تحدث طوال الوقت في المؤسسات، وادخال التكنولوجيا الجديدة ولا يلزم أن تكون تغييرات صغيرة. حيث تعد التغييرات في الهيكل التنظيمي، والتعديلات الهامة على ممارسات الموظفين كلها تغييرات كبيرة وهامة، ولكنها تحدث عادة ضمن التعريف الحالي والإطار المرجعي للمنظمة.

والنهج التدريجي للتغيير أكثر شيوعاً وأن هذا النوع من التغيير يستخدم بشكل شائع لتحقيق أقصى قدر من الأداء على المدى القصير. وتعزى وجهة نظره من منطلق أن البيئة تتغير باستمرار وأن التغيير التدريجي هو عملية مستمرة وهو السبيل الوحيد لتأمين مستقبل الشركة وتحسين الأداء التنظيمي (Wischnevsky, ٢٠٠٨, P٣٦١-P٣٧٧).

### ٢.٤.١.٢. التغيير التفاعلي مقابل التغيير المسبق:

يتميز التغيير التفاعلي بأنه يتم تنفيذ هذا التغيير استجابة لبعض الأحداث الخارجية أو المشاكل التشغيلية والإدارية الداخلية الخطيرة، وينظر للتغيير التفاعلي بأنه تغيير في السياسات التنظيمية التي يتم تنفيذها كرد استجابة فعل لحدوث حدث. ولقد بدأ هذا التغيير بسبب ضغوط القوى الخارجية، حيث يتم إجراء التغييرات لحالة ما وتكون في الأساس غير مخطط لها في الطبيعة. وبالتالي تقوم الإدارة بإجراء تغييرات للتعامل مع المشكلة بطريقة سريعة وروتينية حيث لا يتوفر لديهم الوقت لتحليل الموقف واعداد خطة جيدة التصميم، بحيث يتم الرد على الأحداث البيئية والتهديدات المختلفة على الفور.

ومن ناحية أخرى يشار إلى التغيير المسبق بأنه التغيير حيث لا تواجه الشركة حالياً أي مشاكل خطيرة ولكن المديرين يتوقعون الحاجة إلى التغيير لوضع الشركة في وضع أفضل أو معالجة المشاكل الحالية المحتملة. وفي الممارسة العملية تميل معظم الشركات إلى اتباع نهج تفاعلي عادة نتيجة لوجهة النظر الشائعة القائلة بأنه لا توجد حاجة للتغيير إذا كان الأداء الحالي مرضياً (Thoms, ٢٠١٤, P١٧٠-P١٧٩).

#### ٣.٤.١.٢. التغيير التنموي والمتقارب والانتقالي:

التغيير التنموي هو تحسين في الطريقة القديمة للقيام بالأشياء بهدف القيام بالمزيد أو القيام بأشياء أفضل. ومثال ذلك عندما تقوم المنظمة بتحديث سياساتها وأساليبها وإجراءاتها التي أصبحت غير ذات صلة بعملياتها، وتشمل الأنشطة التنموية وحل المشكلات والتدريب لتحسين الخبرة الفنية وتعزيز الاتصال وتحسين العمليات (Wischnevsky, ٢٠٠٨, P٣٦١-P٣٧٧).

أما التغيير المتقارب فينظر له إلى التغيير المتقارب كتغيير تنموي لأنه يتكون من سلسلة من التغييرات المتزايدة. ويركز التغيير المتقارب على التعديلات الإضافية للابتكارات البيئية والتحسين المستمر الذي يعمل على تحسين التوافق التنظيمي في بيئتها، فالمنظمات التي تتبنى التغيير المتقارب تكون مجهزة بشكل أفضل للحفاظ على التميز في الأداء والتغلب على التحديات الخارجية لأنه مخطط واستباقي في النهج (Thoms, ٢٠١٤, P١٧٠-P١٧٩).

كما أن التغيير الانتقالي بأنه التغيير الذي يحدث عندما يتم اتخاذ قرار بتغيير ما هو موجود حالياً وتنفيذ شيء جديد، فهو تنفيذ لحالة معروفة مثل إعادة ترتيب أو تفكيك أساليب التشغيل القديمة. ويحدث هذا النوع من التغيير بشكل عام على وقت طويل ويتطلب الصبر من قبل جميع أعضاء المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك حالات تنفيذ خطوط الإنتاج الجديدة أو حوسبة نظام المعلومات الإدارية وإدخال التكنولوجيا الجديدة (Wischnevsky, ٢٠٠٨, P٣٦١-P٣٧٧).

## ٥.١.٢. أسباب التغيير:

إن عملية التغيير في المنظمة لا تحدث من فراغ بل هي نتيجة لقوى وأسباب داخلية وخارجية، وعادة ما تلعب القوى الخارجية دوراً أكبر من القوى الداخلية في عملية التغيير وشدته.

وتكمن أسباب التغيير في المؤسسة إلى (العقلي، ٢٠١٠، ص ٣٥٨ - ٣٦١):

(١) **تغير أهداف المنظمة:** والتي تضم إما إضافة أهداف جديدة أو إلغاء الأهداف القديمة، وهذا ما يتطلب إدخال التغيير الإداري على المنظمة.

(٢) **تغير القوانين:** وهو تغيير التعليمات والتشريعات والقوانين الحكومية، وعندها على المنظمة أن تغير في إدارتها للتكيف وتتماشى مع القوانين والتشريعات الجديدة كي لا تعرض نفسها للمساءلة أو المحاسبة.

(٣) **تغير الشكل العام للمنظمة:** وينتج هذا التغيير عن أسباب عدة منها: اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل.

(٤) **تغير الأذواق:** عند طرح أي منتج أو خدمة جديدة حتى تضمن أن منتجها يلبي ذوق المستهلك، ويشبع رغباته وحاجاته، ولمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة مرغوبة في السوق، وعلى هذا الأساس فإن على المنظمة أن تدخل التغيرات اللازمة لتضمن وجودها التنافسي في السوق.

(٥) **التطور التكنولوجي:** إن مواكبة التطور التكنولوجي تستدعي إدخال التغيير على المستوى المادي والبشري في المنظمة من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات.

(٦) **انخفاض الروح المعنوية:** تتمثل مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بارتفاع تكلفة العمل أو تدني الإنتاجية، مما يستوجب إحداث التغيير المناسب للتغلب على انخفاض الروح المعنوية وتحسين العوامل المرتبطة بها.

(٧) **وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار:** ويتم التغيير في هذه الحالة بالاعتماد على موقع الخلل في عملية اتخاذ القرار كبطنها أو عدم مقدرة الإداريين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أو عدم قدرتهم للدخول بحرية إلى مصادر المعلومات الضرورية اللازمة لعملية اتخاذ القرار.

(٨) **النقص في التجديد والابتكار:** إن توقف التجديد والابتكار يؤدي بالضرورة إلى توقف النمو والتطور في المنظمة، وبالتالي فإن المؤسسة المبتكرة هي القادرة على صنع التغيير.

٩) ضعف الاتصالات: قد يسبب ضعف الاتصال فشل في إحدى المجالات الوظيفية المتعددة.

١٠) الفشل في المجالات الوظيفية: إن وجود فشل في أي من المجالات الوظيفية الرئيسة يحتم على المنظمة أن تقدم على تغيير الأسباب الكامنة وراءه حتى تضمن استمراريتها، وحتى لا تخسر أسواقها وعملائها.

وهناك أسباب أخرى تكمن وراء عملية التغيير، هي (العطيات، ٢٠٠٦، ص ٩٨ - ١٠٠):

أ. الأسباب الاجتماعية والسياسية: إن الاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والإفادة منها سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.

ب. الأسباب الاقتصادية: قيام المديرين بإعداد الخطط الرئيسة، والخطط البديلة استعداداً لفترات الاضطراب والتغييرات الاقتصادية، والتي تتسم غالباً بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد، مما يقلل من فرصة التغلب عليها أو إيقافها.

ج. الأسباب التكنولوجية أو التقنية: إن على الإدارة أن تتبع سياسة الانفتاح أما التطورات التقنية الحديثة، فاستخدام تقنية المعلومات أصبح جزء من إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر.

كما أن الأسباب التي تؤدي إلى إجراء عملية التغيير قد تكون أسباب ناجمة عن القوى الخارجية أو ناجمة عن القوى الداخلية، والتي كل منها تشمل:

١- الأسباب الناجمة عن القوى الخارجية: وتشمل: العولمة، التغييرات السريعة في أسعار المواد، الأوضاع الاقتصادية، والتغييرات البيئية، إصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة، التنافس الحاد بين المنظمات، ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات على المنظمة، حدوث أزمات خارجية طارئة.

٢- الأسباب الناجمة عن القوى الداخلية: وتشمل: تغير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع منظمات أخرى، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني معنويات العاملين، حدوث أزمة داخلية وطارئة، وتدني الأرباح.

## ٦.١.٢ أبعاد التغيير:

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير في مختلف عناصرها الداخلية، وفيما يلي عرض لأكثر المجالات التي تنتهج لإحداثه التي نصنفها إلى المجالات التالية:

(١) **الأنشطة والأعمال:** ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

(٢) **العنصر البشري:** وتأخذ التغيرات في هذا المجال بشكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية...الخ.

(٣) **الموارد المادية:** كتغيير الآلات رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع الموارد الأولية...الخ.

(٤) **السياسات:** ويأخذ التغيير هنا بشكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة تعديل سياسات معمول عليها...الخ.

(٥) **طرق وإجراءات العمل:** ويأخذ التغيير هنا بشكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة...الخ.

(٦) **الهيكل التنظيمي:** ويكون هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى (كريمة وصبرينة، ٢٠١٦، ص ٧١).

## ٧.١.٢ أنواع التغيير:

إن نجاح عملية التغيير التنظيمي يتطلب فهماً كاملاً لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع حسب المعيار المستخدم في التصنيف، وهذا ما سيتم توضيحه هنا:

### ١.٧.١.٢ حسب مدى التغطية:

- **التغيير الشامل:** ويطلق عليه أيضاً بالتغيير الكلي، ويتم من خلال إجراء تغييرات عامة في كل مفاصل المنظمة وأنشطتها بهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها. (المحمدي، ٢٠٠٦، ص ١٢٩).

- **التغيير الجزئي:** يشمل هذا النوع من التغيير جانبا واحدا أو قسما واحدا داخل المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك (عبوي، ٢٠٠٧، ص ٢٨).

#### ٢.٧.١.٢. حسب التخطيط:

- **تغيير مخطط:** يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة وخطط مدروسة، وهو صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والوعي الخلاق ولذلك فإنه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين في أي مؤسسة.

- **تغيير غير مخطط:** عشوائي وهو الذي يحدث بلا إعداد وتهيئته ودراسة كافية له وهو سهل وبسيط ويمكن البدء به بسرعة ويمكن أن ينتهي بالمؤسسة والعاملين إلى أسوأ الأوضاع. (توايتية، ٢٠١٠، ص ٢٥).

#### ٣.٧.١.٢. حسب السرعة:

- **تغيير سريع:** يرتبط بطبيعة الظروف التي تطرأ على المنظمة ففي حالة الأزمات تلجأ إليه المنظمة ونتائجه غير مضمونة.

- **تغيير تدريجي:** يشمل التغيير البطيء إلا أنه عادة يكون أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ.

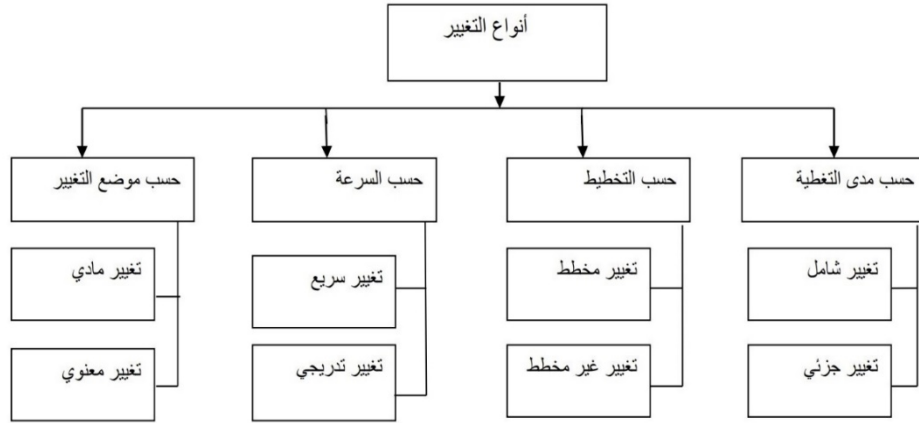
#### ٤.٧.١.٢. حسب موضع التغيير:

- **تغيير مادي:** ويشمل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الأعمال النشطة.

- **تغيير معنوي:** التغيير النفسي والاجتماعي وهو التغيير في سلوك العاملين من قيم ومعتقدات جاء بها من مجتمعه وإكسابه سلوكيات تتماشى مع ثقافة المنظمة والتغيير الحاصل فيها، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال. (عبوي، ٢٠٠٧، ص ٢٩).

من خلال العرض السابق لأنواع التغيير يمكننا أن نبين أنواع التغيير كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (٤) أنواع التغيير



## ٨.١.٢ عوامل نجاح التغيير:

يرتبط نجاح عملية التغيير بشكل أساسي ووثيق بمدى اقتناع المنظمة بفوائد ونتائج عملية التغيير، وما ينعكس على العاملين في المنظمة، في بث روح التفاؤل بالمستقبل واستقرار نتائج التغيير. وهناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى نجاح التغيير، وهي:

- (١) وكلاء التغيير: من مدراء أو خبراء، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير.
- (٢) درجة التغيير: وتتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسبة النجاح، فكلما زادت درجة التغيير داخل المنظمة كلما كان من الصعب تحقيق نسبة نجاح عالية.
- (٣) تقييم التغيير: واستمراره وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة.
- (٤) علاقة التغيير ببعض الأمور الخاصة بالعاملين: كثقافتهم أو عاداتهم أو رموزهم، فكلما كان التغيير على هذه الأمور أكبر كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير.
- (٥) تقييم التغيير: واستمراره وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة (Balogun & Hailey, ٢٠٠٩, P) (١٦٥-١٦٦).

## ٩.١.٢. معوقات التغيير:

إن قيادة التغيير ليس عملية سهلة أو بسيطة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وتتطلب الإبداع والابتكارات في ممارستها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني وتصنف معوقات التغيير إلى:

### ١.٩.١.٢. المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

- مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأعراض والنتائج المترتبة على ذلك مثل الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

٢.٩.١.٢. المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

٣.٩.١.٢. المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

٤.٩.١.٢. المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً على التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

### ٥.٩.١.٢. المعوقات الفنية: وتشمل الآتي:

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.
- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة، ونقص الموارد لإحداث التغيير (عبد الرحمان، ٢٠٠٤، ص ١٩ - ٢٠).

كما يدرج ضمن معوقات التغيير مصطلح مقاومة التغيير وهو تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، ويحاولون مقاومة التغيير وبشدة لخشيتهم الانتقال إلى أوضاع أخرى (حلواني، ١٩٩٠، ص ٥٩).

هذا وتعد مقاومة التغيير أهم المشاكل التي توجه مشروع التطوير، وهو ما اتفق حوله أغلب الباحثين في الموضوع، كما تعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية، سلوكية اتجاه خطر حقيقي يهدد أسلوب العمل الحالي (حريم، ١٩٩٧، ص ٢٨٤)، وهي تعني أي سلوك أو تصرف هدفه محاولة الإبقاء والمحافظة على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغييره، أو هو الرسالة التي تنقلها المنظمة أو أعضائها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير.

فالمقاومة إذن تمثل عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل عناصر داخلها نظرا لأسباب شخصية أو تنظيمية مختلفة من عنصر لآخر، وتظهر مقاومة العاملين لمشروع التغيير في عدة أشكال لعل أخطرها المقاومة السلبية والعوانية منها كذلك:

- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
- كثرة الشكاوى والتذمر.
- مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية.
- عدم المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير.
- انتشار الإشاعات.
- ارتفاع نسب الغياب بدون سبب.
- انخفاض معدل الإنتاجية.
- زيادة الصراعات التنظيمية.
- تقليل الأفراد من أهمية الحاجة إلى التغيير.
- محاولة التأثير على الآخرين بإقناعهم أن الوضع الحالي أحسن من محاولة التغيير.

وفي مقابل المقاومة - وعلى اختلاف حدتها- يتوجب على الإدارة إعداد إستراتيجية مناسبة لمواجهتها وأهم هذه الأساليب، ولخصها في النقاط التالية:

- التعليم، التدريب والاتصالات.

- المشاركة والتفعيل.
- التيسير والدعم.
- التفاوض والاتفاق.
- المعالجة والمشاركة البديلة (P, ٢٠٠٢, Kotter, ٨٩)

وعموماً تصنف إستراتيجيات مقاومة التغيير حسب طبيعتها إلى أربع إستراتيجيات أساسية هي:

### (١) الإستراتيجية الاحتوائية:

يقصد بها مجموع التدابير المانعة لظهور المقاومة والحد من أسباب ظهورها، وتنقسم إلى

قسمين:

أ. الاتصال والتثقيف من خلال التوعية الكافية لمزايا التغيير والهدف منه على أنه في نهاية الأمر تحقيق لمصلحة المنظمة، ومن ثم مصالح العاملين فيها والإجابة على كافة الأسئلة والاستفسارات حول حيثيات المشروع وزرع الثقة في نفوس العمال.

ب. وكسب ثقة التنظيمات النقابية مع توفير الحوافز المادية والمعنوية لتهيئة الجو المناسب لإجراء التغيير.

### (٢) إستراتيجية المشاركة والإقناع:

عند مشاركة العاملين في مختلف المراحل التي تمر بها عملية التغيير فإن ذلك يساعد في تسهيل العملية والتقليل من حجم المقاومة، والزيادة في التزام عناصر التنظيم بعملية التغيير بوصفه هدفاً أساسياً مشتركاً، فبإشراك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، وربما في تحديد أهدافه والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه يشعرهم بأهمية وضرورة التغيير بالنسبة لهم ولؤمستهم، مع ملاحظة أن هذه الإستراتيجية تتناسب مع برامج التغيير طويلة الأمد حيث تحتاج إلى مختلف الجهود والإمكانات.

### (٣) إستراتيجية التمويه والمراوغة:

يلجأ إلى هذه الإستراتيجية عند ظهور معارضة ومقاومة شديتين من خلال استعمال الأسلوب الدفاعي، الإقناع السابق لأوانه، النقد والإنكار للمقاومة، إساءة النصح للأفراد بما يجب فعله، الإكثار من الحوافز المادية خاصة، ومحاولة التقرب أكثر من الأفراد والاستماع إليهم والتفاوض معهم.

#### ٤) إستراتيجية القوة والإكراه:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى فرض عملية التغيير من خلال القيام بعدة خطوات تهدف إلى تنفيذ التغيير والتطوير دون اعتبار للمواجهة من قبل العاملين، فهي ليست إستراتيجية سابقة تهدف إلى الحد من مقاومة التغيير وإنما هدفها معالجة الموقف الذي تمر فيه عملية التغيير.

#### الخلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير أصبح ضرورة حتمية في بيئة الأعمال تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير عدة مستويات ومراحل تقوم بها المنظمة حسب نوع التغيير المطلوب.

فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية للنشاطات المنظمة، وإخفاء الروتين الذي يقتل الإبداع، وتشجيع الأفراد العاملين على تحقيق غايات المنظمة والقضاء على الصراعات التي تحدث فيها، وتحسين سلوكهم.

يستلزم تنفيذ التغيير دعم الإدارة العليا له وإشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه حيث يساعد ذلك كثيراً على إزالة مخاوفهم من ناحية ويؤكد على أهميتهم ودورهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمة من ناحية أخرى. وعادة ما تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأطراف المعنية به، إلا أنه يجب التغلب على مقاومة تحدي المصدر الأساسي للمقاومة ثم تخطيط التغيير وذلك بإتباع تقنيات عديدة.

## المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية

تعددت الكتابات والمساهمات التي تناولت موضوع الفاعلية التنظيمية بالبحث والدراسة، واتفقوا حول أهمية الفاعلية التنظيمية، حيث تعد أحد المواضيع التي نالت الاهتمام والبحث من مختلف التخصصات والفروع العلمية من قبل الباحثين والعلماء، نظراً لحاجة كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال والأفراد وغيرهم إلى التعرف على درجة فاعلية المنظمات، كما تختلف المداخل النظرية المفسرة لها، إلا أن جل هذه التعاريف تتفق فيما بينها على أنها درجة تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة وفيما يلي عرض لأهم التعاريف المتداولة ومداخل الفاعلية التنظيمية وأهمية دراسة الفاعلية التنظيمية.

### ١.٢.٢. مفهوم الفاعلية التنظيمية:

تختلف التعاريف المقدمة للفاعلية التنظيمية باختلاف المفكرين والباحثين، واختلاف المداخل النظرية المفسرة لها، إلا أن جل هذه التعاريف تتفق فيما بينها على أنها درجة تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة وفيما يلي عرض لأهم التعاريف المتداولة والأكثر انتشاراً عن الفاعلية التنظيمية:

- مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، وهذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح: الملاك، زبائن، موردون، منافسون... الخ (زايد، ٢٠١٢، ص ١٨٠-١٨٢).
- هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها (تاويريت، ٢٠٠٦، ص ١٥٤).
- تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، كما تتمثل في مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف من بين المؤشرات الأخرى (حامي، ٢٠١٥، ص ٣٥).

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة تعدد واختلاف رؤى الباحثين في تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية، فمنهم من يتبنى مبدأ تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها في تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية، يشمل هذا المبدأ تحقيق البقاء والتكيف والنمو، وتحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وكذلك تحقيق مصالح الجهات المعنية بالتقييم والتي تتسجم مع مرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم، كما يفترض هذا المبدأ أن للمنظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وإنجازها، وعليه تحقيق الفاعلية مرتبط بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المخطط لها.

## ٢.٢.٢. مداخل الفاعلية التنظيمية:

تعد مداخل الفاعلية التنظيمية الإطار النظري الذي على ضوئه يتم تحديد حدود ومعايير الفاعلية وهناك نوعان من المداخل لدراسة الفاعلية التنظيمية، هما المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، وتشمل المداخل التقليدية ثلاث مداخل فرعية هي مدخل الهدف ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل موارد المنظمة، أما المداخل المعاصرة فتشتمل على مدخل المنتفعين الإستراتيجيين، ومدخل قيم المتنافسة، وفيما يلي سيتم تقديم المداخل الأساسية للفاعلية التنظيمية وهي:

### ١.٢.٢.٢. المداخل التقليدية للفاعلية التنظيمية:

(١) **مدخل الأهداف:** يعد مدخل الأهداف أكثر المداخل شيوعاً للحكم على فاعلية التنظيم، ويهتم هذا المدخل في تقييم الفاعلية بدرجة تحقيق الأهداف أكثر من الاهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها، أي تتحدد فاعلية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها (الغايب، ٢٠٠٤، ص ١٤٥ - ١٤٦).

(٢) **مدخل موارد النظام:** يركز هذا المدخل على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات)، وتتحدد الفاعلية في هذا المدخل بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتوفرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد التي تحتاجها، في هذا المدخل تحل المدخلات واقتناء الموارد محل الأهداف، ويعتبر هذا المدخل أكثر فائدة من الناحية العملية في حالة ما إذا كانت هناك علاقات ارتباط مباشرة بين حصول المنظمة على الموارد وبين تصدير لمخرجاتها، وبمعنى آخر يصلح مثل هذا المدخل للمنظمات التي تتاح لها امكانية وحرية اقتناء الموارد (نسليم، ٢٠١٦، ص ٩٧).

(٣) **مدخل العمليات الداخلية:** هذا المدخل لا يأخذ البيئة الخارجية بالاعتبار، وإنما يركز على الآليات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية، ويعتبر تحقيق الفاعلية وفق هذا المدخل يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص وبدرجات مرتفعة قلة الضغوط أو الصراعات الداخلية ويتفاعل وتكامل أعضاء التنظيم، الثقة والاحترام المتبادل سهولة وسلاسة تدفق المعلومات بشكل عمودي وافقي (نسليم، ٢٠١٦، ص ٩٧).

## ٢.٢.٢.٢. المداخل الحديثة للفاعلية التنظيمية:

نتيجة لنقاط الضعف العديدة لمداخل الفاعلية التنظيمية التقليدية وطرق قياسها ظهرت مداخل أخرى أكثر شمولية في قياس وتقييم فاعلية المنظمات، وهذه المداخل أكثر واقعية لكونها تعترف بتعددية الأهداف التنظيمية وتعدد عملياتها وتعدد الأطراف التي تتعامل مع المنظمة لذلك سعت إلى إيجاد دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فاعليات المنظمات، ومن بين هذه المداخل مدخل المنتفعين ومدخل القيم المتنافسة.

(١) **مدخل المنتفعين (أصحاب المصالح):** ينظر للمنظمة الفعالة وفقاً لهذا المدخل على أنها تلك المنظمة التي تمتلك معلومات عن توقعات أصحاب المصالح، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات، وينظر أنصار مدخل أصحاب المصالح إلى المنظمة على أنها عملية كيانات مرنة جداً في حقل قوي ديناميكي الذي يوجه أو يحدد الشكل والتركيب التنظيمي في اتجاهات مختلفة، وبمعنى أن النموذج التنظيمي يستجيب لقوى أصحاب المصالح (العنزي، ١٩٩٧، ص ٢٨-٢٩).

وتعرف الفاعلية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل، على أنها قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين في بيئتها، والذين تحتاجهم لدعم استمرارها في البقاء. فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلبي مصالح الجماعات وتحقق نوعاً من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل، ووفقاً لهذا المدخل فإن الفاعلية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الإستراتيجية وبدرجة مرضية. وتتمثل شرائح المنظمة الإستراتيجية عادة في الفئات ذات العلاقة بالمنظمة مثل:

- أ. الموردون: هدفهم إلزام المنظمة بسداد قيمة السلع المتحصل عليها.
- ب. المستهلكين: هدفهم الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
- ج. العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الامكان.
- د. الملاك: هدفهم تحقيق أعلى عائد من استثماراتهم.
- هـ. المديرون: هدفهم الحصول على امتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة.
- و. الدولة: هدفها الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط.

ز. المجتمع: هدفه مساهمة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة رفاهية المواطنين (بنات، ٢٠٠٢، ص ٧٨-٧٩).

(٢) **مدخل القيم التنافسية:** يرتبط مدخل المساومة أو التنافس بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف كي تبرز على شكل أولويات، طور هذا النموذج كوين ورورباخ كمحاولة انتقادية للمداخل الفكرية السابقة للفعالية التنظيمية التي تركز على جوانب معينة غالباً ما كانت تعكس وجهات نظر محددة، فمعظم الأطروحات التي تناولت تعريف وقياس الفاعلية التنظيمية كانت تنطلق من التوجه الفكري لأصحابها، من هنا توصل كوين ورورباخ إلى أن الفاعلية التنظيمية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشخصي، بذلك طرحا مدخل القيم التنافسية لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية تأخذ شكل الإطار التكاملي الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة (العنزي، ١٩٩٧، ص ٢٣).

### ٣.٢.٢. أهمية دراسة فعالية المنظمات:

تعد دراسة فعالية المنظمات مسألة هامة للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات ولمساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة ومعرفة مسببات تدنيها كمنطق نحو تصويب للخطأ وتدعيم للتصحيح. وتتضح أهمية دراسة فعالية المنظمات في:

- تساعد دراسة فعالية المنظمات في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها متضمنة أيضاً الكيفية التي تؤدي المنظمة خدماتها والعقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات.
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها من خلال الاطلاع على آراء المستفيدين من تلك الخدمات.
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلياً، فنتائج فعالية قياس المنظمات تعتبر بمثابة مدخلات تفيد في تطوير الخدمات مستقبلاً.
- تعد الفاعلية التنظيمية إحدى المؤشرات الأساسية التي يستعملها المهتمون بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المنظمة لأداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي.

- ترتبط الفاعلية التنظيمية بتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق نجاحها واستمرارها، وتعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.
  - تساعد في التعرف على مدى نجاح المنظمة في أداء دورها في المجتمع ودرجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال، كما أن نموها وتقدمها وتطورها يتوقف إلى حد كبير على ما تستطيع هذه المنظمات أن تقوم به من خدمات وأنشطة تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات أفرادها (السالم، ٢٠١٨، ص ٦٣).
- وبالتالي تتمثل أهمية الفاعلية بالآتي:

- ✓ تعتبر بمثابة دليل للإدارة وموظفيها كنموذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- ✓ تمثل الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحدة والذي ينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- ✓ إيجاد نوع من الاستقلالية لدى الموظفين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءتهم وأدائهم.

#### ٤.٢.٢. خصائص المنظمة الفعالة:

إن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة وأهدافها، وطبيعتها نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك، ليس هذا فقط، بل تتوقف أيضاً على نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية، لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط، وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة، فهي تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها، لذلك فإن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماماً كما تعتني بحاجات التنظيم، فتضع مثلاً قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات، وتحل مشكلات التنسيق والاتصال، وهكذا إلى أن توفق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية.

وبالتالي خصائص المنظمات الفعالة في ثمانية عناصر وهي:

- (١) التأكيد على الإنجاز.
- (٢) الاهتمام بالعملاء وتقهم حاجاتهم.
- (٣) درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.

- ٤) زيادة الانتاجية من خلال مشاركة الموظفين.
- ٥) تفهم الموظفين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- ٦) وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- ٧) بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- ٨) اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع (ماهر، ٢٠٠٥، ص ٣٤).

### المبحث الثالث: الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة

تأسس الاتحاد الرياضي العام بموجب المرسوم التشريعي رقم ٣٨/ لعام ١٩٧٠ بوصفه منظمة حكومية في الجمهورية العربية السورية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، وتعتبر أعلى سلطة رياضية في سورية وتضم في عضويتها جماهير الرياضيين من مختلف الفئات العمرية والشرائح الاجتماعية في المجتمع، وهي المسؤولة عن النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية التي تمارس في مؤسساتها.

يضم الاتحاد الرياضي العام تحت إدارته جميع الألعاب الرياضية الجماعية كالاتحاد العربي السوري لكرة القدم والاتحاد العربي السوري لكرة السلة والاتحاد السوري لكرة الطائرة.. إلخ، وجميع الألعاب الفردية كالاتحاد السوري للشطرنج والاتحاد السوري للجهاز.. إلخ، والاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة هو أحد الاتحادات التي تعمل تحت إشراف رئيس الاتحاد الرياضي العام.

#### ١.٣.٢. الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي العام:

يتكون الهيكل التنظيمي للاتحاد من (القانون رقم ٨ لعام ٢٠١٤):

- المؤتمر العام.
- المجلس المركزي.
- المكتب التنفيذي.
- اللجنة الأولمبية السورية.
- اتحاد اللعبة.
- الهيئة الرياضية.
- فرع الاتحاد.
- اللجنة التنفيذية.
- اللجنة الفرعية.
- النادي.

## ٢.٣.٢. الواقع الراهن للاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة:

يقوم الاتحاد الرياضي العام برعاية رياضة ذوي الإعاقة عبر اتحاد الرياضات الخاصة واللجنة البارالمبية السورية باعتبارها الجهة المسؤولة عن رياضة ذوي الإعاقة خارجياً والمشاركة في الاجتماعات الخارجية، كما تقوم بالإشراف على عمل اتحاد الرياضات الخاصة. ويعد اتحاد الرياضات الخاصة الجهة المسؤولة عن رياضة ذوي الإعاقة، يتكون مركزياً في دمشق من مجموعة من الأعضاء وتتبع له لجان فرعية في مختلف المحافظات، وهي المسؤولة عن إعداد الخطط التدريبية ومتابعتها على مستوى المحافظات تحت إشراف الاتحاد الرياضي العام.

اعتمد اتحاد الرياضات الخاصة في عمله على القانون رقم ٨ لعام ٢٠١٤ الناظم للعمل الرياضي في الجمهورية العربية السورية. وبناء عليه فإن العمل في الرياضات الخاصة السورية كان يتم من خلال ثلاث مستويات إدارية هي اللجنة البارالمبية السورية (تتبع للجنة الأولمبية السورية) - اتحاد الرياضات الخاصة (اتحاد اللعبة) - اللجان الفنية الفرعية في المحافظات. ويلاحظ عدم وجود مهام واضحة لهذه المستويات الثلاثة، كما أن القرار الرسمي الذي يتم فيه تشكيل هذه البنى لا يتضمن تسمية مهام تخصصية على مستوى الأعضاء وعلاقة هذه البنى الإدارية فيما بينها غير محددة ولا يوجد إطار عام للمسؤوليات والصالحات. كما تبين أثناء مراجعة الوثائق عدم وجود خطة عمل واضحة للرياضات الخاصة سواء كانت تشغيلية أو استراتيجية.

بدأ الاتحاد الرياضي العام في عام ٢٠٢١ باتخاذ خطوات فعلية من شأنها إجراء تعديلات على البنية الهيكلية لاتحاد الرياضات الخاصة وعلى النظام الداخلي وذلك بالاستناد الى القانون رقم ٨ الناظم للعمل الرياضي في الجمهورية العربية السورية، بحيث يعكس هذا التغيير ما يلي:

(١) مهام واضحة ومنسجمة لكل من اللجنة البارالمبية واتحاد الرياضات الخاصة ولجانه الفرعية ضمن إطار الاتحاد الرياضي العام والمناطق به مسؤولية الاعتماد والرقابة والتوجيه.

(٢) مسؤولية اتحاد الرياضات الخاصة في إعداد خطة عمله وقيادة تنفيذها مع ضمان التغذية الراجعة للجنة عبر التقارير الدورية.

(٣) مسؤولية اللجنة البارالمبية في اعتماد خطة العمل وقيادة التطوير في الرياضات الخاصة من خلال التنسيق مع الجهات المعنية بالرياضة الخاصة والإشراف على نشاطها داخلياً وقيادة تمثيلها على المستوى الدولي والمشاركات الخارجية.

٤) رفع سوية مرجعية الرياضات الخاصة السورية لتكون رئيس المكتب التنفيذي للاتحاد الرياضي العام عبر نائبه الذي سيتولى مهمة رئيس اللجنة البارالمبية السورية، وذلك بدلاً من المرجعية التي تتغير بشكل دوري إلى أحد أعضاء المكتب التنفيذي للاتحاد الرياضي العام.

٥) وضوح في آلية اتخاذ قرارات اللجنة.

٦) عضوية دائمة لرئيس اتحاد الرياضات الخاصة في اللجنة البارالمبية لضمان عدم حصول فجوة بين العمل التشغيلي والاستراتيجي ومشاركة الفريق التنفيذي في صناعة القرارات.

٧) مهام واضحة على مستوى رئيس لجنة - اتحاد - لجنة فرعية، أمين سر لجنة - اتحاد - لجنة فرعية.

٨) تسمية تخصصية لمكونات البنى الإدارية.

٩) ثباتاً في الهيكلية التنظيمية للبنى الإدارية المختلفة، حيث لا تتغير مسؤولياتها المناطة بها بتغير الأشخاص الشاغلين لها.

١٠) أحكام مالية واضحة تنظم بنود التخطيط الرياضي وعملية الصرف.

١١) مراعاة الحدود القانونية اللازمة لتوضيح المهام والمسؤوليات والصلاحيات ضمن إطار القوانين ذات الصلة.

من خلال البنود السابقة تم إجراءات تغيير ضمن اتحاد الرياضات الخاصة والذي شمل هيكلية اتحاد الرياضات الخاصة والنظام الداخلي واللجنة البارالمبية السورية واللجان الفرعية في المحافظات.

#### ١.٢.٣.٢. النظام الداخلي:

تم إجراء تغييرات على النظام الداخلي تضمن أدواراً واضحة ومحددة لمختلف البنى الإدارية، كما

يلي:

- دور الاتحاد الرياضي العام في التوجيه والرقابة على الرياضات الخاصة السورية، واعتماد ملفات العمل.

- دور اللجنة البارالمبية السورية في قيادة الرياضات الخاصة السورية:

✓ بشكل أساسي على المستوى الاستراتيجي والدولي.

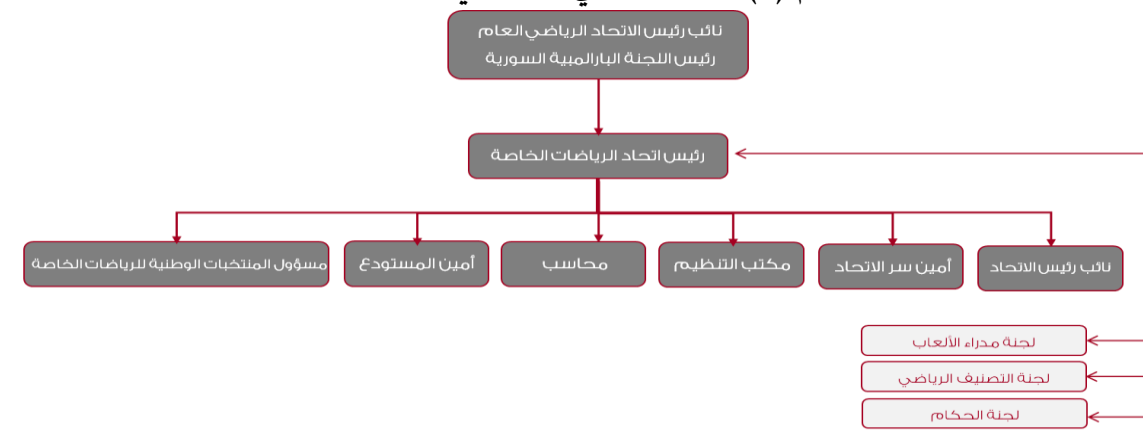
✓ الإشراف على عمل الرياضات الخاصة داخلياً.

- دور اتحاد الرياضات الخاصة ولجانه الفرعية في إعداد وتنفيذ الخطة وتقديم التقارير الدورية لسير العمل.

## ٢.٢.٣.٢. الهيكل التنظيمي لاتحاد الرياضات الخاصة:

تم تحديد الهيكل التنظيمي لاتحاد الرياضات الخاصة تحدد وفق الشكل رقم (٥):

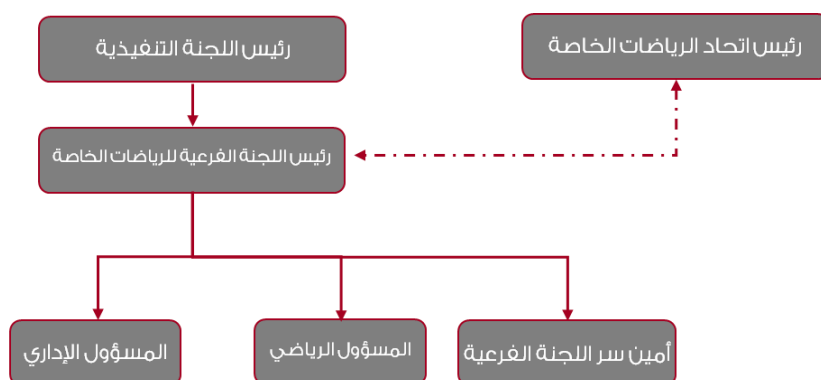
الشكل رقم (٥) الهيكل التنظيمي لاتحاد الرياضات الخاصة



## ٣.٢.٣.٢. اللجنة الفنية الفرعية في المحافظة

تم تحديد الهيكل التنظيمي للجنة الفنية الفرعية وفق الشكل رقم (٦):

الشكل رقم (٦) الهيكل التنظيمي للجنة الفنية الفرعية في المحافظات



## ٤.٢.٣.٢ . إجراءات أخرى:

بعد إجراء التغييرات السابقة قام الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة بتوثيق اللوائح والمراجع الداخلية كالتصنيف الرياضي والمعايير الفنية والرقمية ذات الصلة بالعمل الرياضي مع الرياضات الخاصة، بعد اعتمادها وجعلها متاحة لكل اللاعبين والمهتمين بالرياضات الخاصة، كما تم إعداد خطة الرياضات الخاصة السورية ٢٠٢٣، والتي تضمنت بشكل أساسي الأهداف التشغيلية التالية:

- الاستمرار بدورات التأهيل الرياضي للكوادر الرياضات الخاصة السورية (مصنفين - مدربين - حكام).
- إنجاز العقود السنوية للكوادر الرياضية (مديري الألعاب - المدربين).
- حصر اللاعبين في المحافظات وتنظيمهم إلى فئات رياضية لكل منها دعم رياضي مناسب مع مستواها الفني.
- تشكيل المنتخبات الوطنية للرياضات الخاصة استناداً إلى معايير التصنيف الرياضي والأرقام والأزمنة المعيارية المناسبة.
- اعتماد البدلات المالية الشهرية للاعبين المنتخبين.
- تحديد احتياجات الألعاب الرياضية من كوادر وتجهيزات وإعداد جداول التدريب الرياضي.
- ترميم اللجان الفنية الفرعية في المحافظات بالكوادر المؤهلة، ودورات العمل الإدارية واعتماد نماذج التقارير وتطوير عمل اللجان الفنية الفرعية في المحافظات.
- تحديد المشاركات الدولية للرياضات الخاصة السورية ٢٠٢٣ ومسارات تأهيل اللاعبين للمشاركة الخارجية والدعم المطلوب لذلك من معسكرات تخصصية ومشاركات خارجية تأهيلية.
- إقامة بطولات تنشيطية فرعية في المحافظات.
- إطلاق دورة ألعاب جريح الوطن البارالمبية الثالثة ٢٠٢٣.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

#### تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة الذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة دور التغيير في الفاعلية التنظيمية - دراسة ميدانية على الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة، وذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءً بمجتمع وعينة البحث والأدوات المستعملة في البحث ثم الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات، والاجابة عن تساؤلات البحث وفرضياته، وفي النهاية استخلاص النتائج والتوصيات.

#### ١.٣.١. مجتمع وعينة البحث:

##### ١.١.٣.١. مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين هم موضوع مشكلة البحث. وبناءً على مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة، ويبلغ عددهم (٦٤) عامل وعاملة.

##### ٢.١.٣.١. عينة البحث:

عينة البحث هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ويتم اختيارها بطريقة معينة، ويتم إجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخلاص النتائج، وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي (عبيدات وآخرون، ١٩٩٩م، ص ٨٤)، وبما أن حجم المجتمع صغير فإن الباحثة قامت بدراسة جميع مفردات المجتمع بأسلوب الحصر الشامل.

وفي المرحلة التالية قامت الباحثة بتوزيع ٦٤ استبيان على جميع العاملين في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة، تم استرداد (٦١) استبيان، ولم يتم حذف أي استبيان لعدم صلاحيتهم للتحليل الإحصائي، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (١) عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل منها وغير الصالحة للتحليل

النسبة المئوية	العدد	
١٠٠%	٦٤	الاستبيانات الموزعة
٩٥%	٦١	الاستبيانات المستردة
٥%	٣	الاستبيانات غير المستردة
٠%	٠	الاستبيانات غير الصالحة للتحليل
٩٥%	٦١	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: حسابات الباحثة اعتماداً على الاستمارات الموزعة والمستردة.

### ٢.٣. أداة الدراسة:

بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث ودراسة الفرضيات، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، حيث تم تطوير فقرات الاستبانة اعتماداً على دراسات السابقة (دراسة عبد الوهاب، ٢٠١٥) و(عبد العزيز وآخرون، ٢٠١٦) و(دراسة ياغي، ٢٠١٧) و(دراسة جمعة، ٢٠١٩) وحسب طبيعة مشكلة الدراسة، وذلك لقياس دور متغيرات الدراسة المستقلة في المتغير التابع، حتى ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي، والتي تقسم إلى الأقسام التالية:

الأول: البيانات الشخصية، والذي اشتمل على البيانات الشخصية للمجيب: الجنس والعمر والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

الثاني: الهيكل التنظيمي، والذي اشتمل على أسئلة حول الهيكل التنظيمي، ويشمل على (٧) سؤال.

الثالث: تكنولوجيا المعلومات، والذي اشتمل على أسئلة حول تكنولوجيا المعلومات، ويشمل على (٦) سؤال.

الرابع: الإبداع والابتكار، والذي اشتمل على أسئلة حول الإبداع والابتكار، ويشمل على (٨) سؤال.

الخامس: تنمية الموارد البشرية، والذي اشتمل على أسئلة حول تنمية الموارد البشرية، ويشمل على (٥) سؤال.

السادس: الفاعلية التنظيمية، والذي اشتمل على أسئلة حول الفاعلية التنظيمية، ويشمل على (١٢) سؤال.

وتضمنت هذه الأسئلة إجابات محددة يتم إدراجها وفق مقاييس محددة كمقياس (ليكرت) Likerte الخماسي حيث سيتم إعطاء درجة للإجابة لكل خيار، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٢) مستوى قياس عبارات الاستبيان

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

### ٣.٣. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١.٣.٣. الجداول التكرارية والنسبية.
- ٢.٣.٣. الأشكال البيانية.
- ٣.٣.٣. المتوسط الحسابي (Mean).
- ٤.٣.٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation).
- ٥.٣.٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- ٦.٣.٣. الثبات بالتجزئة النصفية.
- ٧.٣.٣. اختبارات الإحصاء الاستدلالي (Tests of The Inferential Statistics): وهي مجموعة أساليب تستخدم للاستدلال على معلمة المجتمع من خلال بيانات العينة، وسنستخدم الاختبارات التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- الانحدار الخطي البسيط (Simple linear Regression)
- مستوى الدلالة (Significance Level (Sig): إذا كانت قيمة هذه الدلالة أكبر من (٠.٠٥) فهذا يعني أن القرار عند (٠.٠٥) غير دال إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة الدلالة (sig) أصغر من (٠.٠٥) فهذا يعني أن القرار عند (٠.٠٥) دال إحصائياً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

### ٤.٣. ثبات الأداة:

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بهدف التأكد من ثبات المقاييس في قياس دور التغيير في الفاعلية التنظيمية، وأيضاً للتأكد من إجابات عينة الدراسة ستكون واحدة إذا

كرر تطبيقها على نفس الأفراد، أي أن المقاييس تعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، ٢٠١٠م، ص٩٧)، وأوضحت النتائج أن المقاييس قد أوفت بجميع الشروط اللازمة لاعتبارها صالحة للاستخدام وأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (٣) معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	الهيكل التنظيمي
٠.٩٠٥	٧	الهيكل التنظيمي
٠.٩٤٩	٦	تكنولوجيا المعلومات
٠.٩٤٣	٨	الإبداع والابتكار
٠.٩٢٦	٥	تنمية الموارد البشرية
٠.٩٥٨	١٢	الفاعلية التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن جميع قيم الثبات تتمتع بثبات عالٍ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الهيكل التنظيمي (٠.٩٠٥) وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور تكنولوجيا المعلومات (٠.٩٤٩)، وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الإبداع والابتكار (٠.٩٤٣)، وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور تنمية الموارد البشرية (٠.٩٢٦)، وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الفاعلية التنظيمية (٠.٩٥٨)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. من خلال دراسة الثبات لأداة الدراسة تكون استبانة الدراسة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (١) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من ثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ٥.٣. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

#### ١.٥.٣. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

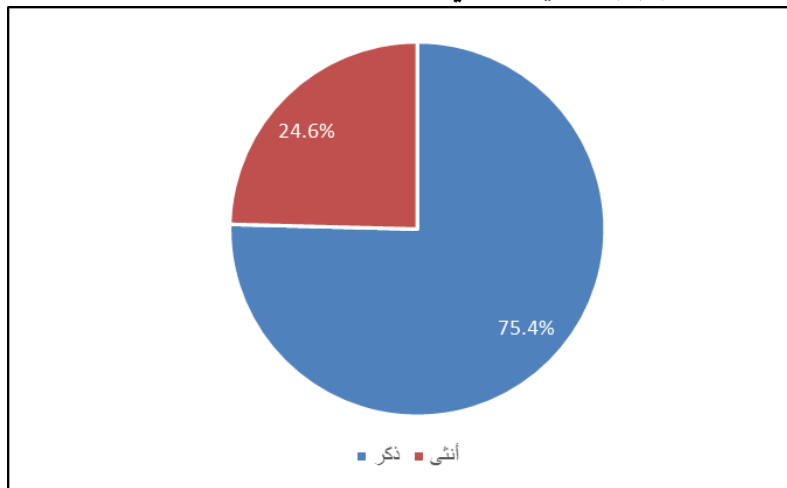
الجدول رقم (٤) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٧٥.٤%	٤٦	ذكر
٢٤.٦%	١٥	أنثى
١٠٠.٠%	٦١	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

توزع أفراد عينة الدراسة إلى ذكور وإناث بنسب مختلفة حيث بلغت نسبة الذكور (٧٥.٤%) مقابل (٢٤.٦%) نسبة الإناث وهذا ما يبينه الشكل (٧)، ووفقاً لتلك الدلالات ترى الباحثة أن النسب الواردة تتناسب وطبيعة العمل مع الرياضيين من ذوي الاحتياجات الخاصة، خاصة على المستوى الوظيفي الفني المتعلق بالعمل المباشر مع الرياضيين.

الشكل رقم (٧) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير الجنس



### ٢.٥.٣. توزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

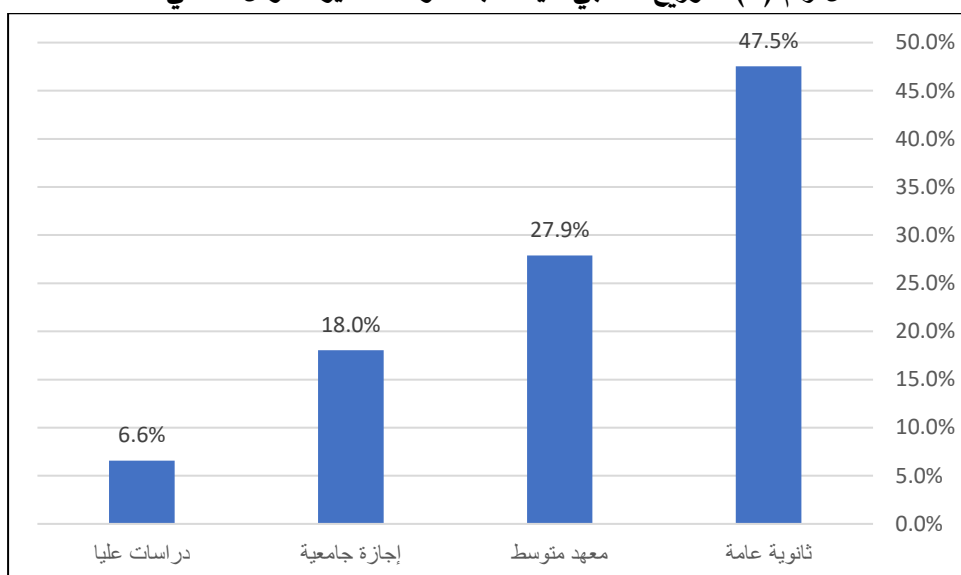
الجدول رقم (٥) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	٢٩	٤٧.٥%
معهد متوسط	١٧	٢٧.٩%
إجازة جامعية	١١	١٨.٠%
دراسات عليا	٤	٦.٦%
المجموع	٦١	١٠٠.٠%

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

بينت الدراسة الميدانية أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الثانوية العامة بنسبة (٤٧.٥%) و(٢٧.٩%) يحملون شهادة المعهد المتوسط، و(١٨%) يحملون درجة الإجازة الجامعية، و(٦.٦%) من حملة الدراسات العليا، وهذا ما يبينه الشكل (٨)، ترى الباحثة أن النسب مرتبطة بشكل منطقي بطبيعة العمل والمهام المطلوبة من العاملين لتحقيق أهداف الاتحاد.

الشكل رقم (٨) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



### ٣.٥.٣. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

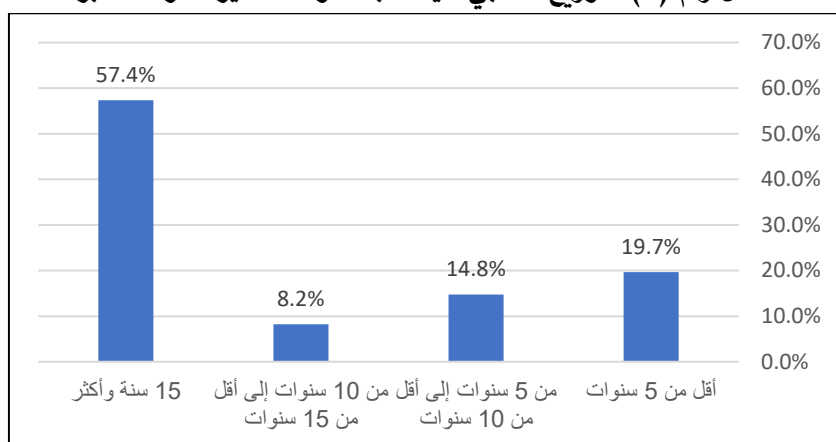
الجدول رقم (٦) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
١٩.٧%	١٢	أقل من ٥ سنوات
١٤.٨%	٩	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٨.٢%	٥	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات
٥٧.٤%	٣٥	١٥ سنة وأكثر
١٠٠.٠%	٦١	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فتبين من نتائج الدراسة أن (١٩.٧%) من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، والذين لديهم خبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بلغت نسبتهم (١٤.٨%)، والذين لديهم خبرة من ١٠ سنة إلى أقل من ١٥ سنة بلغت نسبتهم (٨.٢%)، والنسبة الأكبر من أفراد العينة الذين لديهم خبرة ١٥ سنة وأكثر بلغت نسبتهم (٥٧.٤%)، وهذا ما يبينه الشكل (٩). إن طبيعة العمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة تحتاج إلى خبرات عملية وكلما تعمقت هذه الخبرة نتيجة لسنوات ممارسة العمل ازدادت معها المقدرة على التعامل مع احتياجات هذا العمل بشكل أكبر. وربما تشير هذه النسبة لرغبة العاملين للعمل في مجال الرياضات الخاصة.

الشكل رقم (٩) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



### ٤.٥.٣. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

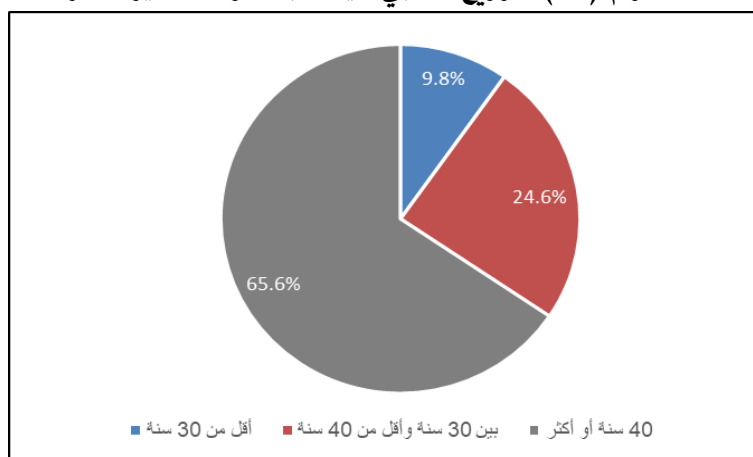
الجدول رقم (٧) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٦	٩.٨%
بين ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	١٥	٢٤.٦%
٤٠ سنة أو أكثر	٤٠	٦٥.٦%
المجموع	٦١	١٠٠.٠%

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

أما بالنسبة لمتغير العمر فتبين من نتائج الدراسة أن (٩.٨٪) من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، والذين أعمارهم بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنوات بلغت نسبتهم (٢٤.٦٪)، والذين أعمارهم ٤٠ سنة أو أكثر بلغت نسبتهم (٦٥.٦٪)، كما هو مبين في الشكل (١٠). تتسجم هذه النسب مع متغير سنوات الخبرة في الاتحاد.

الشكل رقم (١٠) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير العمر



### ٥.٥.٣. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

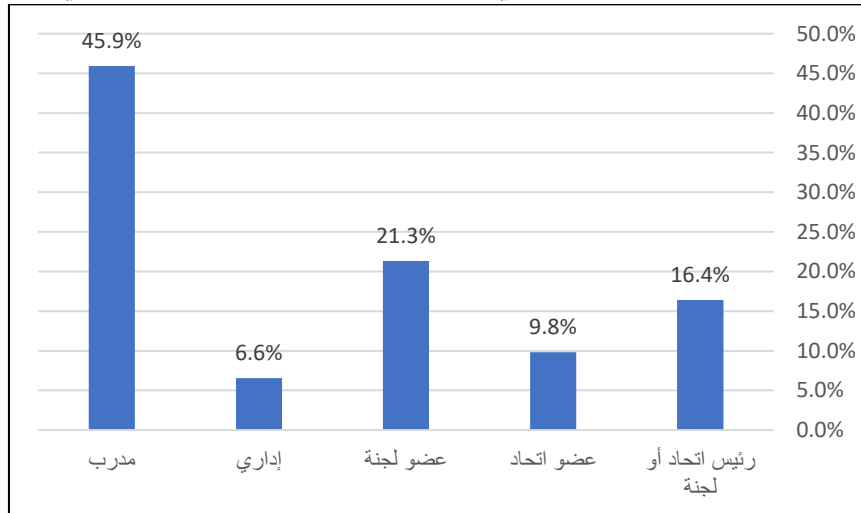
الجدول رقم (٨) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
١٦.٤%	١٠	رئيس اتحاد أو لجنة
٩.٨%	٦	عضو اتحاد
٢١.٣%	١٣	عضو لجنة
٦.٦%	٤	إداري
٤٥.٩%	٢٨	مدرب
١٠٠.٠%	٦١	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فتبين من نتائج الدراسة أن (٤٥.٩%) من أفراد العينة هم مدربين، وأعضاء اللجنة بلغت نسبتهم (٢١.٣%)، والذين هم رؤساء اتحاد أو لجنة بلغت نسبتهم (١٦.٤%)، وهذا ما يبينه الشكل (١١). ترى الباحثة أن دلالات هذه النسب وخاصة المتعلقة منها بوظيفة مدرب تتسجم وطبيعة العمل في مجال الرياضة عموماً.

الشكل رقم (١١) التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي



### ٦.٣. الإجابة عن تساؤلات البحث:

سنعتمد في الإجابة عن تساؤلات البحث على حساب التكرارات والنسب المئوية لكل محور من الدراسة، ثم ستقوم الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور

المدرس، وقد استخدمته الباحثة في هذه الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق العبارة، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة (بند) كما يلي:

الجدول رقم (٩) مدلول قيمة المتوسط الحسابي

الدلالة	قيمة المتوسط
عدم الموافقة أبداً	١ - ١.٧٩
عدم الموافقة	١.٨٠ - ٢.٥٩
المحايدة	٢.٦٠ - ٣.٣٩
موافقة	٣.٤٠ - ٤.١٩
موافقة بشدة	٤.٢٠ - ٥.٠٠

### ١.٦.٣. الإجابة عن السؤال الأول:

ما أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية حسب رأي أفراد العينة؟

الجدول رقم (١٠) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الهيكل

#### التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الهيكل التنظيمي	
٠.٥٩	٤.٤١	٢٨	٣٠	٣	٠	٠	العدد	١. يتم تطوير الهيكل التنظيمي بما يساعد على إنجاز الأعمال بفاعلية.
		٤٥.٩%	٤٩.٢%	٤.٩%	٠.٠%	٠.٠%	النسبة المئوية	
٠.٦٩	٤.٢١	٢١	٣٣	٦	١	٠	العدد	٢. يتسم التوظيف الوظيفي بالمرونة والوضوح.
		٣٤.٤%	٥٤.١%	٩.٨%	١.٦%	٠.٠%	النسبة المئوية	
٠.٨٧	٣.٨٠	١١	٣٣	١٢	٤	١	العدد	٣. تتصف المعلومات المنقولة داخل الاتحاد بالسرعة.
		١٨.٠%	٥٤.١%	١٩.٧%	٦.٦%	١.٦%	النسبة المئوية	
٠.٩٨	٣.٨٩	١٧	٢٧	١٢	٣	٢	العدد	٤. يشارك المرؤوسين في صنع القرارات.
		٢٧.٩%	٤٤.٣%	١٩.٧%	٤.٩%	٣.٣%	النسبة المئوية	
٠.٩٦	٣.٨٢	١٤	٣٠	١٠	٦	١	العدد	٥. يوجد تفويض صلاحيات للعاملين في الاتحاد.
		٢٣.٠%	٤٩.٢%	١٦.٤%	٩.٨%	١.٦%	النسبة المئوية	
٠.٨٨	٣.٩٥	١٧	٢٩	١٠	٥	٠	العدد	٦. يتم إنجاز الاتصال بين أفراد الاتحاد على اختلاف مستوياتهم بسرعة أكبر من السابق.
		٢٧.٩%	٤٧.٥%	١٦.٤%	٨.٢%	٠.٠%	النسبة المئوية	
١.٠٠	٣.٧٩	١٦	٢٥	١١	٩	٠	العدد	٧. تتصف المعلومات المنقولة داخل الاتحاد بالدقة.
		٢٦.٢%	٤١.٠%	١٨.٠%	١٤.٨%	٠.٠%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

(١) العبارة (يتم تطوير الهيكل التنظيمي بما يساعد على إنجاز الأعمال بفاعلية) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٤.٤١) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة بشدة على العبارة أي أن الهيكل التنظيمي يتم تطوير لإنجاز الأعمال بفاعلية.

(٢) بالنسبة للعبارة (يتسم التوظيف الوظيفي بالمرونة والوضوح) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٤.٢١) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة بشدة على العبارة أي أن التوظيف الوظيفي يتسم بالمرونة والوضوح.

(٣) بالنسبة للعبارة (تتصف المعلومات المنقولة داخل الاتحاد بالسرعة) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٠) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن المعلومات المنقولة داخل الاتحاد تتصف بالسرعة.

(٤) بالنسبة للعبارة (يشارك المرؤوسين في صنع القرارات) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن يشارك المرؤوسين في صنع القرارات.

(٥) بالنسبة للعبارة (يوجد تفويض صلاحيات للعاملين في الاتحاد) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٢) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أنه يوجد تفويض صلاحيات للعاملين في الاتحاد.

(٦) بالنسبة للعبارة (يتم إنجاز الاتصال بين أفراد الاتحاد على اختلاف مستوياتهم بسرعة أكبر من السابق) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٩٥) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن الاتصال بين أفراد الاتحاد على اختلاف مستوياتهم بسرعة أكبر من السابق.

(٧) بالنسبة للعبارة (تتصف المعلومات المنقولة داخل المؤسسة بالدقة) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٧٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن المعلومات المنقولة داخل الاتحاد تتصف بالدقة.

ثم قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الهيكل التنظيمي، حيث بلغت قيمة المتوسط (٣.٩٨) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة أي أن أفراد العينة رأيهم أنه ساهم التغيير في الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (١١) القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي	العدد	القيمة الصغرى	القيمة الكبرى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	٦١	٢.١٤	٥.٠٠	٣.٩٨	.٦٩١

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

### ٢.٦.٣. الإجابة عن السؤال الثاني:

ما أثر تكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية حسب رأي أفراد العينة؟

الجدول رقم (١٢) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تكنولوجيا

المعلومات

تكنولوجيا المعلومات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١. يطبق الاتحاد تكنولوجيا معلومات متقدمة.	العدد	٢	٣	١٦	٢٧	١٣	٣.٧٥	٠.٩٦
	النسبة المئوية	٣.٣%	٤.٩%	٢٦.٢%	٤٤.٣%	٢١.٣%		
٢. تتناسب تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل الاتحاد مع متطلبات العمل.	العدد	١	٦	١١	٣٠	١٣	٣.٧٩	٠.٩٥
	النسبة المئوية	١.٦%	٩.٨%	١٨.٠%	٤٩.٢%	٢١.٣%		
٣. تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات.	العدد	١	٤	١٥	٢٨	١٣	٣.٨٠	٠.٩١
	النسبة المئوية	١.٦%	٦.٦%	٢٤.٦%	٤٥.٩%	٢١.٣%		
٤. يحرص الاتحاد على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في المعلومات.	العدد	٢	٨	١١	٢٦	١٤	٣.٦٩	١.٠٧
	النسبة المئوية	٣.٣%	١٣.١%	١٨.٠%	٤٢.٦%	٢٣.٠%		
٥. يتم تدريب العاملين داخل الاتحاد على الأساليب التكنولوجية الحديثة للمعلومات.	العدد	٣	٥	١٦	٢٧	١٠	٣.٥٩	١.٠٢
	النسبة المئوية	٤.٩%	٨.٢%	٢٦.٢%	٤٤.٣%	١٦.٤%		
٦. يقدم الاتحاد وسائط تكنولوجيا معلومات تساعد في توفير الوقت للعاملين.	العدد	١	٦	١٧	٢٢	١٥	٣.٧٢	١.٠٠
	النسبة المئوية	١.٦%	٩.٨%	٢٧.٩%	٣٦.١%	٢٤.٦%		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

(١) العبارة (يطبق الاتحاد تكنولوجيا معلومات متقدمة) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٧٥) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن الاتحاد يطبق تكنولوجيا معلومات متقدمة.

(٢) بالنسبة للعبارة (تتناسب تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل الاتحاد مع متطلبات العمل) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٧٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب داخل الاتحاد مع متطلبات العمل.

٣) بالنسبة للعبارة (تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٠) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن الإدارة تعمل على تبسيط إجراءات العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات.

٤) بالنسبة للعبارة (يحرص الاتحاد على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في المعلومات) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٦٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن الاتحاد يحرص على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في المعلومات.

٥) بالنسبة للعبارة (يتم تدريب العاملين داخل الاتحاد على الأساليب التكنولوجية الحديثة للمعلومات) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٥٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أنه يتم تدريب العاملين داخل الاتحاد على الأساليب التكنولوجية الحديثة للمعلومات.

٦) بالنسبة للعبارة (يقدم الاتحاد وسائط تكنولوجيا معلومات تساعد في توفير الوقت للعاملين) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٧٢) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن الاتحاد يقدم وسائط تكنولوجيا معلومات تساعد في توفير الوقت للعاملين.

ثم قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة المتوسط (٣.٧٢) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة أي أن أفراد العينة رأبهم أنه ساهم التغيير في تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (١٣) القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تكنولوجيا المعلومات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	العدد	تكنولوجيا المعلومات
.٨٨٣	٣.٧٢	٥.٠٠	١	٦١	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

### ٣.٦.٣. الإجابة عن السؤال الثالث:

ما أثر الإبداع والابتكار على الفاعلية التنظيمية حسب رأي أفراد العينة؟

الجدول رقم (١٤) التوزع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابتكار والابداع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الابداع والابتكار	
٠.٨٤	٤.٢١	٢٥	٢٧	٧	١	١	العدد	١. يبحث الاتحاد عن أفكار جديدة لتنفيذ الأعمال.
		٤١.٠%	٤٤.٣%	١١.٥%	١.٦%	١.٦%	النسبة المئوية	
٠.٩٨	٣.٩٧	٢٠	٢٦	٩	٥	١	العدد	٢. يمتلك الاتحاد القدرة على تطوير أساليب جديدة في حل المشكلات.
		٣٢.٨%	٤٢.٦%	١٤.٨%	٨.٢%	١.٦%	النسبة المئوية	
١.٠٠	٣.٩٠	١٩	٢٤	١٢	٥	١	العدد	٣. يشجع الاتحاد العاملين على تقديم المبادرات الابتكارية.
		٣١.١%	٣٩.٣%	١٩.٧%	٨.٢%	١.٦%	النسبة المئوية	
١.٠٠	٣.٩٠	١٨	٢٧	٩	٦	١	العدد	٤. يمتلك الاتحاد القدة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
		٢٩.٥%	٤٤.٣%	١٤.٨%	٩.٨%	١.٦%	النسبة المئوية	
١.٠٠	٣.٨٩	١٨	٢٥	١٣	٣	٢	العدد	٥. يتم تبني الأفكار الجديدة لتطوير الأعمال.
		٢٩.٥%	٤١.٠%	٢١.٣%	٤.٩%	٣.٣%	النسبة المئوية	
١.٠١	٣.٣٤	٦	٢٥	١٦	١٢	٢	العدد	٦. يتم التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.
		٩.٨%	٤١.٠%	٢٦.٢%	١٩.٧%	٣.٣%	النسبة المئوية	
١.٠٠	٣.٧٩	١٤	٢٩	١١	٥	٢	العدد	٧. ينمي الاتحاد لدى العاملين أفكارا جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.
		٢٣.٠%	٤٧.٥%	١٨.٠%	٨.٢%	٣.٣%	النسبة المئوية	
١.٢١	٣.٥١	١٤	٢١	١٢	١٠	٤	العدد	٨. يقدم الاتحاد حوافز مادية ومعنوية لدعم الابتكار والإبداع.
		٢٣.٠%	٣٤.٤%	١٩.٧%	١٦.٤%	٦.٦%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- (١) العبارة (يبحث الاتحاد عن أفكار جديدة لتنفيذ الأعمال) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٤.٢١) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة بشدة على العبارة أي أن الاتحاد يبحث عن أفكار جديدة لتنفيذ الأعمال.
- (٢) بالنسبة للعبارة (يملك الاتحاد القدرة على تطوير أساليب جديدة في حل المشكلات) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٩٧) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب داخل الاتحاد مع متطلبات العمل.
- (٣) بالنسبة للعبارة (يشجع الاتحاد العاملين على تقديم المبادرات الابتكارية) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٩٠) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن يشجع الاتحاد العاملين على تقديم المبادرات الابتكارية.

٤) بالنسبة للعبارة (يملك الاتحاد القدة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٩٠) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن يملك الاتحاد القدة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.

٥) بالنسبة للعبارة (يتم تبني الأفكار الجديدة لتطوير الأعمال) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أنه يتم تبني الأفكار الجديدة لتطوير الأعمال.

٦) بالنسبة للعبارة (يتم التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٣٤) وهذا يدل على رأي محايد لأفراد العينة على العبارة أي أنه يتم التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

٧) بالنسبة للعبارة (ينمي الاتحاد لدى العاملين أفكارا جديدة حول طرق إنجاز الأعمال) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٧٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن ينمي الاتحاد لدى العاملين أفكارا جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.

٨) بالنسبة للعبارة (يقدم الاتحاد حوافز مادية ومعنوية لدعم الابتكار والإبداع) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٥١) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن يقدم الاتحاد حوافز مادية ومعنوية لدعم الابتكار والإبداع.

ثم قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابداع والابتكار حيث بلغت قيمة المتوسط (٣.٨١) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة أي أن أفراد العينة رأيهم أنه ساهم التغيير في الابداع والابتكار.

الجدول رقم (١٥) القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابداع والابتكار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	العدد	الابداع والابتكار
.٨٥٢	٣.٨١	٥.٠٠	١.١٣	٦١	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

### ٤.٦.٣. الإجابة عن السؤال الرابع:

ما أثر تنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية حسب رأي أفراد العينة؟

الجدول رقم (١٦) التوزع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد

البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تنمية الموارد البشرية	
١.١٢	٣.٨٠	١٨	٢٥	٩	٦	٣	العدد	١. يعمل الاتحاد على توفير قيادات إدارية مؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير.
		٢٩.٥%	٤١.٠%	١٤.٨%	٩.٨%	٤.٩%	النسبة المئوية	
١.٠٧	٣.٣٩	٧	٢٦	١٦	٨	٤	العدد	٢. يتم تدريب العاملين على برامج إدارة التغيير.
		١١.٥%	٤٢.٦%	٢٦.٢%	١٣.١%	٦.٦%	النسبة المئوية	
١.٠٥	٣.٧٠	١٣	٢٩	٩	٨	٢	العدد	٣. يشجع الاتحاد العاملين على تقديم المبادرات الابتكارية.
		٢١.٣%	٤٧.٥%	١٤.٨%	١٣.١%	٣.٣%	النسبة المئوية	
٠.٨١	٣.٨٥	١١	٣٤	١٣	٢	١	العدد	٤. توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم العاملين لعملية التغيير.
		١٨.٠%	٥٥.٧%	٢١.٣%	٣.٣%	١.٦%	النسبة المئوية	
٠.٩٦	٣.٩٠	١٦	٣٠	١٠	٣	٢	العدد	٥. يحرص الاتحاد على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقاً لإدارة التغيير.
		٢٦.٢%	٤٩.٢%	١٦.٤%	٤.٩%	٣.٣%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

(١) العبارة (يعمل الاتحاد على توفير قيادات إدارية مؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٠) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة بشدة على العبارة أي أن الاتحاد يعمل على توفير قيادات إدارية مؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير.

(٢) بالنسبة للعبارة (يتم تدريب العاملين على برامج إدارة التغيير) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٣٩) وهذا يدل على رأي محايد لأفراد العينة على العبارة أي أنه يتم تدريب العاملين على برامج إدارة التغيير.

(٣) بالنسبة للعبارة (الاتحاد يشجع العاملين على تقديم المبادرات الابتكارية) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٧٠) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن الاتحاد يشجع العاملين على تقديم المبادرات الابتكارية.

(٤) بالنسبة للعبارة (توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم العاملين لعملية التغيير) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٥) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم العاملين لعملية التغيير.

٥) بالنسبة للعبارة (يحرص الاتحاد على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقاً لإدارة التغيير) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٩٠) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أنه يحرص الاتحاد على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقاً لإدارة التغيير.

ثم قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط (٣.٧٣) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة أي أن أفراد العينة رأهم أنه ساهم التغيير في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (١٧) القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	العدد	تنمية الموارد البشرية
.٨٨٨٧	٣.٧٣	٥.٠٠	١	٦١	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

### ٥.٦.٣. الإجابة عن السؤال الخامس:

ما مستويات الفاعلية التنظيمية في الاتحاد حسب رأي أفراد العينة؟

الجدول رقم (١٨) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستويات الفاعلية التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفاعلية التنظيمية
٠.٩٥	٣.٩٢	١٦	٣١	٩	٣	٢	١. أصبحت رؤية ورسالة وأهداف الاتحاد واضحة لكل العاملين فيه.
		٢٦.٢%	٥٠.٨%	١٤.٨%	٤.٩%	٣.٣%	
١.٠٣	٣.٧٢	١١	٣٤	٧	٦	٣	٢. أصبحت البيئة التنظيمية مشجعة ومحفزة للعاملين في الاتحاد.
		١٨.٠%	٥٥.٧%	١١.٥%	٩.٨%	٤.٩%	
٠.٩٢	٣.٦١	٩	٢٧	١٨	٦	١	٣. ارتفعت قدرة العاملين على استخدام التقانات الحديثة.
		١٤.٨%	٤٤.٣%	٢٩.٥%	٩.٨%	١.٦%	
١.٠٨	٣.٦١	١٥	١٨	١٩	٧	٢	٤. أصبحت الأعمال تتجزأ بأقل تكلفة وبأكبر جودة وإتقان.
		٢٤.٦%	٢٩.٥%	٣١.١%	١١.٥%	٣.٣%	
٠.٩٩	٣.٦١	١١	٢٤	١٩	٥	٢	٥. أصبحت اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين تتسم بكثير من المرونة.
		١٨.٠%	٣٩.٣%	٣١.١%	٨.٢%	٣.٣%	
٠.٨٨	٣.٩٥	١٥	٣٣	١٠	١	٢	٦. أصبحت قنوات الاتصال أكثر انفتاحاً في مختلف اتجاهات السلم التنظيمي.
		٢٤.٦%	٥٤.١%	١٦.٤%	١.٦%	٣.٣%	
٠.٨٨	٣.٧٧	١١	٣١	١٤	٤	١	٧. ازدادت قدرة العاملين على أداء أعمالهم بدقة وسرعة وأكثر فاعلية.
		١٨.٠%	٥٠.٨%	٢٣.٠%	٦.٦%	١.٦%	
٠.٨٧	٣.٨٢	١٢	٣١	١٤	٣	١	٨. أصبح الاتحاد يتمتع بقدر أكبر من

الفاعلية التنظيمية		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكيف مع المتغيرات.		النسبة المئوية	١.٦%	٤.٩%	٢٣.٠%	٥٠.٨%	١٩.٧%	
٩. ارتفعت نسبة مشاركة ومستوى الشريحة المستهدفة من اللاعبين.	العدد	٤	٣	٨	٣٢	١٤	٣.٨٠	١.٠٦
	النسبة المئوية	٦.٦%	٤.٩%	١٣.١%	٥٢.٥%	٢٣.٠%		
١٠. أصبح المسؤولون والمشرفون أكثر قرباً من العاملين.	العدد	٣	٤	٩	٢٦	١٩	٣.٨٩	١.٠٨
	النسبة المئوية	٤.٩%	٦.٦%	١٤.٨%	٤٢.٦%	٣١.١%		
١١. تحققت في الاتحاد نتائج متقدمة في تطبيقات الجودة الشاملة.	العدد	٢	٢	٢١	٢٤	١٢	٣.٦٩	٠.٩٤
	النسبة المئوية	٣.٣%	٣.٣%	٣٤.٤%	٣٩.٣%	١٩.٧%		
١٢. ارتفعت مستوى جودة الخدمات المقدمة.	العدد	٣	٦	١١	٢٦	١٥	٣.٧٢	١.١٠
	النسبة المئوية	٤.٩%	٩.٨%	١٨.٠%	٤٢.٦%	٢٤.٦%		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- (١) العبارة (أصبحت رؤية ورسالة وأهداف الاتحاد واضحة لكل العاملين فيه) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٩٢) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة بشدة على العبارة أي أن رؤية ورسالة وأهداف الاتحاد أصبحت واضحة لكل العاملين فيه.
- (٢) بالنسبة للعبارة (أصبحت البيئة التنظيمية مشجعة ومحفزة للعاملين في الاتحاد) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٧٢) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أنه البيئة التنظيمية أصبحت مشجعة ومحفزة للعاملين في الاتحاد.
- (٣) بالنسبة للعبارة (ارتفعت قدرة العاملين على استخدام التقانات الحديثة) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٦١) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن قدرة العاملين ارتفعت على استخدام التقانات الحديثة.
- (٤) بالنسبة للعبارة (أصبحت الأعمال تنجز بأقل تكلفة وبأكبر جودة وإتقان) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٦١) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن الأعمال أصبحت تنجز بأقل تكلفة وبأكبر جودة وإتقان.
- (٥) بالنسبة للعبارة (أصبحت اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين تتسم بكثير من المرونة) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٦١) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أنه اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين أصبحت تتسم بكثير من المرونة.

٦) العبارة (أصبحت قنوات الاتصال أكثر انفتاحاً في مختلف اتجاهات السلم التنظيمي) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٩٥) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة بشدة على العبارة أي أن قنوات الاتصال أصبحت أكثر انفتاحاً في مختلف اتجاهات السلم التنظيمي.

٧) بالنسبة للعبارة (ازدادت قدرة العاملين على أداء أعمالهم بدقة وسرعة وأكثر فاعلية) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٧٧) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن قدرة العاملين ازدادت على أداء أعمالهم بدقة وسرعة وأكثر فاعلية.

٨) بالنسبة للعبارة (أصبح الاتحاد يتمتع بقدر أكبر من التكيف مع المتغيرات) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٢) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أن الاتحاد أصبح يتمتع بقدر أكبر من التكيف مع المتغيرات.

٩) بالنسبة للعبارة (ارتفعت نسبة مشاركة ومستوى الشريحة المستهدفة من اللاعبين) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٠) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أنه ارتفعت نسبة مشاركة ومستوى الشريحة المستهدفة من اللاعبين.

١٠) بالنسبة للعبارة (أصبح المسؤولون والمشرفون أكثر قرباً من العاملين) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٨٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارة أي أنه المسؤولون والمشرفون أصبحوا أكثر قرباً من العاملين.

١١) العبارة (تحققت في الاتحاد نتائج متقدمة في تطبيقات الجودة الشاملة) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٦٩) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة بشدة على العبارة أي أنه تحققت في الاتحاد نتائج متقدمة في تطبيقات الجودة الشاملة.

١٢) بالنسبة للعبارة (ارتفعت مستوى جودة الخدمات المقدمة) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عليها (٣.٧٢) وهذا يدل على رأي موافقة لأفراد العينة على العبارة أي أنه ارتفعت مستوى جودة الخدمات المقدمة.

ثم قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الفاعلية التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط (٣.٧٣) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة أي أن أفراد العينة رأبهم أنه ساهم التغيير في الفاعلية التنظيمية.

الجدول رقم (١٩) القيمة الصغرى والقيمة الكبرى والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الفاعلية التنظيمية

العدد	القيمة الصغرى	القيمة الكبرى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦١	١	٥.٠٠	٣.٧٦	٠.٨١٧

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

### ٧.٣. اختبار فرضيات الدراسة:

سنعتمد في دراسة الفرضيات على قيمة المعنوية (Sig) فإذا كانت قيمة المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، أما إذا كان كانت قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، ومن أجل ذلك سنعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط على اعتبار أن المتغير المستقل هو عملية التغيير والمتغير التابع هو الفاعلية التنظيمية.

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير على الفاعلية التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية = ٠.٠٠٥

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية = ٠.٠٠٥

لدراسة تأثير تغيير الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية في الاتحاد العربي للرياضات الخاصة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين الهيكل التنظيمي على اعتباره المتغير المستقل، والفاعلية التنظيمية على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (٢٠) قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية			الهيكل التنظيمي
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	
٠.٧٤٣	٠.٥٥٢	٠.٥٤٤	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٢٦) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي، والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية قد بلغت (٠.٧٤٣) مما يعني وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والتابع، وهذه العلاقة قوية الشدة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٥٥٢)، وبلغت قيمة معامل التحديد

المصحح (٠.٥٤٤) مما يعني أن المتغير المستقل الهيكل التنظيمي يفسر (٥٤.٤%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الفاعلية التنظيمية، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية:

الجدول رقم (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية

مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
٢٢.٠٧٥	١	٢٢.٠٧٥	٧٢.٥٦٢	٠.٠٠١ <sup>b</sup>
١٧.٩٤٩	٥٩	٠.٣٠٤		
٤٠.٠٢٤	٦٠			

a. المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية

b. المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (٠.٠٠١) وهي أصغر من (٠.٠٥) مما يعني وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين وتأثير معنوي، أي أن المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) يؤثر على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

- درجة تأثير المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية):

الجدول رقم (٢٢) يبين قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية

قيمة المعنوية	اختبار ت	معامل الارتباط	معاملات الانحدار	
		Beta	Std. Error	B
٠.٠٠١	٢.٦٣٠		.٤١٦	.٢٦٢
٠.٠٠١	٨.٥١٨	.٧٤٣	.١٠٣	.٨٧٨

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، فمتغير الهيكل التنظيمي يؤثر في الفاعلية التنظيمية بشكل طردي وبمقدار (٠.٨٧٨).

وبالتالي يمكننا صياغة معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$\text{الفاعلية التنظيمية} = (٠.٨٧٨) \times \text{الهيكل التنظيمي} + (٠.٢٦٢)$$

وبالتالي زيادة وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي تزيد في الفاعلية التنظيمية بمقدار (٠.٨٧٨).

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتغيير الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية.

## ٢) الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير تكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية =  $\alpha.0.05$

لدراسة تأثير تغيير تكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين تكنولوجيا المعلومات على اعتباره المتغير المستقل، والفاعلية التنظيمية على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (٢٣) قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين تكنولوجيا المعلومات والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية			تكنولوجيا المعلومات
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	
٠.٧٩٩	٠.٦٣٨	٠.٦٣٢	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٢٩) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات، والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية قد بلغت (٠.٧٩٩) مما يعني وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والتابع، وهذه العلاقة قوية الشدة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٦٣٨)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (٠.٦٣٢) مما يعني أن المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات يفسر (٦٣.٢%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الفاعلية التنظيمية، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية:

الجدول رقم (٢٤) نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والفاعلية التنظيمية

مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
٢٥.٥٤٧	١	٢٥.٥٤٧	١٠٤.١١٣	٠.٠٠١ <sup>b</sup>
١٤.٤٧٧	٥٩	٠.٢٤٥		
٤٠.٠٢٤	٦٠			

a. المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية

b. المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (٠.٠٠٠١) وهي أصغر من (٠.٠٥) مما يعني وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين وتأثير معنوي، أي أن المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) يؤثر على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

- درجة تأثير المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية):

الجدول رقم (٢٥) يبين قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير تكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية

قيمة المعنوية	اختبارات	معامل الارتباط	معاملات الانحدار		
		Beta	Std. Error	B	
٠.٠٠٠١	٣.٦٤٧		.٢٧٧	١.٠٠٩	الحد الثابت
٠.٠٠٠١	١٠.٢٠٤	.٧٩٩	.٠٧٢	.٧٣٩	تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، فمتغير تكنولوجيا المعلومات يؤثر في الفاعلية التنظيمية بشكل طردي وبمقدار (٠.٧٣٩).

وبالتالي يمكننا صياغة معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$\text{الفاعلية التنظيمية} = (٠.٧٣٩) \times \text{تكنولوجيا المعلومات} + (١.٠٠٩)$$

وبالتالي زيادة وحدة واحدة في تكنولوجيا المعلومات تزيد في الفاعلية التنظيمية بمقدار (٠.٧٣٩).

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لتكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية.

### ٣) الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الابداع والابتكار على الفاعلية التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$

لدراسة تأثير تغيير الابداع والابتكار على الفاعلية التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين الابداع والابتكار على اعتباره المتغير المستقل، والفاعلية التنظيمية على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (٢٦) قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين الابداع والابتكار والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية			الابداع والابتكار
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	
٠.٨٨٤	٠.٧٨٢	٠.٧٧٨	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣٢) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الابداع والابتكار، والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية قد بلغت (٠.٨٨٤) مما يعني وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والتابع، وهذه العلاقة قوية الشدة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٨٢)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (٠.٧٧٨) مما يعني أن المتغير المستقل الابداع والابتكار يفسر (٧٧.٨٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع الفاعلية التنظيمية، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل الابداع والابتكار والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية:

الجدول رقم (٢٧) نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين الابداع والابتكار والفاعلية التنظيمية

مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
٣١.٢٨٨	١	٣١.٢٨٨	٢١١,٣٠١	٠.٠٠١ <sup>b</sup>
٨.٧٣٦	٥٩	٠.١٤٨		
٤٠.٠٢٤	٦٠			

a. المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية

b. المتغير المستقل: الابداع والابتكار

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (٠.٠٠١) وهي أصغر من (٠.٠٥) مما يعني وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين وتأثير معنوي، أي أن المتغير المستقل (الابداع والابتكار) يؤثر على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

- درجة تأثير المتغير المستقل (الابداع والابتكار) على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية):

الجدول رقم (٢٨) يبين قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير الابداع والابتكار على الفاعلية التنظيمية

معاملات الانحدار	معامل الارتباط	اختبار ت	قيمة المعنوية
B	Std. Error	Beta	
٠.٥٢٧	٠.٢٢٨		٠.٠٠١
٠.٨٤٧	٠.٠٥٨	٠.٨٨٤	١٤.٥٣٦

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، فمتغير الابداع والابتكار يؤثر في الفاعلية التنظيمية بشكل طردي وبمقدار (0.847).

وبالتالي يمكننا صياغة معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$\text{الفاعلية التنظيمية} = (0.847) \times \text{الابداع والابتكار} + (0.027)$$

وبالتالي زيادة وحدة واحدة في الابداع والابتكار تزيد في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.847).

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  للإبداع والابتكار على الفاعلية التنظيمية.

#### ٤) الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير تنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$

لدراسة تأثير تغيير تنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين تنمية الموارد البشرية على اعتباره المتغير المستقل، والفاعلية التنظيمية على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (٢٩) قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل بين تنمية الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية			تنمية الموارد البشرية
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	
0.884	0.782	0.778	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣٥) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية، والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية قد بلغت (0.884) مما يعني وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والتابع، وهذه العلاقة قوية الشدة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.782)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.778) مما يعني أن المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية يفسر (77.8%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الفاعلية التنظيمية، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية:

الجدول رقم (٣٠) نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية

مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
٣١.٢٨٨	١	٣١.٢٨٨	٢١١,٣٠١	٠.٠٠١ <sup>b</sup>
٨.٧٣٦	٥٩	٠.١٤٨		
٤٠.٠٢٤	٦٠			
a. المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية				
b. المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية				

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (٠.٠٠١) وهي أصغر من (٠.٠٥) مما يعني وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين وتأثير معنوي، أي أن المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) يؤثر على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

- درجة تأثير المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية):

الجدول رقم (٣١) يبين قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير تنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية

قيمة المعنوية	اختبار ت	معامل الارتباط	معاملات الانحدار	
		Beta	Std. Error	B
٠.٠٠١	٣.٣٥٨		٠.٢١٠	٠.٧٠٦
٠.٠٠١	١٤.٩١١	٠.٨٨٩	٠.٠٥٥	٠.٨١٨

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha$ ) = (٠.٠٥)، وبالتالي المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، فمتغير تنمية الموارد البشرية يؤثر في الفاعلية التنظيمية بشكل طردي وبمقدار (٠.٨١٨).

وبالتالي يمكننا صياغة معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$\text{الفاعلية التنظيمية} = (٠.٨١٨) \times \text{تنمية الموارد البشرية} + (٠.٧٠٦)$$

وبالتالي زيادة وحدة واحدة في تنمية الموارد البشرية تزيد في الفاعلية التنظيمية بمقدار (٠.٨١٨).

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير

إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية.

لدراسة تأثير عملية التغيير على الفاعلية التنظيمية، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد بين أبعاد التغيير على اعتبارها المتغيرات المستقلة، والفاعلية التنظيمية على اعتباره المتغير التابع، باستخدام أسلوب ادخال جميع المتغيرات دفعة واحدة (Enter).

الجدول رقم (٣٢) قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

الفاعلية التنظيمية			أبعاد التغيير
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	
.٩١٠	.٨٢٩	.٨١٧	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد التغيير والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية قد بلغت (٠.٩١٠) مما يعني وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابع، وهذه العلاقة قوية الشدة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨٢٩)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (٠.٨١٧) مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر (٨١.٧٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع الفاعلية التنظيمية، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (٣٣) نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين المتغيرات المستقلة a والفاعلية التنظيمية

قيمة المعنوية	اختبار ف	متوسط المربعات	عدد درجات الحرية	مجموع المربعات	
.٠٠١ <sup>b</sup>	٦٧.٧٩٩	٨.٢٩٣	٤	٣٣.١٧٤	الانحدار
		.١٢٢	٥٦	٦.٨٥٠	البواقي
			٦٠	٤٠.٠٢٤	المجموع

a. المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية

b. المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، الإبداع والابتكار  
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (٠.٠٠١) وهي أكبر من (٠.٠٥) مما يعني وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتأثير للمتغير مستقل أو أكثر على المتغير التابع، أي أن المتغيرات المستقلة (تنمية الموارد البشرية - الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات - الإبداع والابتكار) تؤثر على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

- درجة تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد التغيير على المتغير التابع الفاعلية التنظيمية:

الجدول رقم (٣٤) يبين قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير أبعاد التغيير على الفاعلية التنظيمية

قيمة المعنوية	اختبار ت	معامل الارتباط	معاملات الانحدار		
		Beta	Std. Error	B	
.٠٠٠١	١.٩٦٤		.٢٦٧	.٥٢٤	الحد الثابت
.٥٩٠	-.٥٤٣	-.٠٥٨	.١٢٦	-.٠٦٨	الهيكل التنظيمي
.٠٣٤١	.٩٦٠	.١١٠	.١٠٦	.١٠١	تكنولوجيا المعلومات
.٠٠٠٦	٢.٨٣٥	.٤٢١	.١٤٢	.٤٠٣	الإبداع والابتكار
.٠٠٠١	٣.٤٤٥	.٤٦٤	.١٢٤	.٤٢٧	تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0.05$  بالنسبة لمتغيرات (الإبداع والابتكار وتنمية الموارد البشرية)، أما المتغيرات التي لا تؤثر في المتغير التابع بوجود بقية المتغيرات هي (الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات)

وبالتالي يمكننا صياغة معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$\text{الفاعلية التنظيمية} = (٤٠٣) \times \text{الإبداع والابتكار} + (٤٢٧) \times \text{تنمية الموارد البشرية} + ٠.٥٢٤$$

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

قامت الباحثة بإجراء دراسة نظرية لمتغيرات الدراسة ثم جاء الجانب الميداني لدراسة أثر التغيير على الفاعلية التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وطبقته على العاملين في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة بعد التأكد من صلاحية الاستبيان، وبعد الحصول على البيانات طبقت العديد من الأساليب الإحصائية وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، وأثناء تحليل الدراسة تم ملاحظة الإيجابية المرتفعة من قبل أفراد العينة تجاه عملية التغيير الحاصلة في الاتحاد ونتائجها، قد يعزى ذلك لحماس العاملين بعد نجاحهم في تنفيذ دورة ألعاب جريح الوطن لعام ٢٠٢٢، وإلى التغيير الحاصل في أعضاء قيادة الاتحاد ورؤساء اللجان وبالتالي التعامل مع إدارة جديدة وفق رؤية وأهداف ورسالة الاتحاد في النظام الداخلي الجديد مع الأخذ بعين الاعتبار عدد العاملين الإجمالي في الاتحاد والبالغ ٦٤/ عاملاً وعاملة فقط كما أن مدة تنفيذ التغيير هي عام واحد فقط. ولعله كان من الأنسب إجراء دراسة للاتحاد ما قبل عملية التغيير وبعدها لتبيان دور عملية التغيير بشكل أدق.

### نتائج الدراسة:

(١) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية، حيث تبين من خلال إجابات أفراد العينة:

- يتم تطوير الهيكل التنظيمي بما يساعد على إنجاز الأعمال بفاعلية، فالتوصيف الوظيفي يتسم بالمرونة والوضوح.
- تتصف المعلومات المنقولة داخل الاتحاد بالسرعة والدقة.
- يشارك المرؤوسين في صنع القرارات، كما يوجد تفويض صلاحيات للعاملين في الاتحاد.
- يتم إنجاز الاتصال بين أفراد الاتحاد على اختلاف مستوياتهم بسرعة أكبر من السابق.

(٢) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير تكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية، حيث تبين من خلال إجابات أفراد العينة:

- يطبق الاتحاد تكنولوجيا معلومات متقدمة، وتتناسب تكنولوجيا المعلومات المستخدمة مع متطلبات العمل.

- تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات، كما يتم تدريب العاملين داخل الاتحاد على الأساليب التكنولوجية الحديثة للمعلومات.
- يحرص الاتحاد على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في المعلومات، كما يقدم الاتحاد وسائط تكنولوجيا معلومات تساعد في توفير الوقت للعاملين.

(٣) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار على الفاعلية التنظيمية، حيث تبين من خلال إجابات أفراد العينة:

- يمتلك الاتحاد القدرة على تطوير أساليب جديدة في حل المشكلات، وأفكار جديدة لتنفيذ الأعمال.
- يشجع الاتحاد العاملين على تقديم المبادرات الابتكارية، وتبني الأفكار الجديدة لتطوير الأعمال وينميها.
- يمتلك الاتحاد القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
- يقدم الاتحاد حوافز مادية ومعنوية لدعم الابتكار والإبداع.
- يتم التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

(٤) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية، حيث تبين من خلال إجابات أفراد العينة:

- يعمل الاتحاد على توفير قيادات إدارية مؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير، ويتم تدريبهم عليها.
- توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم العاملين لعملية التغيير.
- يحرص الاتحاد على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقاً لإدارة التغيير.

## التوصيات:

تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة أثر التغيير في الفاعلية التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة، كما يلي:

- (١) مشاركة العاملين في صنع القرارات ومنحهم صلاحيات أوسع ضمن نطاق عملهم.
- (٢) المحافظة على طريقة إيصال المعلومات وخاصة أنها تصل لجميع العاملين بسرعة ودقة عالية.
- (٣) ضرورة توفير المعرفة الكافية عن أدبيات التغيير الخاصة بالعاملين على مختلف المستويات من خلال تبني الدورات التدريبية التي يقوم بها ذوي الاختصاص في هذا المجال خاصة وأن عملية التغيير هي عملية مستمرة تحتاج لمتابعة وتقييم مستمرين لضمان فاعلية المنظمة وحيويتها.
- (٤) إجراء اتصال بين المستويات الإدارية للتغلب على أي مقاومة للتغيير وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.
- (٥) إجراء المزيد من الدراسات الميدانية ترصد الواقع ما قبل عملية التغيير وما بعد تنفيذ التغيير في الاتحاد لتبيان أثر التغيير بشكل أدق. وتوسيع مجال الدراسة بحيث يشمل الرياضيين والجهات الشريكة.

## المراجع

### المراجع العربية:

١. الجرجاوي، زياد. ٢٠١٠م، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط١، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
٢. الحموري، صالح سليم. ٢٠١٢. إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الخضير، محسن أحمد. ٢٠٠٣. إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا.
٤. الدوري، زكريا وآخرون. ٢٠١٠. وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. الرب، سيد محمد جاب. ٢٠٠٩. موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ط١، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
٦. السالم، مؤيد. ٢٠١٨. تصميم المنظمات وتحليلها، دار حمثيرا للنشر والترجمة.
٧. الصيرفي، محمد. ٢٠٠٧. السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
٨. الطيطي، خضر مصباح إسماعيل. ٢٠١١. إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. العامري، أحمد سالم. ١٩٩٧. الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض - من منظور مدخل القيم المتنافسة - مركز البحوث كلية العلوم الادارية جامعة الملك سعود، السعودية.
١٠. العايب، رابح. ٢٠٠٤. مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٢١، جوان، ٢٠٠٤ جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
١١. العطيات، محمد بن يوسف النمران. ٢٠٠٦. إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. العميان، محمود سلمان. ٢٠٠٨. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٣. العنزي، سعد علي، والدهان، إيمان عامر، والعبيدي، نور خليل. ٢٠١٤. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار اليازوري العلمية، الأردن.
١٤. القريوتي، محمد قاسم. ٢٠٠٨. نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. اللوزي، موسى. ٢٠٠٠. التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. المحمدي، سعد علي ربحان. ٢٠٠٦. الإدارة الاستراتيجية، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. المنيف، ابراهيم. ٢٠٠٠. تطور الفكر الإداري المعاصر. دار أفق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، السعودية.
١٨. النجار، فريد. ٢٠٠٧. التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، ب ط، الدار الجامعية، الاسكندرية
١٩. النجار، محمد عدنان. ١٩٩٥. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
٢٠. النمران العطيات محمد بن يوسف. ٢٠٠٦. إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢١. بلال، محمد إسماعيل، ٢٠٠٩، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة اسكندرية، مصر.
٢٢. بنات، ماهر صالح. ٢٠٠٢. الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بعزة، رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، غزة، فلسطين.
٢٣. تاوريت، نور الدين. ٢٠٠٦. قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم نفس التنظيم والعمل، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر.
٢٤. تواتية، عبد الصمد. ٢٠١٦. أثر التغيير التنظيمي على أساس العاملين في المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
٢٥. جمعة، سيد هارون. ٢٠١٩. استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية، كلية إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر.
٢٦. حامي، فتيحة. ٢٠١٥. أثر القيم الاجتماعية للعامل على فعالية التنظيم بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة المدية، الجزائر.

٢٧. حريم، حسين. ١٩٩٧. السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٨. حلواني، ابتسام عبد الرحمن. ١٩٩٠. التغيير ودوره في التطوير الإداري، العدد ٦٧ مجلة معهد الإدارة العامة.
٢٩. حمود، خضير كاظم. ٢٠١٠. منظمة المعرفة، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. زايد، مراد. ٢٠١٢. الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
٣١. عبد الرحمان، توفيق. ٢٠٠٤. التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
٣٢. عبد العزيز، محمد فوزي، وعبد البصير، بسمة إبراهيم، ومحمد، محمد حامد. ٢٠١٦. دراسة تحليلية لواقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مصر.
٣٣. عبد الوهاب، بن علي. ٢٠١٥. مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للزجاج **ALVER** بوهران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران ٢، الجزائر.
٣٤. عبوي، زيد منير. ٢٠٠٧. إدارة التغيير والتطوير، ط١، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٥. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كريد. ٢٠٠١م، البحث العلمي، مفهومه، أدواته وأساليبه. دار الفكر، عمان، الأردن.
٣٦. عبيدات، محمد، وأبو نصار، محمد، ومببطين، عقلة، ١٩٩٩م، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
٣٧. كريمة، يوسف، وصبرينة، بربيع. ٢٠١٦. أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي (دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر.
٣٨. ماهر، أحمد. ٢٠٠٥. التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٣٩. ماهر، أحمد. ٢٠١٠. إدارة التغيير، ط١، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٤٠. محمد، مختار حسن محمد أحمد ٢٠١٠. إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، ط١، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
٤١. مشهور، ثروت. ٢٠١٠. استراتيجيات التطوير الإداري، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٢. نسيم، محمد علي. ٢٠١٦. التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٤٣. نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٤٤. ياغي، ديمنا نضال مخيمر. ٢٠١٧. فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

### المراجع الأجنبية:

١. Balogun, J. & Hailey. H. V. (٢٠٠٩) Exploring Strategic Change. London: Prentice Hall.
٢. Thomas, Olajide Olubayo. (٢٠١٤). change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. International Journal of Humanities Social Sciences and Education. ١ (١١).
٣. Wischnevsky, J.D. (٢٠٠٨). Change as the Winds Change The Impact of Organizational Transformation on Firm Survival in a Shifting Environment. Organizational Analysis, ١٢ (٤).
٤. Errida, Abdelouahab & Lotfi, Bouchra .٢٠٢١. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study, International Journal of Engineering Business Management.
٥. Gerald . J. Skiblin. ١٩٩٤, Organization evaluations program for managing radical change, American Management pg ٤٣. Associations

٦. Kotter, John .(٢٠٠٢). The Heart of change: Real life stories of how people change. Harvard Business school Press.
٧. Phillips, Jeffrey & D. Klein, James. ٢٠٢٢, Change Management: From Theory to Practice, University Libraries, Florida State University.
٨. Pierre Collertte, Gilles Delisle, Richard Perron. ٢٠٠٢. Le Changement Organisationnel, AGMV Marquis Quebec Canada.
٩. Sakib, S M Nazmuz, ٢٠٢٠, A CASE STUDY OF THE FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT.
١٠. Sung, Wookjoon & Kim, Changil. ٢٠٢١, A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. MDPI Journal

## ملحق الدراسة

### استبانة الدراسة

في إطار إعداد دراسة بعنوان "دور التغيير في الفاعلية التنظيمية - دراسة ميدانية على الاتحاد العربي السوري للرياضات الخاصة"، نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الميدانية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، آمل التكرم بتعبئة كافة محاور الاستبانة بوضع علامة

(✓) أمام كل عبارة في الحقل الذي تراه مناسباً.

علماً بأن مساهمتك في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون لها أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية، كما أن الإجابات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر لتعاونكم

إشراف الدكتور: حسان

إعداد الطالبة: رزان علي  
اسماعيل

دمشق ٢٠٢٣

القسم الأول: معلومات ديموغرافية		
١	ذكر	١. الجنس
٢	أنثى	
١	أقل من ٣٠ سنة	٢. العمر
٢	بين ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	
٣	٤٠ سنة أو أكثر	
١	رئيس اتحاد	٣. المسمى الوظيفي
٢	رئيس لجنة	
٣	عضو اتحاد	
٤	عضو لجنة	
٥	إداري	
٦	مدرب	
١	ثانوية عامة وأقل	٤. المؤهل العلمي
٢	معهد متوسط	
٣	إجازة جامعية	
٤	دراسات عليا	
١	أقل من ٥ سنوات	٥. الخبرة العملية
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات	
٤	١٥ سنة وأكثر	

### القسم الثاني: الهيكل التنظيمي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي لست متأكدًا	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتم تطوير الهيكل التنظيمي بما يساعد على إنجاز الأعمال بفاعلية.					
٢	يتسم التوصيف الوظيفي بالمرونة والوضوح.					
٣	تتصف المعلومات المنقولة داخل الاتحاد بالسرعة.					
٤	يشارك المرؤوسين في صنع القرارات.					
٥	يوجد تفويض صلاحيات للعاملين في الاتحاد.					
٦	يتم إنجاز الاتصال بين أفراد الاتحاد على اختلاف مستوياتهم بسرعة أكبر من السابق.					
٧	تتصف المعلومات المنقولة داخل المؤسسة بالدقة.					

### القسم الثالث: تكنولوجيا المعلومات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي لست متأكدًا	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يطبق الاتحاد تكنولوجيا معلومات متقدمة.					
٢	تتناسب تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل الاتحاد مع متطلبات العمل.					
٣	تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات.					
٤	يحرص الاتحاد على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في المعلومات.					
٥	يتم تدريب العاملين داخل الاتحاد على الأساليب التكنولوجية الحديثة للمعلومات.					
٦	يقدم الاتحاد وسائط تكنولوجيا معلومات تساعد في توفير الوقت					

						للعاملين.
القسم الرابع: الإبداع والابتكار						
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي لست متأكداً	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يبحث الاتحاد عن أفكار جديدة لتنفيذ الأعمال.					
٢	يمتلك الاتحاد القدرة على تطوير أساليب جديدة في حل المشكلات.					
٣	يشجع الاتحاد العاملين على تقديم المبادرات الابتكارية.					
٤	يمتلك الاتحاد القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.					
٥	يتم تبني الأفكار الجديدة لتطوير الأعمال.					
٦	يتم التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.					
٧	ينمي الاتحاد لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.					
٨	يقدم الاتحاد حوافز مادية ومعنوية لدعم الابتكار والإبداع.					
الخامس: تنمية الموارد البشرية القسم						
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي لست متأكداً	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يعمل الاتحاد على توفير قيادات إدارية مؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير.					
٢	يتم تدريب العاملين على برامج إدارة التغيير.					
٣	يشجع الاتحاد العاملين على تقديم المبادرات الابتكارية.					
٤	توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم العاملين لعملية التغيير.					
٥	يحرص الاتحاد على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقاً لإدارة التغيير.					
القسم السادس: الفاعلية التنظيمية						

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي لست متأكدًا	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أصبحت رؤية ورسالة وأهداف الاتحاد واضحة لكل العاملين فيه.					
٢	أصبحت البيئة التنظيمية مشجعة ومحفزة للعاملين في الاتحاد.					
٣	ارتفعت قدرة العاملين على استخدام التقانات الحديثة.					
٤	أصبحت الأعمال تنجز بأقل تكلفة وبأكبر جودة وإتقان.					
٥	أصبحت اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين تتسم بكثير من المرونة.					
٦	أصبحت قنوات الاتصال أكثر انفتاحا في مختلف اتجاهات السلم التنظيمي.					
٧	ازدادت قدرة العاملين على أداء أعمالهم بدقة وسرعة وأكثر فاعلية.					
٨	أصبح الاتحاد يتمتع بقدر أكبر من التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة.					
٩	ارتفعت نسبة مشاركة ومستوى الشريحة المستهدفة من اللاعبين.					
١٠	أصبح المسؤولون والمشرفون أكثر قرباً من العاملين.					
١١	تحققت في الاتحاد نتائج متقدمة في تطبيقات الجودة الشاملة.					
١٢	ارتفعت مستوى جودة الخدمات المقدمة.					