



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

متطلبات تطبيق الهندسة الادارية في

المؤسسة الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

- مرنيذ أسامة

إعداد الطالبين:

- جاهل محمد المختار

- حريزي نبيل

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾﴾
سورة النمل الآية 19 .

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجازه هذا البحث سواء
من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن تتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذ المشرف *أسامة مرنينز* الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، ولا يفوتنا أن تتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة .

دون نسيان أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وجميع طلبة دفعة 2021 .

محمد-نبيل

قائمة المحتويات

	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
04	1.1. اشكالية الدراسة
05	2.1. فرضيات الدراسة
05	3.1. أهمية الدراسة
06	4.1. أهداف الدراسة
06	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
08	6.1. الدراسات السابقة
11	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: الهندسة الإدارية
14	تمهيد
15	1.2. تعريف الهندسة الإدارية
16	2.2. نشأة وتطور الهندسة الإدارية
18	3.2. خصائص الهندسة الإدارية
20	4.2. أهداف الهندسة الإدارية
21	5.2. مبادئ وأسس الهندسة الإدارية
23	6.2. متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسية
24	خلاصة
	الفصل الثالث: الإدارة الرياضية والمؤسسات الرياضية

26	تمهيد
27	1.3. الإدارة الرياضية
31	2.3. المؤسسات الرياضية
32	3.3. مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
35	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
38	تمهيد
39	1.4. الدراسة الاستطلاعية
40	2.4. المنهج المستخدم
40	3.4. متغيرات الدراسة
41	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
41	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
42	6.4. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة
48	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
48	8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة
49	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
51	تمهيد
52	1.5. عرض النتائج
71	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
77	خلاصة
الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات	
79	1.6. الاستنتاج العام
80	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
82	- قائمة المصادر والمراجع
87	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
16	.1	أوجه المقارنة بين إعادة الهندسة العمليات وغيرها من المفاهيم
44	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
45	.3	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
46	.4	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
47	.5	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
52	.6	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
53	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
54	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
55	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
56	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
57	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
58	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
59	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
60	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
61	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
62	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
63	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
64	.18	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
65	.19	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
66	.20	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)
67	.21	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
68	.22	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
69	.23	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)
70	.24	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)
71	.25	نتائج المحور الأول
73	.26	نتائج المحور الثاني
75	.27	نتائج المحور الثالث

الملخص باللغة العربية:

متطلبات تطبيق الهندسة الادارية في المؤسسة الرياضية

إن نجاح واستمرارية أي منظمة في تحقيق أهدافها أصبح مشروط بوجود إدارة عصرية، تهتم بدراسة وتحليل وتصميم نظم العمليات وكيفية إدارتها وتطوير الموارد المادية والبشرية والمالية وتستنغل التكنولوجيا الحديثة. ومن أكثر الجوانب الإدارية ملائمة إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي أصبحت سمة مميزة لمعطيات الفكر الإداري الحديث.

فمن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسة في تحسين جودة مخرجاتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعتبر منهج للتطوير بغية تحسين أبعاد المنافسة المتمثلة بالكلفة والوقت والمرونة والجودة خاصة، ذلك أنها أصبحت ضرورة ملحة وسلاح استراتيجي أملتُهُ حركية الحياة المعاصرة.

الملخص باللغة الإنجليزية:

Abstract

Requirements for the application of management engineering in the sports institution

The success and continuity of any organization in achieving its goals has become conditional on the existence of a modern administration that is concerned with studying, analyzing and designing operations systems and how to manage them, developing material, human and financial resources and exploiting modern technology. One of the most appropriate administrative aspects is the re-engineering of administrative processes, which has become a distinctive feature of modern management thought.

Through the theoretical study and the results of the field study, we reach that the success of the institution in improving the quality of its output depends to a large extent on the method of re-engineering administrative processes, which is considered an approach to development in order to improve the dimensions of competition represented by cost, time, flexibility and quality in particular, since it has become an urgent necessity and a strategic weapon dictated by mobility. Contemporary life.

مقدمة:

بعد القرن الحالي قرن التطورات بالوظائف الإدارية التي من الواجب التأثر بها عند سير العمل من أجل الارتقاء بالمستوى وليس لمجرد كشف الأخطاء فقط إذ اشتقت لها معايير حديثة تعمل على خلق ليم جديدة لتحقيق ثقافة التحديث لواقع جي نعيشه يختلف عن الذي كان منذ عقود، وتطبيقاتها تقودنا إلى الإدارة بكفاءة وفاعلية على الصعيدين الداخلي والخارجي في الاتحادات الرياضية من جهة، والتغلب على المعوقات الإدارية المختلفة من جهة أخرى، ويشكل التطور الإداري الرياضي محلية أو عالمية مظهر من مظاهر تقدم الشعوب، إذ يفرض انطباعة بالتغيير لنظم الإدارة وبرامجها حتى تكون عملية مستمرة تتطلع لها الدول ومنها الجزائر. (صلاح الدين، 2019، ص15)

بانته سمة التغيير مطلوبة كون البقاء على ما هو عليه لم يعد كافية للتحرك نحو المستقبل بمرحلة جديدة فضلا عن التفاعل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بكفاءة عالية لحل المشكلات ومقاومة المعوقات بأوضاع تخطيطية وتنظيمية أفضل حسن الاتجاهات والمهارات وغيرها عند الأفراد، وهذا الأمر يقترب من مفهوم الإدارة الشامل من خلال ديمومة الاستمرارية بعمل متوازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل، وبعد العنصر البشري الكفاء المحرك أو العامل المؤثر لتلك التغيرات بواسطة الإدارة الرياضية كونه يعكس العمل الإداري الناجح في مختلف الأصعدة، ومن كل ذلك جاءت جهود الباحثين والمهتمين ضمن إجراءات بحثية موضوعية في استحداث معايير للإدارة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة الرياضية بعد ترتيب أولويات العمل في ضوء الاهداف المخطط لها من مؤشرات التطور الإداري الناجح، والتي تساعد على اعتماد أنموذج جديد يمتاز بالابتكار والمرونة والاضافة والقدرة على الاستجابة الإيجابية المؤثرة عند تحليل الواقع لتحديد المخاطر المحتملة.

تتأثر المؤسسات الرياضية بعامل البيئة سواء كانت سياسية أو اقتصادية مما يجعلها في حاجة مستمرة لإعادة النظر في تطبيقاتها الإدارية كي تزيد من ثقة العاملين فيها نظرا لعدم ملائمتها أو اتساقها مع الواقع الجديد وفق النشاطات الرياضية التي تتعلق بها.

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

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، الفصل الثاني: الهندسة الإدارية، الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية، الفصل الرابع: منهجية الدراسة، الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة:

أصبح من الضروري على المؤسسات الرياضية إنتاج التغيير فهو مطلب ملح لأن هذه المؤسسات تعد المسؤولة عن التغيير والتحديث والتجديد الذي أضحي سمة من سمات هذا العصر الذي تعمل فيه الحركة والسرعة العامل الأساسي للتفوق، إذ ليس من المهم فقط الوصول إلى خط النهاية ولكن الأهم هو من يحصل قبل الآخرين فالكل يتنافس على المقدمة وتسعى فيه المنظمات من أجل البقاء والريادة وفي ظل العولمة هذه الأخيرة أسفرت عن تأثيرات تعدت إلى المجال الرياضي محدثة تحولات مفاهيم وغايات المنظومة الرياضية، إلى أن خلقت وضعا جديدا جوهره الأساس الرقي بمستوى الأداء بما يتوافق ومتطلبات العصر، ويعتبر وفي نفس الوقت من التحديات التي تواجه المنظمات الرياضية عامة وخاصة القائمة على تسيير شؤون الهياكل والمؤسسات الرياضية من أجل التكيف مع هذه المتطلبات، بحيث لم يصبح أداء هذه المنظمات بالتركيز على ضمان الحد الأدنى من الخدمات كافي لتحقيق الهدف وإنما تعدى ذلك إلى التركيز على الدقة والتميز في الأداء لتحقيق توقعات المجتمع الحديث وطموحاته من جودة الخدمات الرياضية (وهاب، عكوش، 2020، ص 341)

فالمؤسسات الحديثة والرائدة في مجال أعمالها تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها الدعم عملياتها الإدارية، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير بهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإعادة هندسة العمليات الإدارية، نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الانترنت لما له دور كبير في خفض التكاليف و الوقت وتحسين الجودة (قريشي، غريال، د.ت، ص122).

لذا ينبغي أن نتأقلم وتستوعب وتمارس هذه التحولات التي تحدث من حولنا والمبادرة فوراً بإعادة النظر في جميع المفاهيم و الأساليب الإدارية الحديثة في جميع المؤسسات بحيث يكون الهدف الرئيسي هو الوصول إلى معدلات عالية من مستوى الأداء ونوعية المخرجات هذه الظروف هيأت الأجواء لقبول الدعوة إلى تبني فكرة وأسلوب الهندسة الإدارية (الهندرة) التي تعتمد على التغيير الجذري وإعادة التصميم السريع للعمليات الإدارية في المنظمات (القيسي، 2015، ص 506)

لذا وجب على المؤسسات الرياضية حتى تصل إلى مستويات عالية من الأداء الإداري أن تبذل جهودا التطبيق أسلوب إعادة عمليات الهندسة الإدارية من خلال البحث عن متطلباتها لكي تساعد على

استغلال جميع الامكانيات المتاحة لأن غياب التأقلم ومواكبة التغييرات الحاصلة ينعكس سلبا على مردود المنظمات الرياضية، وهذا ما لاحظناه في تسيير إدارات المؤسسات الرياضية الجزائرية التي لازالت تتخبط في عدة مشاكل إدارية تعيقها للوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

التساؤل العام للدراسة:

ما هي متطلبات تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية؟

التساؤلات الفرعية

1- ما هي المتطلبات التنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية؟

2- ما هي المتطلبات البشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية؟

3- ما هي المتطلبات المادية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية؟

2.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد متطلبات تنظيمية وبشرية ومادية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

1- توجد متطلبات تنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

2- توجد متطلبات بشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

3- توجد متطلبات مادية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

3.1. أهمية الدراسة:

يعد التغيير السريع مطليا حيويا للمنظمات الرياضية في عصر العولمة لذا فإن تبني أسلوب هندسة العمليات الإدارية أصبح ضرورة لإجراء التحولات و التغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وأمان، ففي سبعينيات القرن الماضي برز اهتمام المنظرين والمفكرين والإداريين بمفهوم (الإدارة بالأهداف).

وفي عقد الثمانينات كان الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية)، ومع تطور الفكر الإداري برز في مطلع التسعينات مشهوم إداري جديد ينصب على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة وهو (إدارة الجودة الشاملة) و(إعادة هندسة العمليات الإدارية) وهو يعني تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء.

4.1. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة التعرف إلى ما يلي الوصول للتعرف على المتطلبات التنظيمية من أجل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.
- الوصول للتعرف على المتطلبات البشرية من أجل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.
- الوصول للتعرف على المتطلبات العادية من أجل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1.5.1. الإدارة

أ- لغة: الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة (AD-MINISTRATION) وهي تعنى لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشفت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD-MINISTRE) ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة (MANAGEMENT) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع. (مروان، 2000، ص 49)

ب- اصطلاحا: ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة (مروان، 2000، ص 52).

☒ اجرائيا: هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المديرية.

2.5.1. الهندسة

أ- لغة: مصدر هندس والهندسة علم يبحث في أوضاع الخطوط وأشكال السطوح والمجسمات وما إليها. (العرباوي، 2001، ص 91)

ب- اصطلاحا: "هي تصميم وبناء وتشغيل النظم، كما تعبر عن قواعد وأصول التصميم الأمثل، وذلك بدراسة كافة المتغيرات التي تؤثر على الأداء وتوفير ظروف هذه المتغيرات وصولا للأداء الأمثل، كذلك تعنى بحساب التكلفة والأداء... كما تعنى باللمسات الجمالية وهي جزء أساسي من الإحساس الهندسي، فالمنتج النهائي يجب أن يخرج إلى الأسواق في صورة جذابة. (مراد، 2014، ص 16)

☒ اجرائيا:

هي العلم الذي يتم من خلاله تصميم وإعادة تصميم نظم العمل التي تكون مترابطة مع بعضها البعض مشكلة شبكة من العلاقات في مستويات مختلفة.

3.5.1. الهندسة (الهندرة) الإدارية:

أ- اصطلاحا: عرفها مايكل هامر بأنها: " الهندسة الإدارية هي إعادة التفكير الجوهرية في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء". (مايكل، 2000، ص15)

☒ اجرائيا:

الهندسة الإدارية هي تقديم خدمة متميزة، وجودة عالية تلبي رغبات العملاء، وتكون هذه الخدمة أو السلعة بتكلفة مناسبة وتقدم في وقت قياسي.

4.5.1. المتطلبات المادية

☒ اجرائيا:

توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة، وتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت وبيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، والتصميم، والمساحة، والتجهيزات مع إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والانترانت والاتصال عن بعد.

5.5.1. المتطلبات البشرية

☒ اجرائيا:

الإعداد الجيد لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار وإقناع وتأهيل الأفراد المرتبطين بالعملية المراد هندرتها، داخل المنظمة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة، وبناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا.

6.5.1. المتطلبات التنظيمية

☒ اجرائيا:

قسم أو إدارة مسئولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلة النشاط المستهدف في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة.

7.5.1. المؤسسات الرياضية:

أ- اصطلاحا: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (بدوي، 2001، ص 379)

☒ إجرائيا:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا ذلك مع أهدافه.

6.1. الدراسات السابقة

في هذه الخطوة من الفصل الأول ، يعمد الباحث إلى ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثه، سعيا لتحقيق التزام فكري (Monisme)، أو للاستفادة المنهجية أو للتزود النظري وسنعرض هنا مجموعة من الدراسات سواء منها الغربية والعربية، والتي رغم أنها لا تمس دراستنا بشكل مباشر، إلا أنها على الأقل تشترك معها في أحد المتغيرين، كما أننا سوف نتعامل مع المتغير الثاني بشكل أكثر توسعا من حيث قبولنا للمفاهيم التي يرى العلماء أن مفهوم الهندسة الإدارية ينطوي تحتها.

1.2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة"

أنجزت هذه الدراسة من طرف "أوجيط نور الدين" من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2012 / 2013 م بجامعة آكلي محند أولحاج، بالبويرة الجزائر، وهي دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM .

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد المؤسسات في التخلص من العمليات القديمة التي لم تعد صالحة في الوقت المعاصر، وإعادة تصميمها جذريا فهي توضح ضرورة إعادة بناء المؤسسة من الجذور بدل الترميمات التي لا تعود عليها بالفائدة لكي تساعد المؤسسة على تحقيق القدرة التنافسية والتخلص من معيقات الأداء.

كما هدفت الدراسة إلى إبراز حاجة المؤسسات إلى التغيير التنظيمي بالإضافة إلى السعي للتغيير الجذري لعمليات المؤسسة، كذلك سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الهندسة الإدارية والقدرة التنافسية، والتميز بين مختلف أساليب التغيير التنظيمي.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والمتمثل في "ما مدى تأثير الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة بصفة عامة ومؤسسة موبيليس بصفة خاصة؟"

وقد انجر عنها جملة من الأسئلة الفرعية وذلك بهدف تبسيط الإشكالية والمتمثلة في:

- فيما تتمثل الأفكار الأساسية التي تركز عليها الهندسة الإدارية؟

متى يمكن القول أن المؤسسة قد حققت قدرة تنافسية؟.

- ما هو أثر تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس على قدرتها التنافسية؟

وتمثلت فرضياتها في الآتي:

- الهندسة الإدارية تركز على العمليات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والمحقة للقيمة المضافة باعتبارها من بين المكونات المهمة للبناء التنظيمي.

- يمكن تحقيق القدرة التنافسية على المدى القصير، أي بمجرد تفوق المؤسسة على المنافسين في فترة زمنية معينة نقول أنها قد حققت قدرة تنافسية، رغم عدم استمرار هذا التفوق لفترات زمنية طويلة.

- ساهمت الهندسة الإدارية في تميز مؤسسة موبيليس على المنافسين من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن ونسبة نمو الحصة السوقية، مما ساعدها على تحقيق قدرة تنافسية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي والمنهج التاريخي من خلال استعراض أهم المحطات التي مرت بها مؤسسة موبيليس وذلك باستخدام المصادر والأدوات المتمثلة في : الكتب والمراجع، المؤتمرات، الملتقيات، برنامج EXEL ، المقابلة والملاحظة.

كما توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و المتمثلة في أن الهندسة الإدارية تعمل على تخفيض تكاليف مؤسسة موبيليس و تخفيض مدة إجراء مختلف العمليات الإدارية كما حققت هذه الشركة قفزة في حصتها السوقية وزاد عدد زبائنها، كما أدت الهندسة الإدارية إلى ظهور فرق عمل داخل المؤسسة تعمل بالتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتوصلت الدراسة أن الهندسة الإدارية قد ساهمت في تفوق موبيليس على المنافسين من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن والحصة السوقية وكله نتيجة تحسن مختلف خدماتها.

وانطلاقاً من النتائج التي توصلت لها الدراسة فقد استخلص الباحث جملة من الاقتراحات أولها أن يتم تدعيم المؤسسة المطبقة لمنهج إعادة الهندسة بخبراء متخصصين في مجال نظم المعلومات، مع ضرورة التنسيق بين مختلف المديرية التابعة للمؤسسة محل الدراسة، كما اقترح ضرورة إعادة بعض العمليات الإدارية من بينها عملية الترويج وعملية التفاوض.

وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في أن هذه الدراسة قد ركزت على أثر الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، فهي تفيد دراستنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الكشف عن انعكاسات تطبيق الهندسة الإدارية على المؤسسات، وبالتالي تحقق لها القدرة على التنافس مع باقي المؤسسات باعتبارها إستراتيجية فعالة للتغيير إلى الأحسن.

أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية

من إنجاز "خان أحلام" من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2014/2015 م بجامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، وهي دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعرف المسيرين وموظفي الموارد البشرية بالمؤسسات بأسلوب إعادة هندسة العمليات والتغييرات التي يحدثها في إدارة الموارد البشرية، كذلك تقدم صورة عن المفاهيم الحديثة وأهمها هو إعادة هندسة العمليات، كما تساهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية والعمل على إعادة هندستها بما يتلاءم مع المتطلبات الحديثة لهذه الإدارة .

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد، وإبراز مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير نظم الأداء العالي، والتأكيد على ضرورة إحداث تغييرات في برامج وسياسات ومخططات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو كالاتي: "ما أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية؟" .

وقد تم طرح مجموعة من الفرضيات وهي على النحو التالي:

- تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء البشري.
- تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً في تبني ممارسات الأداء العالي.
- تؤثر ممارسات الأداء العالي و أبعادها تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء البشري.

- تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية و أبعادها تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي والاختباري ومنهج دراسة الحالة، وقد استخدم الباحث عدة أدوات لجمع البيانات أبرزها : الاستبيان، المقابلات نصف الموجهة والملاحظة بغير المشاركة، وقد طبقت هذه الأدوات ووزعت على فئة من موظفي إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية ببسكرة والذي قدر عددهم ب 43 مفردة، كما تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل المعطيات .

وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج وهي أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى، وأن إعادة تنظيم الموارد البشرية يساهم بشكل أقل. كما توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في: إعادة تصميم العمليات للموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم الموارد البشرية تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

7.1. مميزات الدراسة الحالية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تبحث في واقع استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

- هدفت إلى بيان أهمية استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار كعلم إداري حديث وأهمية تطبيقه في المؤسسات.

- هدفت التعرف إلى المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع الرياضة.

- هدفت إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الخروج بتوصيات تساهم في نشر الوعي بالأساليب الكمية لتستفيد بها الإدارة الرياضية خاصة والإدارات الأخرى عامة.

الجانب النظري

الفصل الثاني :

الهندسة الإدارية

تمهيد:

إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، وتعد إعادة هندسة العمليات من أبرزها، فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيها، وهذا لا يعني التخلي عن فكرة إدارة الجودة الشاملة، فقد سعت عدة مؤسسات لإتباع هذا الأسلوب، إلا أن هناك بعض المؤسسات التي تتعامل مع بيئة ديناميكية معقدة لا تكفي بهذا الأسلوب (أي الجودة الشاملة) فقط والذي يركز على إحداث تغييرات حدية أو طفيفة نسبياً، فقد لا يكون التطوير هو المطلوب أساساً، بل قد يكون ما تحتاجه مثل هذه المؤسسات هو التغيير الجذري والجوهري لعملياتها والتي ينتج عنها إعادة الهندسة.

1.2. تعريف الهندسة الإدارية

للأمانة العلمية أرى أنه من الضروري البدء بإعطاء تعريف رائد من رواد الهندرة وهو "مايكل هامر" وزميله "جيمس شامبي" حيث يعرفان الهندسة الإدارية بأنها « هي إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، والجودة، مستوى الخدمة و السرعة» (نور الدين، 2018، ص15)

أما "هلال فيري" فيرى أنهما: الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف على مستوى الموارد البشرية، وذلك من خلال إدخال تعديلات جذرية في آليات العمل تضمن التكلفة الأقل والوقت الأقصر والعائد الأعلى. (الشيخ، ب.س، ص08)

كما تعرف الهندسة الإدارية بأنها عبارة عن استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جدا لإحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة وذلك لتوفير ما يحتاجه الزبائن والمستفيدون. إن هذا التعريف الذي قدمه الباحث "جون باكر" (j . peker) لموضوع الهندسة يعطينا فكرة صادقة عن الموضوع لأنه اعتمد على فكرة التغيير الجذري في المنظمة بقصد تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين من المنظمة. (عمار، 2006، ص150)

وتعرف الهندسة الإدارية بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهرية)، وكذلك للنظم والسياسات والبين التنظيمية المساندة، بهدف تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة. (ريموند، 1995، ص01)

كما تعرف الهندرة الإدارية بأنها إعادة النظر في العوامل الأساسية وإعادة التعريف لسير العمليات الإدارية للحصول على أقصى قدر من النفع في أوقات حاسمة و قياسية في عالم اليوم المتميز بخصوص النوعية والخدمات والسرعة.

وهي أيضا مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل بهذه الوسائل وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وبالوفاء للاحتياجات المستهلك. (رفيق، 2016، ص61)

ويقصد بمفهوم إعادة الهندسة (الهندسة الإدارية) أو الهندرة حسب تعدد التسميات بأنها إعادة تصميم كيفية أداء الأعمال أو إعادة تصميم خطوات تنفيذ الأعمال داخل نشاط معين إما عن طريق التخلص من أحد أو كل هذه الخطوات أو دمج الخطوات معا أو تصميم خطوات جديدة أو تطوير وتحسين الخطوات الحالية لتنفيذ هذه الأعمال. (غادة، 2011، ص174)

كما يصفها "اللوزي" على أنها إعادة التفكير المبدئي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة. وتعرف إعادة الهندسة للعمليات الإدارية بأنها " إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري للعمل على انجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". (سليمان، 2011، ص274)

كما تعرف أيضا بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري ومخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والتي تركز على الجوهرية للمدرسة وبهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز وتخفيض تكلفة وتحقيق جودة المنتج التعليمي. (نادية، 2010، ص17)

1.1.2. الهندسة الادارية والمفاهيم الأخرى:

جدول رقم (1): أوجه المقارنة بين إعادة الهندسة العمليات وغيرها من المفاهيم

أبعاد المقارنة	إعادة الهندسة	التقليص	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة الشاملة
الفروض محل البحث	كل شيء	حجم العمالة	علاقات المستويات الإدارية	متطلبات العملاء
نطاق التغيير	العملية الإدارية	العمالة- المهام الوظيفية	الهيكل التنظيمي	من القاعدة على القمة
مجال التركيز	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	الأنشطة الوظيفية
أهداف التغيير	سريعة وجذرية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية

المصدر: بوحنية، 2015، ص118.

2.2. نشأة وتطور الهندسة الإدارية

شار عطا الله إلى أن : مدخل إعادة الهندسة للعمليات كان احد المداخل الإدارية الحديثة التي اهتمت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينيات القرن العشرين عندما قامت مؤسسة ماسوشيتش للتكنولوجيا بإجراء بحث بعنوان الإدارة في عام 1990 وكان الغرض من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال كما أعدت مؤسسة "إس أي إس" الخدمات الاستشارية

لدراسة هدفت إلى فحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتغيير المنظمة، وكان الهدف لتلك المؤسسات هو نبذ و تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها والبحث عن قواعد وفروض و مفاهيم جديدة للفكر الإداري تناسب القرن الحادي والعشرين. (ريحان، 2014، ص11) ويرى العجمي (2008) أن مفهوم إعادة الهندسة انتشر بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي عندما قام كل من هامر وتشامبي عام 1993 بنشر أول كتاب في إعادة هندسة العمليات بعنوان "إعادة هندسة المنظمة" " Ré engineering the corporation" وقد عرفا في كتابهما إعادة هندسة العمليات بأنها النظر بشكل جذري في إجراءات العمل وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء والكفاءة ويقلل الكلفة في انجاز العمل وتقديم الخدمات.

ويرى السلطان (1996) أن مفهوم إعادة الهندسة ليس جديدا ولكن الجديد هو وضع منهجية علمية لإعادة هندسة العمليات وكذلك الرغبة الأكيدة لإدارة العليا في تطبيق المنهجية في أعمالهم وتعتمد على التفكير غير التقليدي (الإبداعي) من خلال التصوير الذي يعمل على كسر حواجز التفكير التقليدي الذي يؤدي إلى محدودية الأداء.

وهو الأمر الذي أكده أحد مؤسسي إعادة الهندسة "مايكل هامر" (Michel hammer) حيث قال: " إن إعادة الهندسة تحاول جاهدة أن تخرج عن الإطار التقليدي للقوانين القديمة بخصوص كيفية التنظيم وإعادة قيادة أو إدارة الأعمال. (ريحان، 2014، ص11)

كما نجد هناك مراجع أخرى مزمنة النشأة الهندسة الإدارية والتي سلطت الضوء على بداية هذا الأسلوب الجديد للإدارة، وهو الهندرة التي ظهرت في بداية التسعينات وبالتحديد عام 1992 في كتاب بعنوان "هندرة المنظمات" للباحثين "مايكل هامر" و "جيمس تشامبي" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العالمية في هذا العصر، فهناك منظمات قد وصلت إلى مرحلة البحث عن تغييرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها وإدخال خدمات جديدة، أو الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية وغير ذلك ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمر. (عمرو، 2007، ص12)

إن يعد مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية حيث يرجع لهما الفضل في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحثهما وحضي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال ونظمت تحت العديد من

المسميات مثل الهندسة الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية - المندرة ..، واختلفت كذلك تحت الترجمات كما وردت تحت العديد من التعاريف تختلف من حيث الشكل لكنها تتفق في المضمون، ولعل تعريف هامر وشامبي الذي رأيناه سابقا ونذكر به هنا يعد شاملا وعمما للمندرة حيث عرفها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الإدارة الحاسمة، التكلفة والجودة والسرعة.(نور الدين، 2015، ص323)

3.2. خصائص الهندسة الإدارية

هناك العديد من الخصائص تميز الهندسة الإدارية أو المندرة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- دمج العديد من الوظائف المتشائمة في وظيفة واحدة وهكذا عكس تقسيم العمل وتخصصه الذي كان سائدا من قبل والذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة والتنظيم الإداري عند هنري فايول (المدرسة التقليدية)
 - 2- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة وبصورة طبيعية ولا توجد الحدود المصطنعة التي تحد بين الرئيس والمرؤوسين.
 - 3- تعمل إعادة الهندسة على تحفيز أعمال الاختبار والرقابة.
 - 4- تكامل بين المركزية واللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - 5- قمتم بالنتائج وتركز على حاجات العملاء.
 - 6- تركز المندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية. (نور الدين، 2015، ص323)
- وهناك خصائص تتميز بها المندرة و ركائز تقوم عليها والتي عند توافرها أو توافر بعضها يمكن القول إنه قد تمت المندرة.

أولا. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء إجراءات العملية جميعها من البداية إلى النهاية، ويمثل اتصال مع المواطنين.

ثانيا: تخفيض أعمال الإصلاح إلى اديني حد ممكن: ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

ثالثا: تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية : ولا توجد هناك حدود مصطنعة , حيث يتميز مفهوم المندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها,

والتحقق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير انجاز العمل .

رابعاً: العمليات ذات أوجه متعددة مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن .

خامساً: يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع . (إياد، 2013، ص327)

كما أننا نجد تنوع الخصائص في العديد من الكتب للهندسة الإدارية التي من خلالها تصبح مفهوماً شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات التغييرية جذرياً وتركز على روح المغامرة وعلى تقنية المعلومات وعليه تضيف خصائص أخرى لعل من أهمها ما أشارت إليه الباحثة خان أحلام :

- إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر . معين تعد تغييراً جذرياً في مجال إدارة الأعمال .

- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكفي بالتحسين .

- تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى العملاء .

- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري الأخرى .

تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية معلومات . (أحلام، 2012، ص158)

كما أضاف الكاتب بلال خلف السكارنة جملة من الخصائص الأخرى التي تميز الهندسة الإدارية

وهي كما يلي:

- تقوم الهندسة على أساس هيكلية العمل كحل وبذلك تختلف عن النظريات التقليدية التي تقوم على أساس تقسيم العمل على مهام ووحدات إدارية متفرقة .

- تختلف المندرة اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي المؤلف .

- تركز على العمليات الإدارية وليس على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب التنظيم المعروفة .

- تتميز الهندسة بكونها تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً دون التركيز

على تصحيح خطواتها بشكل انفرادي . (بلال، 2009، ص159)

4.2. أهداف الهندسة الإدارية

تسعى إعادة الهندسة الإدارية إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات عصر السرعة والصورة التكنولوجية كما تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيقه ليقوم العاملین بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة و بالطريقة الصحيحة التي تريدها العميل ويتطلع إليها فالهدف الرئيسي لإعادة الهندسة لإحداث طفرة في الأداء وذلك من خلال:

1- تحسين العمليات غير الفعالة و تحسين الوضع الحالي في السوق.

2- تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية.

3- إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال

كما أن إعادة الهندسة تأتي لأغراض التالية كما وضعها خليل 2008 وهي على النحو التالي:

1- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء و أهداف المنظمة.

2- التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3- السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4- الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

5- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

6- التفوق على المنافس: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب

اللاحق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد

المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.(جهاد، 2014، ص05)

7- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.

8- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون به بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.

تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة مما يضيف أداء نوعيا و تميزا في الخدمة المتقدمة. (شعبان، 2014، ص05) وتختلف أهداف الهندرة من منظمة إلى أخرى وفقا لظروف كل منظمة وحالة الأعمال التي عليها، كما تختلف هذه الأهداف في المنظمة الواحدة من وقت لآخر ، وذلك وفقا ل تعرضها لأزمة أعمالية معينة أو أنها تتحوا جانب التطوير الدائم في النظم الإدارية لديها.(ممدوح، 2006، ص17)

5.2. مبادئ وأسس الهندسة الإدارية

شأنها شأن المداخل الإدارية الأخرى فإن الهندسة الإدارية لها مبادئ و أسس تميزها عن باقي المداخل بالرغم من عدم الاتفاق حول هذه المبادئ لعدة أسباب منها:

- 1- اختلاف طبيعة نشاط وعمل المنظمات وأحجامها .
- 2- التباين في أهداف و استراتيجيات المنظمات.
- 3- تنوع الرؤى لحاجة إعادة الهندسة والغرض منها.

وعلى العموم إجمال مبادئ الهندرة فيما يلي:

ومن المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها الهندرة اهتمامها وتركيزها على الزبون من خلال التحديد الواضح والدقيق الأهداف واستراتيجيات المنظمة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي والتركيز على العمليات وليس على الوظائف وتوفير النظم ورسم السياسيات وجمع البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة , و كذا الاستخدام المناسب والأمتثل للأدوات والوسائل الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما يتم انجازه ويمكن التدقيق في هذه المبادئ حسب النقاط التالية:

- 1- الهندرة تبدأ من الصفر أي إعادة البناء من الجذور مع التركيز على العملاء.
- 2- تختلف المندرة عن الأساليب التطويرية الأخرى كالإصلاح الإداري والتطوير الإداري.
- 3- تقييم النتائج وتركز على حاجيات العميل.
- 4- تقوم على أساس هيكله العمل ككل.
- 5- تقوم على التشكيك في مشروعية العملية الإدارية القائمة و ضرورة بقائها أصلا دون التركيز على تصحيح خطواتها.
- 6- نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية.
- 7- تتميز الهندرة بطموحاتها القائمة لأنها تسعى لإحداث التغيير الجذري ونيل رضا العملاء.(نور الدين،

2015، ص330-339)

وكما تختلف المبادئ من مرجع لآخر ومن باحث لباحث آخر نعرض مبادئ متشابهة لما سبق من أسس وهي كالتالي :

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة.
- إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
- التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- شمول المنظمة ككل (العمليات - النظم السياسيات - الهياكل).
- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة .
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه. (بوحنية، 2015، ص138)

وحسب مراجع أخرى نبرز مبادئ الهندسة الإدارية لأداء العمل والتي يفضل الاسترشاد بما عند تطبيق المدخل الجديدة علينا الهندرة" وهي :

- 1- تنظيم الأفراد وفرق العمل حول النتائج وليس حول المهام تلغي الحاجة إلى اليد العاملة ويؤدي إلى مزيد من السرعة الإنتاجية والقدرة على الاستجابة للعملاء.
- 2- تنفيذ العملية من قبل الأقرب لها وهم مستخدمي مخرجاتها لاستخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.
- 3- دمج عملية معالجة المعلومات في الأعمال التي تنتج المعلومات وهذا يعني أن الذين يقومون بجمع المعلومات ينبغي أن يكونوا أيضا مسئولين عن معالجة هذه المعلومات, وهذا يقلل من الحاجة إلى مجموعة أخرى لتدقيق تلك المعلومات ومعالجتها ويقلل بدرجة كبيرة من الأخطاء من خلال حفظ عدد نقاط الاتصال الخارجي للعملية.
- 4- التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافيا كما لو كانت مركزية حيث أنها تسهل المعالجة المتوازية للعمل من قبل وحدات تنظيمية منفصلة تؤدي نفس الوظيفة , على سبيل المثال فإن قواعد البيانات المركزية وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية تسمح للشركات بالربط مع وحدات منفصلة أو الأفراد العاملين في موقع العمل مما يتيح لهم تحقيق وفورات الحجم, مع المحافظة على المرونة والاستجابة الفورية للعلماء وفي نفس الوقت تحسين السيطرة الشاملة للشركة.

5- الربط بين الأنشطة المتوازية بدلا من التكامل بين مخرجاتها وأن فكرة التكامل بين مخرجات الأنشطة المتوازية هو السبب الرئيسي لتكرار العمل، وارتفاع التكاليف والتأخير في مجريات العملية ككل وينبغي أن تكون الأنشطة المتوازية مرتبطة ومنسقة مع بعضها البعض بشكل مستمر خلال العملية الإنتاجية.

6- تعويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل مع تجنب إدخال بيانات خاطئة وتكلفة إعادة إدخالها. (بوحنية، 2015، ص138)

6.2. متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسية:

إذ يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية | لإعادة الهندسة، كما يلي:

أ. المتطلبات التنظيمية: وذلك بتوفير :

قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة التدريب) في الهيكل التنظيمي.

* إعادة هيكلة النشاط المستهدف (التدريب في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء

* تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف) قسم التدريب والأنشطة الأخرى.

ب. المتطلبات البشرية، وذلك بـ:

* الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.

* إقناع وتأهيل الأفراد الأساتذة، وعمال الإدارة المرتبطين بعملية التدريب، داخل الجامعة لقبول إعادة

الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل.

* بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق

العمل الموجهة ذاتيا، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.

ج. المتطلبات المادية: وتشمل:

* توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسية .

* تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.

* توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التدريبية " إدخال نظم متقدمة

مثل شبكة الإنترنت والانترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد

والتكلفة.(سيد محمد، 1992، ص486)

خلاصة:

نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن إعادة الهندسة هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي، وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل تكاثر مؤسسات الرياضية.

الفصل الثالث:

الإدارة الرياضية والمؤسسات

الرياضية

تمهيد:

وجدت الإدارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة إقامة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الأوراق الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1998 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد ولتحقيق هدف معين كما أن وجود المنظمين والمروجين والإداريين والمدربين في هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الإدارة الرياضية.

ولذلك نجد أن الإدارة الرياضية كانت تمارس قديما دون وجود نظريات أو قواعد علمية إلا أن الأمر اختلف تماما الآن فأصبح من يريد العمل في مجال الإدارة الرياضة عليه أن يدرس نظريات وفنون العمل والإدارة والتخطيط وغيرها من الوظائف الأخرى في المجال الرياضي والإمكانيات في القطاعات الرياضية والاتصال الإداري والقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والسلوك الشخصي والإشراف والتوجيه والتقييم والمتابعة في الإدارة الرياضية .

إن المؤسسة الرياضية وإدارة الأعمال في المجال الرياضي وإدارة تنظيم وتحكيم البطولات والمسابقات الرياضية والإعلام في المجال الرياضي والنقد الرياضي والإعداد المهني للإداري الرياضي والتنظيمات الرياضية المحلية والدولية والأولمبية وغيرها من الموضوعات التي تتصل بعمل الإداري الرياضي في أي موقع.

1.3. الإدارة الرياضية:

1.1.3. تعريف الإدارة الرياضية

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة (طلحة،1997، ص 08)

الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم (حسن، 1997، ص 152)

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيته أي ملاحظتك و مباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا (عصام،2004، ص 20)

2.1.3. أهمية الإدارة الرياضية:

يمثل المجال الرياضي أهم محالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا بحول الطاقة البشرية الكامنة لدي الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى أنه محال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه (طلحة،1997، ص 25).

3.1.3. النماذج الحديثة للإدارة الرياضية:

أ – الإدارة بالأهداف في المجال الرياضية

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها التحقيق أهداف المنشاه من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح بشكل أساسا فعلا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة الترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر ، الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد أدمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة - أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة - أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك - أن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه- أنه كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

- مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد لها، كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:

- التمييز بين الغايات والوسائل: ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لإنجاز هذا الغرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم (عصام، 2004 ، ص 105)

- وضوح الهدف النهائي: أن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية ومن المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات وبذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

- المساندة التنظيمية: يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولا سيما التي تظهر ظهوراً واضحاً في أوقات وان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية: وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقي على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عليم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

- عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومروؤسه في تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولية لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه و متوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفي نهاية الأداء يتم التقييم والإقادة في ضبط الأداء في

المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف إلا أنه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فإنه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق ناجح للإدارة بالأهداف في الآتي :

- الأهداف الرئيسية والفرعية: ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية. - الخطة: سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية - الأداء : ما الذي يجب على الفرد أن يعمل للوصول إلى هدفه؟ - أحوال العمل: الظروف المحيطة في منطقة العمل. - معايير الأداء : العوامل التي يقاس الأداء بموجبها. - قياس الأداء : قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من علمها.
- التقييم: مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء .

الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل (إبراهيم، ص 104)

- مزايا الإدارة بالأهداف: - توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين . - تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة . - نجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية . - يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات . - المرؤوسين وطاقتهم والي طرق توجيهها واستثمارها.
- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.
- عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف: - عدم مرونة اللوائح، - عدم تقدير الإدارة العليا. - عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية - عدم توفر الإمكانيات وقلة الاعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية .

ب- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمديرين أصبح هو الفيصل للضمان تحقق الأهداف الكاملة فلماذا لا نحيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من أحد المصادر الرئيسية المتاحة لنا وهو الوقت (عصام، 2004، 149).

- ما هو الوقت: الوقت هو أهم ما تملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شرائه وكل ما تملكه هو أن تصرف فيها ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين وكما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا ايجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

- أين يذهب الوقت: كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب على ساعات النوم والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة (عصام، 2004، ص 150) التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة في القيام بالوظيفة الصحيحة، وكم من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل. فالمدير الكفاء هو الذي يستخدم وقته في انجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه.

- كيف تنظم وقتك جيدا يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم . وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك: - ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة. - تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة. - الاستمرار في العمل لساعات متأخرة. - إنهاء بعض الأعمال المنزلية ، - ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي . - القيام غالبا بأعمال الآخرين، - الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك. - الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت. - حضور اجتماعات كثيرة جدا. (عصام، 2004 ، ص 152)

2.3. المؤسسات الرياضية:

1.2.3. تعريف المؤسسات الرياضية:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وأهدافها.

وهي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة ويرى الباحث أن المؤسسة الرياضية لا تختلف في العمل الإداري بين المؤسسات الأخرى بشكل عام كون المؤسسات هي خدمة عامة داخل المجتمع المكون من حيث الهيكل التنظيمي فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد. (نصير، بدون سنة، 9-8-10)

وكما تعرف المؤسسات الرياضية أيضا: و هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لهما هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه .

وفي هذا الصدد يشير دافت روبينز Dafet . Roppinz إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (الوشاح، 2011، ص 115)

وتعرف المؤسسات الرياضية كذلك:

على أنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تمتد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (أمال، 2012، ص 130)

2.2.3. أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني والرياضي والهادف | باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا فأصبح يوجد ما | يعرف بأقسامها الرياضية المتمثلة في التجمعات التالية :

1- رياضية الفرق المحترفة. 2- الرياضة الجماعية والمدرسية . 3- المنشآت الرياضية. 4- الأندية الرياضية. 5- مضمارات السباق. 6- الرياضات التجارية (البرلينغ). 7- الأندية الترويجية.

هذه كلها تمثل قوالب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتظم أدوات و تجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة ومركز معين. كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتحذف إلى الاستمرارية في النشاط والرقى بالمنتوج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية. (فاروق، 2015-2016، ص 59)

3.2.3. المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية:

1- اللاعبين. 2- الإداريون والعاملون بالمؤسسة. 3- الجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية. 4- الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية. 5- المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومية (التشريعية والتنفيذية) أو غيرها. (الشافعي، 2005، ص 50-51)

3.3. مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وبأشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم : 234 / 90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 93 / 283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر 2006، حيث يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية.

1.3.3. تعريفها:

وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المادي والمعنوي ، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموماً وكذا المتابعة الميدانية لها.

2.3.3. مهام مديرية الشباب والرياضة :

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها. - تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية. - تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع محمل الهياكل والهيئات المعنية.

- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها أحسن استغلال.

- وضع أنظمة التقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.

- تطوير مديرية الشباب والرياضة للولاية والمؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب والرياضة والتربية البدنية والرياضية، وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتغيير والتنشيط ومتابعة تنفيذها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الخصائص والبرامج المتعلقة بما وفقا للإشكالية والكيفيات والأجال المقررة . (المرسوم التنفيذي 345 / 06 ، 2006)

3.3.3. مصالغ التابعة للمديرية:

- مصالحة التربية البدنية والرياضية: وتتكون من ثلاثة مكاتب :
- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية .
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها وتكوينها.
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.
- مصالحة نشاطات الشباب : وتتكون من ثلاث مكاتب:
- مكتب الاتصال و إعلام الشباب وأنظمة الاتصال.
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجموعية للشباب .
- مصالحة الاستثمارات والتجهيزات : ويتكون من ثلاث مكاتب:
- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية .
- مكتب التقني والصيانة.
- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم. وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب .
- مصالحة التكوين وإدارة الوسائل: وتتكون من ثلاث مكاتب :
- مكتب المستخدمين والتكوين .
- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها .
- مكتب الوسائل العامة .

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الإدارة الرياضية تعريف وأهمية تم تطور الفكر الإداري الرياضي وتبعاً لذلك تطرق الفصل إلى وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية، ثم إلى أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية فمنها الإدارة بالأهداف وأهميتها في المجال الرياضي ثم إدارة الوقت ثم الجودة الشاملة في المجال الرياضي، وأخيراً تم إدراج ثم إلى المؤسسات الرياضية وأهميتها ودورها.

الجانب التّطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية

الدراسة

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبني في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية. وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1.4. الدراسة الاستطلاعية

يطلق على الدراسة الاستطلاعية عدد من الأسماء المختلفة "الدراسة الكشفية، الدراسة التمهيديّة، الدراسة الصياغة" وهي أول الخطوات الأساسية في الأبحاث الاجتماعية، حيث تتوقف مراحل البحث الأخرى التي تلي مرحلة الدراسة الاستطلاعية على استكمال هذه المرحلة بشكل صحيح. تركز الدراسة الاستطلاعية على اكتشاف كل الأفكار الجديدة، والاستبصارات الواضحة التي تساهم في مساعدة الباحث في فهم مشكلة البحث.

يقوم الباحث باللجوء إلى هذه الدراسة في حالة كان موضوع البحث الذي يقوم بدراسته نادراً، ولا يجد عدد من المعلومات الوفيرة ليبنى عليها بحثه ولا يتمكن من القيام بعمل دراسة وصفية بسبب ندرة أو قلة المعلومات الخاصة بموضوع بحثه، حيث نجد أن الدراسة الاستطلاعية تساهم في زيادة معرفته للمعلومات التي تخص مجال بحثه العلمي، فهي تمكن الباحث من دراسة الموضوع بشكل أعمق. ومن أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستثمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (06) موظفين.

وهدفت الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- 1- إحصاء المشاكل التي يرى كل من يعمل في مجال الدراسة الاستطلاعية في الميادين الاجتماعية أنها مشاكل تحتاج إلى إيجاد حلول فورية.
- 2- تساعد على تحديد الأولويات، حيث تحدد كل الموضوعات التي تحتاج إلى بحوث في الفترة المستقبلية.
- 3- تهدف إلى جمع كل المعلومات المتعلقة بالإمكانيات الفعلية اللازمة لإجراء البحوث وذلك طبقاً على المواقف الحياتية التي يعيش بها الإنسان في الواقع.

2.4. المنهج المستخدم

المنهج عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث . ومناهج البحث العلمي هي مجموعة قواعد توضع من اجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة، وعليه فان اختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بموضوع البحث من حيث طبيعته والهدف منه. ولذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة ،متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقيقة جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة و أثارها والعلاقات المنبثقة عنه وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها. (محمد، 1985، ص84)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي بهدف جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بطبيعة الموضوع فالمنهج الوصفي " يهتم بدراسة الظواهر الطبيعية و الاجتماعي والدراسات الوصفية والسياسية، دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، وكمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (خالد، 1999، ص107).

والوصف يفسر دائما بيانات إحصائية تجري عليها بعض المعالجات الإحصائية، ولا يقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل يتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتحديدها بالصورة التي هي عليها كميًا وكيفيًا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها.

3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.4. المتغير المستقل: هو متغير يعتمد على كيفية التنبؤ بالمتغير التابع. يتم اختيار هذا المتغير وقياسه و التلاعب به من قبل الباحثين الذين يهدفون إلى معرفة العلاقة بينه وبين المتغيرات الأخرى. ويعرفه مروان بأنه ويسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص134) ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: الهندسة الإدارية.

2.3.4. المتغير التابع: أنه متغيرٌ يتأثر بالمتغير المستقل، يتغير بناءً على تغيرات المتغير المستقل وهدف الباحث هو تخمين ووصف هذا التغيير. ويعرفه مروان بأنه المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص134).

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: **المؤسسات الرياضية.**

4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: يشير معنى مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زدوتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 30 موظف المسجلين لسنة 2021.

2.4.4. العينة: هي تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (30) موظف، وذلك مع عدم استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هي عبارة عن نموذج يشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يصوغها الباحث وفقاً لرؤيته، هادفاً بذلك جمع المعلومات الرقمية أو الوصفية عن عينة من الأفراد، يقوم الباحث باختيارها حسب طبيعة الدراسة.

كما تعرف على أنها: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف". (أحمد شلبي، 1992، ص25).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 19 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: توجد متطلبات تنظيمية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

- المحور الثاني: توجد متطلبات بشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.
- المحور الثالث: توجد متطلبات مادية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.
- وتم الاستعانة ببعض المراجع والمذكرات في تصميم الاستبيان نذكرها:
- الشيخ الداوي، اثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- سليمان محمد الغزونة و أيمن صبحي خاطر ومشهور محمد طويقات: درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، الأردن، العدد24، 2011.
- سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلة البحوث التجارية المعاصرة. العدد 6، العدد الأول، جامعة أسيوط، مطبعة جامعة بسوهاج، 1992.
- خان أحلام: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص- علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015.
- مازن جهاد وإسماعيل الشوبكي: العلاقات بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

6.4. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يشير الصدق إلى مدى دقة طريقة ما في قياس ما تهدف إلى قياسه. إذا كان البحث عالي الصدق، فهذا يعني أنه ينتج مخرجات تتوافق مع الخصائص والسمات والتغيرات الحقيقية في العالم المادي أو الاجتماعي.

ويعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي

يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع من أجله. (محمد، 2006، ص177).

أ. الصدق الظاهري

يعتمد الحصول على صدق الاختبار في هذا الأسلوب على مظهر بنود الاختبار فإذا ارتبطت هذه البنود بالسلوك أو السمة أو المجال المراد قياسه كان ذلك دليلاً على صدق البنود. ويعتبر هذا الأسلوب في الصدق من أقل الأساليب قيمة ذلك أنه لا يمكنه تفسير النتائج في المجال المستخدم. ويعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

ب. صدق المحكمين: ويتم الحصول على صدق المحكمين عن طريق عرض الاختبار على مجموعه من المحكمين المتخصصين في المجال وذلك للتأكد من سلامة صياغة البنود من ناحية ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه من ناحية أخرى.

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة(الملحق 01)، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت شأنها بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

ج. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (6) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة...	0.685	0.000
2.	ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا	0.752	0.000
3.	هناك إمكانية بالمؤسسة التعليم وتدريب الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسية الادارية.	0.825	0.000
4.	هناك حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعوقة التعلم وبمشاركة العمال	0.796	0.002
5.	هناك عمل على أرشفة السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها	0.743	0.000
6.	يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمؤوسيم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم	0.652	0.000
7.	هناك خطط لتدريب وتأهيل الأفراد على استخدام تقنية المعلومات	0.697	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8.	هناك اقتناع للموظفين بحاجة الهندسة الادارية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه	0.784	0.000
9.	الأفراد بالمؤسسة قادرين على استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات	0.724	0.000
10.	يوجد بالمؤسسة الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسة الإدارية	0.695	0.000
11.	يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية	0.664	0.000
12.	يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية.	0.752	0.000
13.	تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية	0.667	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14.	هناك إمكانية لتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت	0.685	0.000
15.	تتوفر بيئة عمل (الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات...) مناسبة للتغييرات الجذرية الناتجة عن عمليات الهندسة الإدارية	0.701	0.000
16.	يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية	0.752	0.000
17.	توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة	0.666	0.000
18.	يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية	0.658	0.000
19.	تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية	0.738	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث صادقة ومتسقة.

2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (5): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ	
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	قبل حذف / غير متسقة داخليا	
ثابت	07	0.735	المحور الأول
ثابت	06	0.714	المحور الثاني
ثابت	06	0.700	المحور الثالث
ثابت	19	0.716	جميع فقرات المقياس

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.735 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.714 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.700 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.716 ويضم 19 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من

الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة دور الأساليب العلمية الحديثة في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسات الرياضية، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا2: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة

8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدرسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.4. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر أكتوبر أما المقياس فتم تحضيره في شهر جانفي، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2021/04/25 إلى 2021/05/11، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفرغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

3.8.4. أهمية مكان الدراسة: إن كل ما تم عرضه من خصائص عن مكان الدراسة؛ يجعل منه الوسط

الملائم لاحتضان مثل هذه الدراسة وذلك من خلال توفره على الخصائص التالية:

- توفره على عينة الدراسة المناسبة.

- توفره على مجموعة هياكل تسمح بإجراء الدراسة بكل حرية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبناها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1.5. عرض النتائج

1.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: توجد متطلبات تنظيمية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

العبارة رقم (1): تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج،).

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						80.00	24	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 29,400	30	10.00	3	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (6) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت ^a29,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن المؤسسة تعمل باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج،).

العبارة رقم (2): ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						80.00	24	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 30,200	30	16.66	5	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 30,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا.

العبرة رقم (3): هناك إمكانية بالمؤسسة التعليم وتدريب الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسية الادارية.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبرة رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	2	5.991	23,400 ^a	30	73.33	22	موافق
دال						23.33	7	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبرة رقم (3) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 23,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك إمكانية بالمؤسسة التعليم وتدريب الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسية الادارية.

العبارة (4): هناك حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعوقة التعلم وبمشاركة العمال.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						76.66	23	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 25,800	30	16.66	5	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 25,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعوقة التعلم وبمشاركة العمال.

العبارة رقم (5): هناك عمل على أرشفة السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						66.66	20	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 16,800	30	26.66	8	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 16,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك عمل على أرشفة السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها.

العبارة رقم (6): يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمرؤوسيهـم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						63.33	19	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 13,400	30	26.66	8	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 13,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الرؤساء بالمؤسسة يمنحون كافة الصلاحيات لمرؤوسيهـم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم.

العبرة رقم (7): هناك خطط لتدريب وتأهيل الأفراد على استخدام تقنية المعلومات.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 18,600	30	20.00	6	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك خطط لتدريب وتأهيل الأفراد على استخدام تقنية المعلومات.

2.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: توجد متطلبات بشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

العبارة رقم (8): هناك اقتناع للموظفين بحاجة الهندسة الادارية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						66.66	20	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 15,200	30	20.00	6	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك اقتناع للموظفين بحاجة الهندسة الادارية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه.

العبارة رقم (9): الأفراد بالمؤسسة قادرون على استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	2	5.991	13,400 ^a	30	63.33	19	موافق
26.66						8	محايد	
10.00						3	غير موافق	
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 13,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأفراد بالمؤسسة قادرون على استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات.

العبارة رقم (10): يوجد بالمؤسسة الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسة الإدارية.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						80.00	24	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 29,400	30	10.00	3	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 29,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه يوجد بالمؤسسة الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسة الإدارية.

العبارة رقم (11): يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 21,800	30	16.66	5	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية.

العبارة رقم (12): يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	2	5.991	29,400 ^a	30	80.00	24	موافق
دال						10.00	3	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأفراد يملكون المهارات والمعارف اللازمة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية..

العبارة رقم (13): تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 18,200	30	16.66	5	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 18,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية.

3.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: توجد متطلبات مادية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية العبارة رقم (14): هناك إمكانية لتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 22,400	30	20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت ^a22,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك إمكانية لتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.

العبارة رقم (15): تتوفر بيئة عمل (الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات...) مناسبة للتغيرات الجذرية الناتجة عن عمليات الهندسة الإدارية.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 19,400	30	23.33	7	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 19,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تتوفر بيئة عمل (الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات...) مناسبة للتغيرات الجذرية الناتجة عن عمليات الهندسة الإدارية.

العبارة (16): يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	2	5.991	21,800 ^a	30	73.33	22	موافق
16.66						5	محايد	
10.00						3	غير موافق	
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16) كانت لصالح (موافق) بـ 22 مشاهدة وبنسبة 73.33%، (محايد) بـ 5 مشاهدة وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 21,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكراراً: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية.

العبرة رقم (17): توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبرة رقم (17)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	2	5.991	25,400 ^a	30	76.66	23	موافق
دال						13.33	4	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبرة رقم (17) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 25,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة.

العبارة رقم (18): يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 22,400	30	20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 22,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية.

العبارة رقم (19): تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						80.00	24	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 30,200	30	16.66	5	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 30,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية.

2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1.2.5. عرض نتائج الفرضية الأولى (توجد متطلبات تنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (25): نتائج المحور الأول

رقم	العبارات	كاي تربيع	Sig	نتيجة دلالة كا 2
1	تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج،)	a29,400	0.000	دال احصائيا
2	ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا	a30,200	0.000	دال احصائيا
3	هناك إمكانية بالمؤسسة التعليم وتدريب الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسية الادارية.	a23,400	0.000	دال احصائيا
4	هناك حلولا إجرائية لمعالجة المشكلات المعوقة التعلم وبمشاركة العمال	a25,800	0.000	دال احصائيا
5	هناك عمل على أرشفة السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها	a16,800	0.000	دال احصائيا
6	يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمؤوسيمهم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم	a13,400	0.000	دال احصائيا
7	هناك خطط لتدريب وتأهيل الأفراد على استخدام تقنية المعلومات	a18,600	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن توجد متطلبات تنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإنه توجد متطلبات تنظيمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية وبالتحديد بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وهذا حسب عرض نتائج اجابتهم على أسئلة المحور الأول.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

دراسة خان أحلام بعنوان أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2014 / 2015 م بجامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، وهي دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعرف المسيرين وموظفي الموارد البشرية بالمؤسسات بأسلوب إعادة هندسة العمليات والتغييرات التي يحدثها في إدارة الموارد البشرية، كذلك تقدم صورة عن المفاهيم الحديثة وأهمها هو إعادة هندسة العمليات، كما تساهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية والعمل على إعادة هندستها بما يتلاءم مع المتطلبات الحديثة لهذه الإدارة .

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد، وإبراز مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير نظم الأداء العالي، والتأكيد على ضرورة إحداث تغييرات في برامج وسياسات ومخططات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج وهي أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى، وأن إعادة تنظيم الموارد البشرية يساهم بشكل أقل. كما توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في: إعادة تصميم العمليات للموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم الموارد البشرية تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

2.2.5. عرض نتائج الفرضية الثانية (توجد متطلبات بشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (26):نتائج المحور الثاني

رقم	العبارات	كاي تربيع	Sig	نتيجة دلالة كا2
8	هناك اقتناع للموظفين بحاجة الهندسة الادارية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه	a15,200	0.000	دال احصائيا
9	الأفراد بالمؤسسة قادرين على استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات	a13,400	0.000	دال احصائيا
10	يوجد بالمؤسسة الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسة الإدارية	a29,400	0.000	دال احصائيا
11	يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية	a21,800	0.000	دال احصائيا
12	يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية.	a29,400	0.000	دال احصائيا
13	تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية	a18,200	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الثاني دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن توجد متطلبات بشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإنه توجد متطلبات بشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية وهذا حسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الثاني. وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة قرار بلقاسم (2009): دور الهندسة الادارية في تحقيق التطوير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة المسيلة.

توصل إلى أن الأفراد هم الذين يقومون بالهندسة الإدارية وليس التنظيمات فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بتفعيل الهندسة الإدارية والمسؤولين عن هذه العملية ، فاختيار وتنظيم

المختصين بتطبيق الهندسة الإدارية هو أساس النجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه وفي ما يلي :

- قائد العملية: قائد عملية "الهندرة" هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الكفاية لإحداث التغيير اللازم في التنظيم وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية "الهندرة"، وفي العادة لا يتم تكليف مسؤول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات الهندرة وإنما هي مبادرة و دور ذاتي يقوم به أي تنفيذي لديه صلاحيات التنفيذ تلك المهمة بشرط أن تتوفر لديه الرغبة و الحماس لتطوير وتحديد العمل في الشركة وتحسين وضعها الحالي والدور الأساسي له كملهم ومحفز للقيام بهذه العملية و كذلك يقوم بإعطاء إشارة البداية.

- صاحب العملية : يجب أن يتولى مسؤولية توجيه الهندسة الإدارية، أحد المديرين في مستوى إداري عال وذو مسؤولية إدارية ميدانية، كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المنظمة ، وإذا كان دور القائد يتمثل في تنفيذ الهندسة الإدارية على نطاق واسع، فان هذا | المدير يتمثل في توجيه الهندسة الإدارية في نطاق اقل وعلى مستوى محدد.

- فريق الهندرة : مجموعة من الأفراد المختصين بندرة عملية محددة ، والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية، وإعادة تصميمها وتنفيذها ، ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة الأكثر من عملية واحدة في كل مرة مما يعني أنه عند الرغبة في الهندسة الإدارية لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل ويكون أعضاء الفريق بسيطاً ويتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من الداخل ومن الخارج.

5-3-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة (توجد متطلبات مادية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (27):نتائج المحور الثالث

رقم	العبارات	كاي تربيع	Sig	نتيجة دلالة كا 2
14	هناك إمكانية لتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت	a22,400	0.000	دال احصائيا
15	تتوفر بيئة عمل (الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات...) مناسبة للتغييرات الجذرية الناتجة عن عمليات الهندسة الادارية	a19,400	0.000	دال احصائيا
16	يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية	a21,800	0.000	دال احصائيا
17	توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة	a25,400	0.000	دال احصائيا
18	يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية	a22,400	0.000	دال احصائيا
19	تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية	a30,200	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

وجد أن كل أسئلة المحور الثالث دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن توجد متطلبات مادية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن توجد متطلبات مادية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية وهذا حسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الثالث.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة محبوب مراد 2014/2013 "استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ضمن تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، وقد أنجزت هذه الدراسة، بجامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، وهي دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

تكمن أهمية الموضوع في تركيزه على أحد أهم مناهج التغيير في ظل تحولات جذرية تشهدها السوق المصرفية في الجزائر، كما كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة، كذلك هدفت إلى الإطلاع على تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة في مجال مواكبة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية، والوقوف على مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما كانت الأدوات المستخدمة هي الاستبيان، المقابلة، الملاحظة بالإضافة إلى الكتب والمجلات والرسائل الجامعية وكلها من أجل معالجة الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي. وقد تم تطبيق هذه الأدوات على عملاء المكاتب وذلك بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية والتي قدر عددها ب 101 مفردة .

كما توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي أن البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية هو أكثر الأبعاد تأثيرا في جودة الخدمة المصرفية، يليه البعد التنظيمي وأخيرا البعد التكنولوجي، كما توصل إلى أن هناك علاقة موجبة وقوية بين البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية وبعدي الجودة والمتمثلان في الجوانب المادية والأمان.

مناقشة الفرضية الرئيسية:

توجد متطلبات تنظيمية وبشرية ومادية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقا من معالجة الفرضية الجزئية الأولى الثانية والثالثة أين نصت على وجود دور لمتطلبات تنظيمية وبشرية ومادية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور، وبما أن نتائج الفرضيات الجزئية أثبتت صحتها وبناء على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان فهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي.

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل العمال والموظفين في الإدارة الرياضية والمسؤولين على الهندسة الادارية فيها.

الفصل السادس:

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

إن نجاح واستمرارية أي منظمة في تحقيق أهدافها أصبح مشروط بوجود إدارة عصرية، تهتم بدراسة وتحليل وتصميم نظم العمليات وكيفية إدارتها وتطوير الموارد المادية والبشرية والمالية وتستغل التكنولوجيا الحديثة. ومن أكثر الجوانب الإدارية ملائمة إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي أصبحت سمة مميزة لمعطيات الفكر الإداري الحديث.

فمن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسة في تحسين جودة مخرجاتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعتبر منهج للتطوير بغية تحسين أبعاد المنافسة المتمثلة بالكلفة والوقت والمرونة والجودة خاصة، ذلك أنها أصبحت ضرورة ملحة وسلاح استراتيجي في الحياة المعاصرة.

وعلى ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية في العمل وتنظيمه، بما يساعدها على التكيف مع البيئة المحيطة بها.

- إن المؤسسة داعمة لعمليات التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

- إن تحقيق الجودة تكون من خلال الاهتمام بتلبية احتياجات العميل وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

- المؤسسة تعمل على الاستفادة من الأجهزة الحديثة بما يساعد على تحقيق جودة الأداء في تقديم الخدمات، من خلال تخفيض زمن الحصول على الخدمة، سهولة الحصول على المعلومات وتبادلها بين العاملين.

- إن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يساهم في تغيير سير العمل، فهي تبسط من الإجراءات وتسهلها، كما تؤدي إلى استحداث مهام جديدة والتخلي عن المهام الغير هامة.

- تحسين الجودة عملية مستمرة تتطلب إتباع الأساليب الغير تقليدية، والتركيز على تقديم خدمات فاعلة للعملاء، وهو ما يوفره أسلوب الهندرة باعتباره من أهم المناهج الإدارية الحديثة.

- إن دور المؤسسة في تفعيل الهندرة وتحسين جودة الخدمة يتوقف على التزامها بدعم المورد البشري والرقابة على الأداء من أجل تجاوز المشاكل والأخطاء ولسير العمل بشكل جيد.

- غياب الاهتمام بالحوافز والترقيات التي تساهم بشكل كبير في رفع معنويات العمال وترسيخ أهداف الهندرة المتمثلة في الابتكار والإبداع.

نتائج اختبار الفرضيات:

تحققت الفرضية الأولى والتي تنص على توجد متطلبات تنظيمية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

تحققت الفرضية الثانية والتي تنص على توجد متطلبات بشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص على توجد متطلبات مادية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

1.2.6. الإقتراحات:

- التركيز على الاستمرار في إخضاع العاملين للتدريب النوعي والفعال، الذي يسمح لهم بتجديد معارفهم وتحسين مستواهم لدعم متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- التركيز على نظام الحوافز والترقيات من أجل بعث روح العمل والإبداع والابتكار وإشباع الحاجيات المادية والمعنوية.

- أن تعمل المكتبة على إحداث تغييرات مستمرة خاصة في التجهيزات الحديثة، لجعل المؤسسة مواكبة للتطورات، وللتأكد من تلبيتها حاجة العمل.

- العمل على توفير ظروف عمل مناسبة للعمال، والحرص على تشجيع الحوار داخل المكتبة وذلك لتشكيل منظومة اتصال مرنة.

- العمل على زيادة الوعي الجماعي بأسلوب الهندرة والحرص على الاستفادة منه، بما يساعدهم على الارتقاء بنوعية الخدمة المقدمة.

- ضرورة اهتمام الإداريين في المؤسسات محل الدراسة بعملية التطوير والتنقيف الذاتي بهدف تحصيل دراية كافية بأهم مرتكزات ومتطلبات: إدارة التغيير، إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة. وهذا ما من شأنه أن يوضح أهمية هذه المفاهيم للقيام بالعمل الإداري الناجح ويساهم في الاقتناع بجدوى تبني هذه المداخل.

- ضرورة إعداد برامج تدريبية نوعية، يركز فيها على مبادئ هذه المداخل الإدارية، ويعتمد فيها أسلوب إبراز تجارب المنظمات الناجحة التي تبنت هذه المقاربات، مع شرح للنماذج المعتمدة والنتائج المحققة من

قبلها إعداد خطة واضحة الأهداف والمعالم لإحداث التغيير من قبل القياديين في المؤسسات المدروسة، مع التعامل الإيجابي مع المقاومة التي تبقى مؤشرا إيجابيا دالا على حيوية التنظيم وليست أمرا غير مرغوب فيه كما يعتقد غالبية المفردات محل الدراسة.

- ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التغييرية وإطلاعهم على أهدافها، والنتائج التي ستعود على المنظمة ككل بالمنفعة، وذلك في حدود مستوياتهم الوظيفية من جهة؛ وبما يدعم انخراطهم وضمان ولائهم التنظيمي من جهة أخرى، لأنهم في الأخير هم من سيقع على عاتقهم تنفيذ أي استراتيجية تغييرية تتبناها المنظمة.

- يجب على قياديين المؤسسات أن يعملوا على التحرر من الأساليب التقليدية للإدارة، وتذليل الحواجز بين الإدارات والأقسام ونشر العمل بروح الفريق وأسس التعاون.

2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

- إن عملنا هذا محدودا، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها الآخر، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الموضوع الآتي:
- أهمية وجود نظام يهتم بالإدارة الرياضية في المؤسسة الرياضية.
 - إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية بمؤسسات أخرى في الجزائر.
 - إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين إعادة الهندسة الإدارية ومتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي والالتزام.
 - متطلبات تفعيل الأساليب العلمية الحديثة.
 - معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود(2003): حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
2. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثا أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة.
3. أمال محمد إبراهيم بايكر(2002): حماده عين العنطلي، الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي لنشر والتوزيع، السودان.
4. بلال خلف السكارنة(2009): التطوير التنظيمي والإداري، ط1، عمان: دار المسيرة.
5. بوحنية قوي: إعادة هندسة الأداء الجامعي- مقارنة معاصرة - ، ورقلة ، جامعة ورقلة.
6. حسن أحمد الشافعي(2006): معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
7. حسن شلوتر(1997): حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
8. خالد حسين مصلح و آخرون(1999): في مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن.
9. صفوت فرج (2007) :القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
10. طلحة حسام الدين(1997): مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
11. عصام بدوي(2004): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر.
12. عمار بوحوش(2006): نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ط1، الجزائر، دار الغرب الإسلامي.

13. الغريايوي عبد الحميد(2001): منجي الطلاب، دار القبس للنشر والتوزيع، د ب ن.
14. مايكل هامر(2000): ستانتن ستيفن، ثورة إعادة الهندسة، (ترجمة: حسين الفلاحي)، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
15. محمد حسن الوشاح(2014): محمد عبد الله الشاقرين، المنشآت والملاعب الرياضية الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، عمان.
16. محمد شفيق(1985): البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، القاهرة، مصر.
17. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
18. مراد حكيم بياوي(2014): هندسة المعرفة، عالم الكتب ،القاهرة مصر.
19. مروان عبد المجيد إبراهيم(2000): أسس البحث العلمي لإعداد رسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان.
20. مروان عبد المجيد إبراهيم(2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط 1 ، الأردن.
21. ممدوح عبد العزيز الرفاعي(2006): إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
22. نصير قاسم خلف نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية (بحث وصفي) بدون سنة ولا تاريخ.
23. نور الدين حاروش و ورفيقة حاروش(2015): علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، ط1، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.

ب - رسائل التخرج:

1. بن مرسي رفيق: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016.
2. نادية مراد يوسف: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية وفي المحافظات الضفة الغربية ، أطروحة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2010.

3. شادي يحي ربحان : معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، أطروحة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2014.
4. مازن جهاد و إسماعيل الشوبكي: العلاقات بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
5. أوجيب نور الدين: انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، - قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند ،البويرة الجزائر، 2013 م.
6. خان أحلام: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص - علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015 م.
7. دائرة فاروق بعنوان "دور التسويق الإلكتروني في إنجاح التظاهرات الرياضية" مذكرة تخرج شهادة ماستر، معهد التربية البدنية المسيلة، 2016/2015.

ج- المجلات والدوريات:

1. إياد الدجيني: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات و توسعتها في مؤسسات التعليم العالي، جامعة دمشق، مج 29، العدد 1 / 2013.
2. خان أحلام: إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12 / 2012
3. ريموند مانجانيلي و مارك كلاين(1995): الدليل العلمي للهندرة، مجلة شعاع، العدد 6.
4. سليمان محمد الغزاونة و أيمن صبحي خاطر و مشهور محمد طويقات: درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، الأردن، العدد24، 2011.
5. سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلة البحوث التجارية المعاصرة. العدد 6، العدد الأول، جامعة أسيوط، مطبعة جامعة بسوهاج، 1992.

6. الشيخ الداوي ، اثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر.
 7. عمرو وساوس الشيخ(2007): إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، مداخلة، الجامعة الإفريقية، أدرار.
 8. غادة بواط و غلام ديبة: رفض المريض عن الخدمات الصحية في ضوء إعادة الهندسة الإدارية في المشافي ، مجلة جامع تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 33، العدد2، 2011.
 9. فرج شعبان: إعادة هندسة وتبسيط الإجراءات في المعاملات الإدارية كمدخل لتطوير أداء الإدارة المحلية، مداخلة ملتقى علمي، جامعة البليدة، 02-03 جوان 2014.
 10. محمد قريشي، غريال احلام، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - قرع كوندور - بسكرة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة المجلد 03. العدد 01.
 11. مهناي القيسي، درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية المجلد 21، العدد27.
 12. وهاب يوسف، عكوش كمال، استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات المجلة العلمية العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 17، العدد الأول مكرر، جوان 2020.
- د. القوانين والمراسيم:

1. المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب طبقا لأحكام المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان/ الموافق لـ 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة.

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة للتحكيم

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: متطلبات تطبيق الهندسة الادارية في المؤسسة الرياضية. وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي. أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدي الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة.

وشمل الاستبيان 19 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

- المتطلبات التنظيمية: مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 07.
- المتطلبات البشرية: مكون من العبارة رقم 08 إلى العبارة رقم 13.
- المتطلبات المادية: مكون من العبارة رقم 14 إلى العبارة رقم 19.

الفرضية العامة:

- توجد متطلبات تنظيمية وبشرية ومادية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

1- توجد متطلبات تنظيمية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

2- توجد متطلبات بشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

3- توجد متطلبات مادية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد	مناسبة	تعديل
المحور الأول: توجد متطلبات تنظيمية وبشرية ومادية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية						
1.	تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج،)					
2.	ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا					
3.	هناك إمكانية بالمؤسسة التعليم وتدريب الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسية الادارية.					
4.	هناك حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعوقة التعلم وبمشاركة العمال					
5.	هناك عمل على أرشفة السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها					
6.	يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمروسيهم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم					
7.	هناك خطط لتدريب وتأهيل الأفراد على استخدام تقنية المعلومات					
المحور الثاني: توجد متطلبات بشرية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية						
8.	هناك اقتناع للموظفين بحاجة الهندسة الادارية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه					
9.	الأفراد بالمؤسسة قادرين على استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات					
10.	يوجد بالمؤسسة الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسة الإدارية					
11.	يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية					
12.	يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية.					
13.	تتوفر الميزات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية					
المحور الثالث: توجد متطلبات مادية التطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية						

					14. هناك إمكانية لتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت
					15. تتوفر بيئة عمل (الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات...) مناسبة للتغييرات الجذرية الناتجة عن عمليات الهندسة الادارية
					16. يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية
					17. توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة
					18. يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية
					19. تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية

الملحق (02):

نتائج الفرضية الأولى حسب مخرجات spss:

Tests statistiques

	تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (الغاء، دمج،)	ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا	هناك إمكانية بالمؤسسة التعليم وتدريب الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسية الادارية	هناك حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعوقة التعلم وبمشاركة العمال
Khi-deux	29,400 ^a	30,200 ^a	23,400 ^a	25,800 ^a
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000

Tests statistiques

	هناك عمل على أرشفة السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها	يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمروسيهم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم	هناك خطط لتدريب وتأهيل الأفراد على استخدام تقنية المعلومات
Khi-deux	16,800 ^a	13,400 ^a	18,600 ^a
ddl	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000

نتائج الفرضية الثانية حسب مخرجات spss:

Tests statistiques

	هناك اقتناع للموظفين بحاجة الهندسة الادارية إلى التغيير وبتقبلون المشاركة في تنفيذه	الأفراد بالمؤسسة قادرون على استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات	يوجد بالمؤسسة الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الهندسة الإدارية	يتوفر لدى الرؤساء والمروسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية
Khi-deux	15,200 ^a	13,400 ^a	29,400 ^a	21,800 ^a
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000

Tests statistiques

	يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية.	تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية
Khi-deux	29,400 ^a	18,200 ^a
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,001	,000

نتائج الفرضية الثالثة حسب مخرجات spss:

Tests statistiques

	تتوفر بيئة عمل (الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات... مناسبة للتغييرات الجذرية الناتجة عن عمليات الهندسة الادارية	يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية	تتوفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة
Khi-deux	22,400 ^a	19,400 ^a	21,800 ^a
ddl	2	2	2
Sig. asymptotique	,001	,001	,000

Tests statistiques

	يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية	تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات هندسة إدارة الموارد البشرية
Khi-deux	22,400 ^a	30,200 ^a
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000