



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية بالمركب الرياضي ورتال البشير بالمسيلة

إشراف الأستاذ:

د. مرنيذ أسامة

اعداد الطالب:

والي رفيق

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر

الحمد والشكر لله عز وجل على نعمة الإسلام

والحمد والشكر لله على ما أوصلني إلى هذا المقام

أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الكريم والفاضل مرنيذ أسامة

لإشرافه على إنجاز هذا العمل وعلى مساعدته على إنجاز مذكرتي

وعلى كل ما أفادني به من معلومات ونصائح واقتراحات

وعلى رحابة صدره فجزاه الله خيرا وبارك له في الدنيا والآخرة.

كما لا ننسى أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي

كما أتقدم بكل عبارات الامتنان والشكر إلى كل من ساعدني

ومد يد العون لي

وكل الشكر لكل افراد العائلة

والي رفيق

قائمة المحتويات

قائمة الموضوعات

	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ب	مقدمة
الجانب المنهجي	
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1-1- إشكالية الدراسة
06	1-2- فرضيات الدراسة
06	1-3- أهمية الدراسة
07	1-4- أهداف الدراسة
07	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
08	1-6- الدراسات السابقة
09	1-7- مميزات الدراسة الحالية
الجانب النظري	
الصفحة	الفصل الثاني: التغيير التنظيمي
17	تمهيد
18	2-1- ماهية التغيير التنظيمي
18	2-2- الأسباب التي تستدعي التغيير
20	2-3- أهداف التغيير التنظيمي
20	2-4- أهمية التغيير التنظيمي
21	2-5- خصائص التغيير التنظيمي

22	6-2- أنواع وأنماط التغيير التنظيمي
24	7-2- إدارة التغيير التنظيمي
26	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث: المنشآت الرياضية
28	تمهيد
29	3-1- المنشآت الرياضية
29	3-2- المنشآت الرياضية في العصر القديم
30	3-3- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
30	3-4- الهيكل التنظيمي للمنشآت الرياضية
31	3-5- إمكانات المنشآت الرياضية
33	3-6- أسس ومبادئ التخطيط في المنشآت الرياضية ومزايا دراستها
38	3-7- التسيير المالي في المنشآت الرياضية
38	3-8- متغيرات البيئة العالمية وأثرها على أداء المنشآت الرياضية
40	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الصفحة	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
43	تمهيد
44	4-1- الدراسة الاستطلاعية
44	4-2- منهج الدراسة
45	4-3- متغيرات الدراسة
45	4-4- مجتمع وعينة الدراسة
46	4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
47	4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
50	4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
51	4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية
52	خلاصة

الصفحة	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
54	تمهيد
55	5-1- عرض النتائج وتحليلها
75	5-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
80	خلاصة
الصفحة	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
82	6-1- الاستنتاج العام
82	6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
47	01	معامل ارتباط عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول
48	02	معامل ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني
49	03	معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان
50	04	معامل ثبات ألفا كرونباخ
55	05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
56	06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
57	07	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 01.
58	08	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 02 .
59	09	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 03 .
60	10	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 04 .
61	11	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 05 .
62	12	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 06 .
63	13	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 07 .
64	14	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 08 .
65	15	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 09 .
66	16	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 10
67	17	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 11
68	18	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 12
69	19	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 13
70	20	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 14

71	21	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 15
72	22	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 16
73	23	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 17
74	24	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 18
75	25	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الأول
77	26	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الثانية

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
55	01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
56	02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
75	03	مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا 2 المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الأول
77	04	مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا 2 المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الثاني

دور التغيير التنظيمي في تحقيق اهداف المنشأة الرياضية دراسة ميدانية بالمركب الرياضي ورتال البشير بالمسيلة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية من حيث تناولنا في هذه الدراسة لبعض أبعاد التغيير التنظيمي منها التطور التكنولوجي وتغيير المهام والوظائف، وقد جاءت هذه الدراسة في ثلاث جوانب الجانب المنهجي تناولنا فيه إشكالية وتساؤلات الدراسة وكذا الفرضيات والأهمية والأهداف وكذا الدراسات السابقة، الجانب النظري تناولنا في فصلين التغيير التنظيمي و المنشآت الرياضية ، وأخيرا الجانب التطبيقي تناولنا في فصل منهجية الدراسة من دراسة استطلاعية والمنهج المتبع وكذا عينة البحث وتحققنا من الشروط السيكومترية لأداء الدراسة حيث بالاعتماد على مخرجات spss كانت توفرت الشروط لاستعمالها في البحث، ثم استعرضنا في الفصل الخامس نتائج الدراسة بالتحليل، وخلصنا الى النتائج التالية : يتم توصيف الوظائف بعد أحداث تغيير هيكلية بالمركب الرياضي محل الدراسة، يساعد التغيير التكنولوجي على انفتاح المركب الرياضي على المحيط الخارجي بالرغم من أن الوسائل المتوفرة بالمركب غير كافية لمواكبة هذا الانفتاح، لا تصمم برامج تدريبية جديدة عند حدوث تغيير تكنولوجي ويتم الاكتفاء بالدورات التكوينية .

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التغيير التكنولوجي، المنشآت الرياضية.

Abstract

The role of organizational change in achieving the goals of the sports facility

A field study at the sports complex Al-Bashir Al-M'sila field

The importance of the current study lies in highlighting the role of organizational change in achieving the goals of the sports establishment in terms of our discussion in this study of some dimensions of organizational change, including technological development and change of tasks and functions, this study came in three aspects of the methodological aspect in which we dealt with the problem and questions of the study as well as the assumptions and importance and objectives as well as Previous studies, the theoretical aspect, we dealt with the two chapters of organizational change and sports facilities, and finally the applied side we dealt with in the study methodology chapter from an exploratory study and the approach followed as well as the research sample and we verified the psychometric conditions for the performance of the study where by relying on spss outputs conditions were available for use in the research, then we reviewed In the fifth chapter, the results of the study are analyzed, and we concluded the following results: The jobs are described after structural change events in the sports compound under study, the technological change helps open the sports compound to the outside environment, although the means available in the compound are not sufficient to keep up with this openness, teaching programs are not designed New when a technological change occurs and training courses are sufficient.

Key words: organizational change, technology change, sports facilities.

مقدمة

مقدمة:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة واسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أنواع التغيير في المنظمات، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسائلها أو من حيث عملياتها ومهامها أو من حيث هيكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من ذلك هو البحث عن تلاءم دائم ما بين المنظمة وتغيرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات بدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هناك تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أساس عملية بما يتماشى والإمكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

فالعنصر الحالي أصبح يتسم بالتغيير السريع والعميق والملاحق في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والإدارية مما ينعكس أثرها على المنظمة بشكل خاص والتي أصبح من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة ، كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية، والأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة وفاعلية ولذا فالمنظمة تسعى دوما على المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع ، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء التغييرات في أنماط أعمالها وأدائها للتجاوز تلك المعوقات.

وفي ظل تلك التوجهات الاقتصادية والاجتماعية التي تروج لها الأنظمة الجديدة خاصة ثقافة العولمة، أصبح لزاما على المنظمة أن تلعب دورها في تحقيق التغيير التنظيمي، وهذا ما سعت هذه الدراسة للكشف عنه.

وعلى ضوء هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى ستة فصول كالاتي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار العام للدراسة من إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتطرقنا إلى أهمية وأهداف البحث، وكذا تحديد للمفاهيم والمصطلحات وأخيرا تناولنا الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: تناولنا فيه متغير التغيير التنظيمي تناولنا فيه بالترتيب، ماهية التغيير التنظيمي، الأسباب التي تستدعي التغيير، أهداف التغيير التنظيمي، أهمية التغيير التنظيمي، خصائص التغيير التنظيمي، أنواع وأنماط التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: تناولنا فيه المنشآت الرياضية، المنشآت الرياضية في العصر القديم، المنشآت الرياضية في العصر الحديث، الهيكل التنظيمي للمنشآت الرياضية، إمكانات المنشآت الرياضية، أسس ومبادئ التخطيط في المنشآت الرياضية ومزايا دراستها، التسيير المالي في المنشآت الرياضية، متغيرات البيئة العالمية وأثرها على أداء المنشآت الرياضية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة تناولنا فيه: الدراسة الاستطلاعية ثم منهج ومتغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية، خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات، يتم فيه عرض النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض الاقتراحات.

الجاذب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1-1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسات الرياضية شخصية معنوية وكيان جامع للأفراد وفي محيط الاجتماعي على أعمال ونشاطات لا يمكن للفرد الواحد القيام بها ، حيث تشغل حيزا كبيرا من اهتماماتنا من أجل أداء مهام وتقديم خدمات ، والأکید بنجاح أو فشل أي مشروع رياضي متوقف على تضافر جهود جميع الأطراف التي لها صلة بالمجال الرياضي، سواء من قريب أو بعيد ، فلا يمكن حصر أي نجاح أو فشل على عنصر أو طرف واحد فقط ، إذا كانت الحاجة ملحة إلى تنسيق جهود كل الأطراف ورضا صفوفها، وتفعيل أداءها والارتقاء به لتحقيق الأهداف المرجوة (رشيد واضح، 2002، ص25).

وإن المؤسسات تسعى لتحقيق التنمية ولبلوغ أهدافها، لا جدوى من أي جهود تبذل ما لم يتم بداية توجيه هذه الجهود، وهذا يستلزم ضرورة وجود إرادات متخصصة يشرف عليها مدراء متخصصون في مجالات عملهم.

وفي هذا يشير دافت روبين أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضية كمهنة وصناعة، تحدد أهدافها بطبيعة النشاطات التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين النشاطات ومؤسسات المجتمع الأخرى (أمال إبراهيم باكر وحماة عيد نوار العنيلي، بدون سنة النشر، ص130).

والتغيير التنظيمي هو أي بديل للوضع الراهن فإن الابتكار هو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين الخدمة وبهذا فإن جميع الابتكارات تشير للتغيير، ولكن ليست جميع التغييرات ابتكارات باعتبار قد يتطلب أفكار جديدة (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص190).

وبما أن محيط المؤسسة الرياضية أصبح يتسم بالحركية والديناميكية، فقد أصبح لزاما على المؤسسة أن تجد الوسيلة الدائمة التي تمكنها من التجديد والتأقلم والتخطيط لإحداث التغيير التنظيمي الذي يمكن أن لمسّه من خلال عدة أنماط منها التغيير التكنولوجي الذي يكون نتيجة لنشاط جديد، ويشمل تبديل وسائل النتاج أو التعديل في تدفق العمل، أو إدخال آلات ومعدات جديدة وهذا ماله علاقة بوظيفية التدريب، ونتيجة التغيير الذي قد يحصل في إستراتيجية المؤسسة يحصل التغيير الهيكلي والذي يشمل القيام بإعادة التنظيم بوظيفة ما، وتجدر الإشارة هنا إلى أن النمط من التغيير قد يكون شاملا أو جزئيا ولذا من الضرورة إجراء تغيير في المؤسسات العليا أو الدنيا لهيكل المؤسسة الرياضية وإلا ستكون هنالك آثار سلبية تنعكس على إستمراريتها. وترتبط تحقيق التغيير الهيكلي بوظيفة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية لأن فاعلية التغيير يرتبط بدرجة أسهام الموارد البشرية باعتبار أن التغيير

التنظيمي يشملها بشكل أساسي وهذا لأجل تعديل أو تغيير سلوكياتهم و التركيز على ما يكون من قدرات ومواهب وتوظيفها في الأعمال التي تسعى المؤسسة الرياضية لتحقيقها ، وهذا من خلال التغيير الفني الذي له صلة مباشرة بعملية تغيير الوظائف والمهام (محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006، ص43).

ومن هذا المنطق فإن مشكل الدراسة تتحدد في التعرف على العلاقة على التغيير التنظيمي والمنشآت الرياضية ويمكن تحديد التساؤل الرئيسي التالي:

هل للتغيير التنظيمي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام التساؤلات الجزئية التالية:

- هل للتغيير التكنولوجي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
- هل لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

1-2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

◀ للتغيير التنظيمي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

الفرضيات الجزئية:

◀ للتغير التكنولوجي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

◀ لتغير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

1-3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة من حيث تناولنا في هذه الدراسة بعض أبعاد التغيير التنظيمي منها التطور التكنولوجي وتغيير الوظائف والمهام كما سعينا في هذه الدراسة إلى الحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة.

1-4- أهداف الدراسة:

- إبراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- إبراز دور التغيير التكنولوجي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- إبراز دور تغيير المهام والوظائف في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

❖ التغيير

لغة: التغيير هو مشتق من الفعل غَيَّرَ، وفير الشيء بدل به غيره، وجعله على ما كان عليه (ابن منظور: بدون سنة النشر ص5).

اصطلاحاً: هو كل طارئ يطرأ على موقف إنساني معين كان من قبل يتصف طابع من النظام والتواتر والانسجام، والتغيير عند يوسف سعدون هو ذلك التغيير الذي يمل كل التحولات، والتعديلات التي تنتج عن الأوضاع التنظيمية في فترات متلاحمة سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذا تحقيق التكيف مع البيئة والمحيط (يوسف سعدون: 2005، ص5).

❖ التغيير التنظيمي:

اصطلاحاً: هو عملية تعديل تهدف إلى زيادة كفاءة التنظيم، وينتج عنها تغيير في مختلف قطاعات التنظيم بناء على التغيرات البيئية، فإن معظم المنظمات تتغير بطريقة ما (علي السلمي، 1975، ص237).

وقد عرف حسن إبراهيم بلوط التغيير التنظيمي بأنه ذلك التبديل الملموس الذي يطال أجزاء المؤسسة، إذ يشمل تعديلاً في الهيكل التنظيمي، أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسة، أو في سياسات العمالة، كما قد شمل توزيع ونشر وجدولة الموارد، فإرضاء المؤسسة التأقلم والمواجهة (حسن إبراهيم بلوط: 2005، ص331).

التعريف الإجرائي: التغيير التنظيمي هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل المؤسسة (الهيكلية والإنسانية، التكنولوجية والوظيفية) من أجل الانتقال إلى حالة تنظيمية أكبر.

❖ المنشأة الرياضية:

لغة : مؤسسة للعمل بعدد من العاملين والآلات جمع منشآت.

اصطلاحا: هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا (ابراهيم عبد المقصود:2003،ص).

التعريف الإجرائي: هي كل مكان مبرمج ومعد خصيصا لاحتضان نشاط رياضي معين، أو عدة نشاطات أو ممارسات أو منافسات رياضية سواء كانت ترويحية أو علاجية أو تنافسية، والتي تتوفر على جميع الظروف والمقاييس لإنجاح الممارسات الرياضية والتابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات في دراستنا.

1-5- الدراسات السابقة

❖ الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة-

صاحب الدراسة: كنان يوسف، ريان عبد المالك

مذكرة التخرج: مذكرة ماستر

السنة الجامعية: 2017-2018

المؤسسة: جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

أهداف الدراسة:

- إظهار دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.
- التعرف على مختلف المجالات التي يحدث فيها التغيير.
- محاولة إعطاء صورة واضحة عن كيفية سير عملية التغيير.
- محاولة التأكيد على أن نجاح عملية التغيير تكون من خلال تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ عملية التغيير.

أداة الدراسة: المقابلة والاستبيان.

عينة الدراسة: 30 فرد .

المنهج المستخدم: وصفي.

أهم النتائج:

- لتغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقاءها واستمرارها وذلك بسبب التغيرات والتقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات.
- يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير.
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والأداء
- ظهرت الدراسة أن هناك ارتباط موجب بين التغيير التنظيمي والأداء في مؤسسة نيميلوغ.

❖ الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية

صاحب الدراسة: زياني عبد الرؤوف

مذكرة التخرج: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

السنة الجامعية: 2018-2019.

المؤسسة: جامعة المسيلة

أهداف الدراسة:

- الوصول للتعرف على أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.
- الوصول للتعرف على أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بطرق وأساليب علمية حديثة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.
- الوصول للتعرف على أن التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

أداة الدراسة: الاستبيان.

المنهج المستخدم: وصفي.

عينة الدراسة: 30 فرد.

أهم النتائج:

- هناك تطابق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة.
- وجوب الجمع بين الرؤساء والموظفين في إحداث عملية التغيير التنظيمي.
- كلما طبقت إدارة الجودة الشاملة مبادئها وأسسها بشكل علمي صحيح كان التغيير التنظيمي أسهل.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ضعيف جدا.

❖ الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

صاحب الدراسة: رياض وادقل

مذكرة التخرج: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

السنة الجامعية: 2015-2016.

المؤسسة: جامعة المسيلة

أهداف الدراسة:

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

- إبراز دور تدريب الموارد البشرية في التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة.
- إبراز دور تدريب الموارد البشرية في التغيير الهيكلي بمديرية الشباب والرياضة.
- التعرف على دور عملية توصيف الوظائف في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب والرياضة.

أداة الدراسة: الاستبيان.

المنهج المستخدم: وصفي.

عينة الدراسة: 30 موظف.

أهم النتائج:

- العاملين بمديرية الشباب والرياضة يخضعون لدورات تدريبية إذا كان هناك تغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة مثل استخدام برامج معلوماتية جديدة وفي هذه الحالة فالتدريب يكون موجه لجميع الأفراد العاملين والذين يستخدمون هذه التكنولوجيا الجديدة.
- مديرية الشباب والرياضة لديهم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية حيث يساهم في نجاح التغيير الفني وأن الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد أيضا على تحقيق التغيير الفني وان المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بالمديرية.
- يتم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلي للمديرية وأن طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة.

❖ الدراسة الرابعة

عنوان الدراسة: تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة

صاحب الدراسة: دهبنة محمد رضوان

مذكرة التخرج: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

السنة الجامعية: 2008-2009.

المؤسسة: جامعة الجزائر

أهداف الدراسة:

الإصلاح الرياضي الشامل والوطني يرتبط ارتباطاً مباشراً وضرورياً بإصلاح المنشآت الرياضية المتمثل أساساً في تأهيل العنصر البشري وفق متطلبات عولمة الإدارة الحديثة والتقلبات الأساسية التي تعرفها السوق الاقتصادية العالمية التي تتميز بالاستقرار الاقتصادي وتقديس الشراكة المتميزة والمؤهلة.

أداة الدراسة: الاستبيان.

المنهج المستخدم: وصفي.

عينة الدراسة: 50 فرد

أهم النتائج:

- تشخيص الأسباب التي أدت إلى تدهور التسيير المنشأة الرياضية في بلادنا.
- عدم الاهتمام وانعدام العنصر البشري المؤهل لتسيير المنشأة الرياضية.
- كيفية تطبيق الأسس العلمية الكفيلة لتحقيق التوازن والانسجام بين المنشأة والأفراد العاملين فيها.

❖ الدراسة الخامسة

عنوان الدراسة: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية

صاحب الدراسة: بن عطية يوسف

مذكرة التخرج: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

السنة الجامعية: 2009.

المؤسسة: الجامعة الإسلامية بغزة

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تناول ثلاث مجالات للتغيير وهي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد.

أداة الدراسة: الاستبيان.

المنهج المستخدم: وصفي.

عينة الدراسة: 285 فرد.

أهم النتائج:

- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم وذلك بسبب إحداث تغييرات الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة.
- عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل المصالح والمسؤوليات.
- التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً ولم يعمل على تقديم الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ماهية التكنولوجيا المطلوبة.

❖ الدراسة السادسة

عنوان الدراسة: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية.

صاحب الدراسة: عبد الصمد توابنية.

مذكرة التخرج: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم المكتبات والمعلومات

السنة الجامعية: 2016.

المؤسسة: جامعة العربي التبسي تبسة.

أهداف الدراسة:

- فهم وتفسير عملية التغيير التنظيمي.
- مقارنة عملية التغيير التنظيمي إلى الواقع.
- تحديد العوامل والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي.
- التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين.
- دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي.

أداة الدراسة: الاستبيان.

المنهج المستخدم: وصفي.

عينة الدراسة: 30 فرد.

أهم النتائج:

– هناك تغيير في أهداف مكتبة الدكتور أحمد عروة لمسايرة الإصلاحات المنتهجة.

– هناك نقص في بعض المهام المكتبية.

1-7- مميزات الدراسة الحالية.

إن للدراسات السابقة أهمية معتبرة للباحث، لما لها من أهمية ومرتكزات يعتمد عليها في بناء بحثه وتركيبه من ناحية الإطار والمعلومات، فالدراسات التي تناولناها كلها تصب في مصب واحد وهو التغيير التنظيمي، واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع التغيير التنظيمي يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين.

يمكن القول أن هذه الدراسة الثالثة تتشابه مع دراستنا في كون متغيراتها نفس متغيرات دراستي الحالية، ففي دراسة الطالب رياض وادفل ذكر المتغير إدارة الموارد البشرية صراحة لكن في دراستنا لم يذكر .

كما جاءت الدراسة الخامسة للباحث بن عطية يوسف بعنوان واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية" بنفس الأهداف وذلك بتسليط الضوء على ثلاث مجالات للتغيير وهي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد.

واستفردت دراستنا بالبحث دور التغيير التكنولوجي في تحقيق أهداف المنشئة الرياضية، وكذا دور تغيير المهام والوظائف في تحقيق أهداف المنشئة الرياضية وهو ما لم نتناوله أي دراسة سابقة.

الجاذب النظري

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي

تمهيد:

شغل مفهوم التغيير التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب من خلال الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع بالإضافة إلى اهتمام العديد من منظمات الأعمال به خاصة تلك المنظمات التي تعيش وتنشط وسط منافسة حادة زيادة على التقلبات والتطورات التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات، كلها عوامل تضع المنظمة أمام حتمية القيام بالتغيير التنظيمي والذي أصبح أمراً ضروريا لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه و ذلك لأنه يمثل وسيلة المنظمة للاستمرار في نشاطها وتحقيق النمو والتطور والتكيف والتلاؤم أكثر مع محيطها ووسيلتها لمواكبة مختلف التطورات والمستجدات الحاصلة ومواكبة العصرية أكثر، لذلك أصبح وجوبا على المنظمة تبني عملية التغيير التنظيمي في أعمالها ونشاطاتها والتي يجب أن تتم وفق أسس وضوابط معينة ووفقا لمراحل وخطوات تضمن السير الحسن لعملية التغيير وتؤدي إلى تجسيدها على أرض الواقع وتحقيق النتائج المرجوة، فنجاح عملية التغيير مرهون بمدى وضوح أهدافه والمشاركة في تنفيذه من قبل الإدارة والعاملين، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع كل ما من شأنه أن يعيق تنفيذ برامج التغيير بالخصوص ما يعرف بمقاومة التغيير التي قد يقوم بها بعض الأفراد نتيجة تخو فهم مما ستسفر عليه عملية التغيير مستقبلا أو تعارض التغيير مع مصالحهم أو لأسباب أخرى و في هذا الصميم ينبغي وضع التدابير والإجراءات اللازمة للتغلب على مقاومة التغيير والعمل على إقناع الأطراف المعارضة للتغيير بحاجة وضرورة المنظمة للتغيير والأهداف التي سيحققها سواء للعاملين أو المنظمة وبالتالي تصبح الأطراف المعارضة للتغيير مؤيدة للتغيير وتعاونهم على إنجاحه.

2-1- ماهية التغيير التنظيمي.

إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى، وهو جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات ويتم ذلك بمعرفة العلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد- الاتصالات- العلاقات بين الأفراد والجماعات (محمد بن سعيد العمري، 2017، ص 116)

2-2- الأسباب التي تستدعي التغيير.

تعيش المؤسسة في ظل مواجهة التغيرات بيئة مختلفة، والتي تفرض عليها إحداث تغيير تنظيمي، ومن هنا يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية :

2-2-1- الأسباب الداخلية:

- تغيرات الهيكل التنظيمي: حيث إن تعميم هيكل يركز على المنتج مثلاً بدلاً عن التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه إحداث بعض التغييرات التنظيمية لتواكب مع هذا التغيير.
- التغيير الديمغرافي للعاملين: ازدياد نفسية النساء اللاتي يتقلدن مناصب قيادية عليا، او وسطية، سيطرة العاملين الأكبر سناً، فمثل هذه العوامل تقود المؤسسة لأحداث تغيير ما (حسن محمد احمد محمد مختار: 2009، ص68).

ويضيف القرنوتي إلى هذه القوى: تطور وعي العاملين، وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، إضافة إلى زيادة إدراك العلاقة بين البيئة وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل إضافة إلى إدراك الصلة بين أسلوب التعامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبين إنتاجيته.(حسن حريم:2004،ص366).

كما أن هناك تغييرات تحدث على مستوى العمل مما يؤدي بالمؤسسة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل عن طريق التدريب، الرسكلة، هذا التغيير في مستوى الوظائف يؤدي إلى تحليلها وتغيير هيكلتها من حيث الوصف الجديد لمتطلبات الوظيفة و شاغلها والموائمة بين الفرد وعمله حسب المؤهلات المكتسبة مجدا، وتغييرات أخرى تفرض على المؤسسة تجديد إمكانياتها ، وقدرتها لتحقيق أهدافها عن طريق إحداث تغيير تنظيمي. (صلاح الدين عبد الباقي: نفس المرجع السابق، ص361).

2-2-2- الأسباب الخارجية: وتصنف بدورها إلى:

- التغييرات الاقتصادية وتغييرات السوق: هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء، والمنافسين في الأسواق، مما يلزم المؤسسة بمواكبة هذه التغييرات. وكما يمثل التغيير الاقتصادي في التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي، ويركز على الكفاءة والفاعلية والإنتاجية (حسن محمد احمد محمد مختار، نفس المرجع السابق، ص68).

- التغيير الاجتماعي: وهو الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية ، والمساهمة في عملية التغيير التنظيمي و تراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة ، الصحة ، مما أدى إلى الانشقاق والإختلالات في سلوك الأفراد، ضف على التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم والعدد نظرا للتغييرات في الهيكل ، نظم التقييم والتدريب، والمعرف بالتركيبة النوعية للعمالة والكفاءات . (صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص361).

- التغيير التكنولوجي: إن التبادل في التكنولوجيا من فترة إلى أخرى يجعل بعضها متقدما مما يستلزم تغييرها أول بأول. (حسن محمد احمد محمد مختار: نفس المرجع السابق، ص68).

وقد حصر " إبراهيم بلوط" أسباب التغيير الخارجية فيما يلي:

- العولمة: الرأي العام، وتزايد ضغوطاته في التوجه، وتصويب السياسات في الداخل والخارج.

- لتنافس العالمي (الاختراعات، الابتكارات الجديدة، رفع الموازنات البحوث، التطوير لدى بعض الدول عالمية الإدارة)، إضافة إلى ارتفاع المستوى الثقافي لدى الناس (الاهتمام العالمي بالبيئة وتحسين أوضاع المرأة وتوسيع دور مجموعات العمل ونقابات العمال. (حسن إبراهيم بلوط: نفس المرجع ، ص344).

2-3- أهداف التغيير التنظيمي.

إن الهدف الأساسي يكمن في تحقيق التكامل في الأنساق من أجل التكيف، التوازن والاندماج ثم تحقيق الهدف، وبالتالي إحداث التغيير الذي هو عملية هادفة، مدروسة ومخططة ومقصودة من أجل الوصول إلى الأهداف التالية:

- زيادة قدرة المنظمة أو المؤسسة في التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على المنافسة.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- مساعدة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسات المختلفة، ونتائجها عن طريق بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد في المؤسسة.
- تحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذها وعدم التردد في الاستمرار عليه. (محمد يوسف النمران العطيّات: 2006، ص61).

2-4- أهمية التغيير التنظيمي.

تبدو أهمية التغيير التنظيمي للعديد من الأسباب المؤثرة على استمرارية المؤسسة وبقائها، ومن بين الأبعاد الموضحة لأهمية التغيير التنظيمي ما يلي:

بالنسبة للعاملين: ويتم التغيير التنظيمي بإشباع حاجات الانتماء وزيادة روح الفريق وزيادة جودة حياة العمل، وتحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وتدعيم القيم الإيجابية لديهم، ولذا تبدو أهمية التغيير بالنسبة للعاملين في النقاط التالية:

- رغبة العاملين في وظائف تتحدى مهاراتهم وتنمي شخصيتهم.
- سعي العاملين إلى مناخ تنظيمي يحقق لهم المساواة وتأثير متبادل في علاقتهم التنظيمية.
- احترام الإدارة لكرامتهم الإنسانية، تزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة إضافة إلى ولاء المؤسسة لمسؤولياتها الاجتماعية.

- تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية والمسار الوظيفي بما يواكب تطلعات العاملين خلال حياتهم الوظيفية .

- الاهتمام بالتحقيق الذاتي للفرد والصراحة بين أفراد المؤسسة والشعور بالدفء الاجتماعي.

- وضع السياسات والنظم الإدارية المؤيدة لتحفيز العاملين وإثارة نموهم.

بالنسبة للمؤسسة: وتبدو الحاجة في التغيير للعديد من الحالات أهمها:

- التكيف مع البيئة واستغلال الفرص أو مواجهة التهديدات.

- استغلال أفضل الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.

- إحياء الركود المؤسسي أو تجنب تدهور الأداء المؤسسي.

- تحديد وتطوير التكنولوجيا والأساليب المستخدمة في أساليب العمل.

- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

- مواجهة الاحتياجات المستقبلية للتوسع ودخول أسواق جديدة. (عبد الحميد عبد الفتاح

المغربي: 2008، ص 428).

2-5- خصائص التغيير التنظيمي: إن أهمية التغيير تتطلب خصائص نذكر منها:

- **الاستهدافية:** تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .

- **الواقعية:** ترتبط كل مؤسسة بالواقع المفروض عليها، والذي تمليه عليها بيئتها هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

- **التوافقية:** يقصد بها موائمة وملازمة بين عملية التغيير، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لها.

- **الفاعلية:** القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييره.

- **المشاركة:** ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية هذه النسبة التي تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

- **الإصلاح:** إن أهم ميزة يجب توافرها هي إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات في المؤسسة.

- **الشرعية:** من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المؤسسة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المؤسسة مع اتجاهات التغيير لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية.

- **الرشد والعقلانية:** لا بد من عقله التغيير أي أن يتسم بالرشد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري.

- **القدرة على التكيف:** نظرا لقيود البيئة المفروضة على المؤسسة فإنه يتوجب الاهتمام بالتكيف السريع مع الأحداث البيئية ومحاولة السيطرة عليها، والتحكم في الاتجاهين ومسارها بل وقد تقود وتضع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة (محمد قاسم القربوتي : بدون سنة ، ص 342).

2-6- أنواع وأنماط التغيير التنظيمي:

لفهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا تحديد أنواعه التي تتعدد بتعدد المعايير المستخدمة في التصنيف، ويمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: التغيير التنظيمي حسب درجة الشمولية: وهنا يمكن التمييز بين نوعين من التغيير هما التغيير الشامل والتغيير الجزئي، حين أن التغيير الشامل يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة أما الجزئي فيقتصر على جانب واحد، كتغيير الآلات أو الأجهزة، إلا أنه قد ينجر عنه نوع من عدم التوازن في المؤسسة، بحث تكون بعض الجوانب متطورة، وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة ، ولذا يجب مراعاة التوازن .(محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: 2000، ص370).

ثانياً: التغيير حسب معيار التخطيط: إذا اعتمدنا هذا المعيار نميز بين نوعين من التغيير الأول مخطط، ويحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة، أو الخاصة في المؤسسة ذاتها ، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تداخله، حيث نجد "سكينز" SECBBNIS يقدم تعريف لتغيير المخطط بأنه أسلوب أداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة على صورة من صور تكورها المتوقعة ، أما التغيير غير المخطط فهو يتم تلقائيا أو ما يسمى بتغييرا تنظيميا، لا دخل للمؤسسة أو البيئة الداخلية في حدوثه ، وإذ يأتي جراء عوامل طبيعية بيولوجية مثلا : ازدياد عمر العمال (محمد قاسم القربوتي : نفس المرج ، ص 337).

ثالثاً: التغيير كأساس للتصنيف: إذا أخذنا موضوع التغيير التنظيمي أساساً للتصنيف لا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير الإنساني.

فالتغيير الهيكلي هو تغيير في مكونات الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، ونطاق الإدارة، والعلاقة بين الاستشاريين والإداريين، وتدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المؤسسات إلى تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله، وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم).

أما التغيير التكنولوجي: فيتم بتطبيق طرق ووسائل جديدة وتحويل الموارد المتاحة في سلع وخدمات، من خلال معدات وتصميم تتابع العمل أثناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات التي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المؤسسة، وكمثال على ذلك اقتناء المؤسسة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة، وبالتالي تقسيم العمل، مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين وظروف العمل المادية، أماط الوظيفة، إجراءات الترقية، تغييرات في الأجور والرواتب. (على الشريف محمد سلطان، 1998، ص330).

كما أن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحويل نسق العمالة، خاصة المهارات المكتسبة حديثاً عن طريق الرسكلة، بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل المهارات العمال. (صلاح الدين عبد الباقي: نفس المرجع، ص360).

التغيير الإنساني: ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين، التغيير المادي للأفراد وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم، هذا التغيير النوعي للأفراد ويكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاءات. (علي السلمي: 1998، ص328).

أما التغيير المعنوي: فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف، عن طريق برنامج التنمية البشرية، أو التدريب إلا أن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. (صلاح عبد الباقي: نفس المرجع، ص362).

رابعاً: التغيير حسب درجة السرعة: نستطيع أن نميز بين التغيير السريع والتغيير البطيء، فأول يتميز بالسرعة نظراً لطبيعة الظروف المؤدية لعملية التغيير التنظيمي، إذ يحدث نتيجة للتطور والتغيير المستثمرين في رغبات العملاء، والثاني تغيير تدريجي إذ تعمل المؤسسة على تغيير رويدا بترسيخ ما غير بالمؤسسة وبشكل بطيء.

بالإضافة إلى أنه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي وتسمح بتنظيمه وتجزئته إلى أربعة أنواع كما يلي:

- التغيير على مستوى المؤسسة: ويتميز هذا النوع من التغيير بشموليته، إذ يشمل كافة العناصر والمستويات الإدارية من خلال استخدام المسموحات لواقع المؤسسة.
- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والمؤسسة: تؤثر على المؤسسة من خلال التفاعلات بين الأفراد إذ يشمل هذا النوع إعادة التصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، ويتغير نمط الإشراف، تحلل الأدوار وإتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- التغيير على نمط العمل الفردي: يعتمد على المستوى والنوع على إتباع المشاركة والتشاور الاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء فريق استغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.
- التغيير في العلاقات الشخصية: يتم هذا النوع من التخطيط السليم للعمل، على اعتبارها مهن يشغلها الفرد مدى الحياة. (جمال الدين لعويسات: 2009، ص 60).

7-2- إدارة التغيير التنظيمي.

بما أن المؤسسة نظام مفتوح، فإن إحداث التغيير التنظيمي لا يتوقف فقط على المديرين داخل المؤسسة، والذين يملكون دراية وخبر كافيتين لمعرفة عملياته، إذ يتعداه لضرورة الاستعانة بمستشارين خارجيين، حيث يمكنهم رؤية الموقف بطريقة أكثر موضوعية، بالرغم من هذا فإنه الاستعانة بهم يحتاج إلى دراسة أوضاع ومشاكل المؤسسة قبل اقتراح خطة التصرف (نبيل موسى خليل: 1994، ص 225).

هذا يعني أن إدارة التغيير قد تستعين بصادر خارجية لأخذ النصح والمشورة، وإجراء تغييرات تراها مطلوبة مناسبة، وينظر إلى هذه المصادر نظرة إيجابية كونها حيادية الرأي والتوصيات وبعيدة كل البعد عن التحديات الداخلية التي قد يقع ضحيتها بعض المديرين المندفعين بحماس نحو التغيير (حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع، ص 336).

وهناك بعض الكتابات تتناول تعبير التطور التنظيمي للدلالة على التغيير التنظيمي ، وقد يتداخل التعبيران معا لوصف منهجية التغيير في المؤسسة بالرغم من التقارب اللفظي بين الموضوعين نجد أن التطوير التنظيمي في كثير من الأحيان يمتد إلى ما بعد عملية التغيير التنظيم، وذلك من خلال تمليك الأفراد قدرات التحديث المستمر وذلك من خلال تعليمهم قدرات أكثر عمقا من التطوير التنظيمي كأحد خطوات إدارة التغيير التنظيم، يمثل عمق إدارة التغيير التنظيمي في أنه عمل يغوص في إستراتيجية المنظمة، ومجالات المزايا التنافسية وتحليل السوق لمستهلك أكثر بكثير من التطوير التنظيمي ، وبالرغم من أن الاثنين يستمدان جذورهما من العلوم السلوكية ويعملان بنفس المبادئ تقريبا إلا أن هناك بعض الفروق بين الاثنين.

وجملا يمكن القول أن العلاقة بينهما تأخذ بعدا تاريخيا، فقد كانت البداية لصالح التطوير التنظيم، ومن ثمة بتوسيع وتعقد المشكلات التي تواجه المؤسسات نشأت الحاجة لمنهج متكامل يتعامل مع كافة أنواع المشاكل التنظيمية في الشكل الذي عليه إدارة التغيير التنظيم الآن.(حسن محمد أحمد مختار : نفس المرجع، ص 250).

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن التغيير التنظيمي أمر ضروري وحتمي لكل مؤسسة وأصبح التعامل معه من معالم العصر، فهو يعبر عن حقيقة التطور الحضاري للإنساني، والحاجة للتغيير مستمرة، وترافق جميع أوجه النشاطات، وتزداد بنمو وتعقيد المؤسسة لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف المستمر لتبقى في المنافسة.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

تمهيد

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات والمرافق الرياضية من جهة والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي.

إن إتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة، كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين والرياضيين بصفة عامة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت الرياضية والوسائل الرياضية وكيفية استغلالها والأهمية التي تمثلها هذه الأخيرة في تنمية الرياضة.

3-1- المنشآت الرياضية.

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطويرها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) الإمكانيات المتوفرة بها، حيث تسهر على تسييرها إدارة متخصصة وذات كفاءة، من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنشآت، ويرى أمين أنور الخولي بأنها "بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة" (أمين أنور الخولي، 1995، ص 329)

ولتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة شروط خاصة لتحقيق فاعلية تسييرها، من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، التي تعمل من أجل رقي الرياضة، وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع.

وهذا ما ركزت عليه الدولة الجزائرية عند إشرافها على هذه المؤسسات، أو فيما فوضته لبعض أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات الأخرى، للإشراف وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية لما لمسه المشرع الجزائري من أهمية بالغة للمنشآت الرياضية، فقد خصص في القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية فصلا خاصا لها، حيث جاء في الفصل 11 منه تحت عنوان "التجهيزات والمنشآت الرياضية"، وقد نصت المادة 81 منه على ما يلي: "تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة، والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية، طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية، وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة، والتجهيزات الرياضية الكبرى، وتطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت رياضية قاعدية، تربية جوارية وترفيهية" (القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004).

3-2- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد (2)، وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أوليمبيا) وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي، استمرت هذه الدورة مدة (05) خمسة أيام اشترك فيها

الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنوا ملعباً كبيراً سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية *STADUM*، وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب (فتحي رمضان، 1988، ص 72 - 76)

3-3- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

في سنة 1890م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوربية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب .

3-4- الهيكل التنظيمي للمنشآت الرياضية:

لا يمكن لأي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تقوم دون وجود هيكل تنظيمي، وهذا ينطبق بطبيعة الحال على المنشأة الرياضية إلا أن هناك مجموعة من الشروط والعوامل يجب مراعاتها عند بناء الهيكل التنظيمي من بينها:

- تحديد العمل ومهامه التفصيلية.
- تقييم العمل حسب طبيعة النشاطات الرياضية الموجودة.
- تحديد علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.
- تحديد مستويات الإدارة ومدى تسلسل السلطة وتدرجها.
- تحديد خطوط السلطة والمسؤوليات بالشكل الذي يساعد على توضيح حقوق الأفراد العاملين داخل المنشأة الرياضية وواجباتهم (طلحة حسام الدين، عولة عيسى مطر، 1997، ص76)

أما فيما يخص مضمون الهيكل التنظيمي لكل منشأة رياضية فإنه يتوقف على العوامل التالية:

- الهدف الذي تسعى إليه هذه المنشأة.
- حجم المنشأة الرياضية وطبيعة نشاطها (أنواع النشاطات الرياضية).

– الإمكانيات والموارد البشرية التي تتوفر عليها المنشأة الرياضية (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 24)

3-5- إمكانات المنشآت الرياضية:

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدفٍ من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف (عبد الحميد شرف، 1998، ص 54)

وتلعب الإمكانيات دورًا كبيرًا في سير المنشآت الرياضية وتطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها التي من بينها:

- الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.
- أ- الإمكانيات البشرية:

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام:

- **الممارسون:** قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف بطبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلا من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم الحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني... الخ.
- **المنفذون:** وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة... الخ.

- **الفنيون:** وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة، وتتمثل هذه المجموعة في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي، الموظفون الإداريين، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين، وأخصائي).

- **العمال المهنيين:** وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء... الخ (إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أشرف الشافعي، 2004، ص 15)

ب- الإمكانيات المادية:

وهي مجموعة من الأماكن والأجهزة والمعدات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وتنقسم بدورها إلى:

- **أماكن الممارسة:** وتتمثل في: الملاعب، القاعات، المسابح، المضامير...، ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.

- **المنشآت:** وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، المركبات الرياضية... الخ.

- **الأجهزة والمعدات:** وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأنقال في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات... الخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا... الخ.

ت- **إمكانات التمويل:** (الفصل العاشر من القانون رقم: 10 /04 المؤرخ في: 27 جمادى الثانية 1425 هـ الموافق لـ 14 غشت 2004، ولمتعلق بالتربية البدنية والرياضية).

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية، ونظرًا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

– رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.

– رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكلٍ سليمٍ يؤدي إلى تزايدِهِ ممَّا يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكلٍ أفضل (عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص 41)

3-6- أسس ومبادئ التخطيط في المنشآت الرياضية ومزايا دراستها:

3-6-1- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فعالية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت لأجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

أ- **اختيار الموقع وإمكانية الوصول:** تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلى مجمع رياضي لإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء إستاد كبير عن التخطيط بإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع واختيار انسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

– يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 4 كم حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة أو يمكن قطع المسافة سيرًا على الإقدام.

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشاريع التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها، أي دراسة المشاكل الخاصة لمشاريع المرافق العامة.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات إليه (مفتي إبراهيم حماد، 1999 ، ص 163)
- بالنسبة لاختيار موقع الإستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير وسائل الانتقال للمشاهدين من وإلى الملاعب في اقل وقت ممكن.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة جيدا وضاعة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الإستاد.
- العناية التامة بالخدمات العامة بالجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني والملاعب مثل دورات المياه ، الإسعافات، المطاعم سريعة الخدمة، التليفونات، التلكس والبريد بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين (حسن أحمد الشافعي ، 2004 ، ص 18)

ب- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب إلى السير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب.
- يجب أن تكون الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها.
- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل: الجمباز، العاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة تدريباته على الوجه الكامل.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة انجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة، بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية خدمات المعاملة.

ت- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلى الهدوء وإتباع نظام خاص مثل رياضة السلاح وبناء الأجسام، صالات المسابقات ، الشطرنج... عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر على نتائج الرياضيين.
- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث خاصة حجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية التي تستدعي ذلك.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل الكاميرات والتلفزيون والأجهزة الإذاعية... حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة.
- أبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الكبار والأطفال بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطاء (حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص48)

ث- الإشراف: ويقصد به مراعاة سهولة الاتصال بين أماكن الإشراف وجميع الملاعب وأماكن النشاط في المنشأة، وأن تكون في موقع يسمح برؤية جيدة، وذلك بان تكون واجهتها من زجاج ومظلة مباشرة على الملاعب بما يتضمن تتبع الإشراف المستمر عليها على الملاعب (زكي منكوش، 1981 ، ص 51)

ج- عوامل السلامة والأمان للملاعب:

- يجب عدم وضع أدوات أو هياكل حادة داخل الملعب.
- القيام بأعمال الصيانة يومية، وأسبوعياً ودورياً.
- تزويد الملاعب بالإضاءة الكهربائية اللازمة.
- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطاة.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضية الملاعب ونظافتها وعدم وجود نفايات مثل: زجاجات المياه الغازي أو بعض الحفر حتى لا يتعرض الرياضيون لإصابات بسببه.
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه أو الحمامات.

- الطب الرياضي في المعالجة والتغذية والاسترخاء (إبراهيم محمود عبد المقصود : مرجع سابق ،

ص 16)

ح- الاستغلال الأمثل: يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الأمثل والذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي، مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث عن أفضل أنواع الأرضيات للملاعب (حسن أحمد الشافعي : مرجع سابق : ص 20-21)

خ- الناحية الاقتصادية: يجب إلا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع، فإذا كان المشروع ضخما والميزانية لا تسمح باستكمالها يمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لإتمامه، ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا...

د- التوسع مستقبلا: بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطور والمستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة.

ذ- الصيانة : من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة التخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي نشأت عليه وقد تكون الصيانة بصفة يومية، أسبوعية، شهرية أو سنوية.

ر- الناحية الجمالية: يجب مراعاة الناحية الجمالية عند تصميم المنشآت الرياضية من حيث جمال الشكل والمظهر والذوق والمساحات الخضراء والأزهار والنافورات... الخ (عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سابق ، ص 72)

3-6-2- مبادئ تخطيط الإمكانيات للمنشآت الرياضية:

أن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب.

وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولو الإدارة والمهندسون والمعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية:

- يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم.
- أن أي برنامج رياضي يحتاج إلى بعض المواقع التعليمية الأساسية مثل: جيمينيزيوم مساعد صالات الإيقاع الحركي، حمام سباحة.
- كذلك من المهم وجود الجيمينيزيوم بالمقاييس المعروفة.
- يمكن استخدام حواجز متحركة في الجيمينيزيوم أو الصالات الكبيرة لتوفير أماكن تعليمية إضافية.

3-6-3- مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يكمن فيما يلي:

- أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح بتطوير كفاءتها الفنية والإدارية وبما يسهم في تقديم أفضل للأنشطة الرياضية (إبراهيم محمود المقصود، مرجع سابق ، ص 51-52)
- ب- الاختيار الأفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة: إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة الدراسة المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة، إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.
- ت- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية: إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشأة الرياضية تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور، وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.
- ث- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية: من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل الأنواع من الأنشطة والارتقاء بها والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة، بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونقاط القوة وتعميمها.
- ج- زيادة إعداد الممارسين: مما لا شك فيك أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها، مما يتيح الفرصة لأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

ح- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة: إن الحجم المتاح لمجتمع معين اقل عادة من أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن التوصل إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين (مفتي إبراهيم حماد : مرجع سابق ، ص 153)

خ- تحقيق أفضل للأهداف: إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تتحقق من دراسة الموارد والإمكانيات، هي الوصول إلى أفضل الطرق في مساعدة فعالية المنشآت لتحقيق وانجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطن بأقل جهد وتكلفة

3-7- التسيير المالي في المنشآت الرياضية.

كغيرها من المنشآت والمؤسسات الأخرى فإن المنشآت الرياضي تعتمد على توافر المال لتحقيق أهدافها ورفقيها وتطورها ويتولى إدارة هذه الأموال وتدققها إلى المؤول المالي في المنشأة الرياضية، حيث يقوم بتحديد الأموال الأزمة لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية والتخصيص اللازم لاستخدام هذه الأموال لتحقيق أهدافها وكذا تحدي النظام المالي الذي يحقق أفضل النتائج لهذه المنشأة.

وتتمثل الأدوات المالية للإدارة المالية بالمؤسسة الرياضية في التحليل المالي، التخطيط المالي، الرقابة المالية وهي نفس الأدوات المستعملة في المؤسسات الأخرى فهي تخضع للنظام المحاسبي والمالي وتهتم الإدارة المالية بالمؤسسة الرياضية بـ:

- تمويل عمليات شراء الأدوات والأجهزة الرياضية المختلفة وغير الرياضية.
- التأكد من توافر الأموال اللازمة لتغطية تكاليف الأنشطة الرياضية وغير الرياضية.
- تقييم شروط ملائمة للمستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من طرف المؤسسة.
- تطبيق سياسة ائتمان وتحصيل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وتتمثل في خطوات تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية (مدحت محمد أبو النصر : مرجع سابق ، ص 77)

3-8- متغيرات البيئة العالمية وأثرها على أداء المنشآت الرياضية.

لقد ظهرت العديد من المتغيرات والتطورات التي ساهمت بشكل أساسي في إعادة تشكيل البيئة العالمية وتغيير أشكال المنافسة، هذه التغيرات التي مست كل الميادين استعدت تطوير المنتجات

والخدمات وذلك تبعاً لتغيير وتطوير المؤسسات ذاتها لكي تستطيع التعامل بكفاءة مع الوضع الجديد، ويمكننا ذكر أهم المتغيرات أو العوامل وفق ما يلي:

- **العولمة:** وتعني ضرورة تطوير وتغيير نظم الإنتاج والتكنولوجيا والاستغلال الأنسب للموارد، من أجل التعامل مع الآثار الايجابية والسلبية للعولمة، الأمر الذي يتطلب ضرورة إحداث تغيير شامل وجذري في استراتيجيات ونظم العمل وأنماط الإدارة وتبني ثقافات دافعة للإنجاز والابتكار والتحدي وغرس كل القيم التي تعفي من الدافعية والولاء والانتماء والمشاركة والإبداع وتميز الأداء.
- **التكنولوجيا:** والتطور السريع في استخدامها له اثر كبير في رقي المؤسسات فلكي تضمن المنشأة ذلك وتحافظ على مكانتها وتواجهها يتوجب أن تطوع التكنولوجيا للتطوير والابتكار الدائم في صالح المنشأة، ولا يحدث ذلك إلا إذا توافقت النظم الإدارية للمؤسسة وثقافتها التنظيمية واستراتيجياتها وأهدافها مع التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية. (أمل مصطفى عصفور، 2008، ص 26).

خلاصة

إن الحاجة إلى المنشآت الرياضية والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا بدونها لا يمكن تحقيق أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي، وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة ومبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذا ما توفرت ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

الجاناب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكانية، البشرية والزمانية بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة المركب الرياضي ورتال البشير بولاية المسيلة المعنية بالدراسة وذلك من أجل الإلمام بالإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف التغيير التنظيمي وأثره في تحقيق أهداف المنشئة الرياضية.

1-1- المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية للموضوع "دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف

المنشئة الرياضية" بالمركب الرياضي ورتال البشير بولاية المسيلة

1-2- المجال الزمني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 5 أشهر من بداية فيفري إلى غاية

شهر جوان 2020 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: من بداية فيفري حتى شهر أفريل وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها

بجمع أهم المعلومات عن الإطار النظري لدراستنا.

- المرحلة الثانية: من 15 ماي إلى 10 جوان وقد خصصناها للجانب التطبيقي من خلال جمع

المعلومات ومناقشة النتائج.

4-2- منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج

الوصفي التحليل، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

يعرف المنهج على أنه " مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه "

ويعرف المنهج الوصفي على أنه " المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة

اختبار الفروض أو اجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر

الشيء كما هو عليه في الواقع "(عثمان حسن عثمان، 1998، ص 29).

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع،

وبأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الواضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة (مروان عبد

المجيد إبراهيم، 2000، ص 35) .

4-3- ضبط متغيرات الدراسة:

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

4-3-1- المتغير المسقل:

وهي عبارة عن المتغير الذي يفترض البحث أنه السبب أو أحد لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (رشيد زرواتي، 2007، ص 87)

وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المسقل في بحثنا هو : **التغيير التنظيمي.**

4-3-2- المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المسقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع، والمتغير التابع في بحثنا هو: **المنشآت الرياضية.**

4-4- مجتمع وعينة الدراسة:

4-4-1 مجتمع الدراسة:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها.

والمجتمع حسب تعريف Grawitz هو " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تركز عليها الملاحظات " (موريس أنجرس، 2004، ص 29)

ومجتمع البحث في العلوم الانسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها **التقصي** (رشيد زرواتي، 2002، ص 119).

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من 123 عامل من العمال والموظفين بالمركب الرياضي ورتال البشر.

4-4-2 عينة البحث:

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي وهي تختلف باختلاف الموضوع فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري

أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلاً صحيحاً (رشيد زرواتي، 2002، ص 122).

اختيارنا لعينة الدراسة كان بطريقة عشوائية، حيث تم اختيار عينة تضم 30 شخص حيث تمثل 24.3% من المجتمع الأصلي في حين تم استثناء أفراد الدراسة الاستطلاعية الذين كان عددهم 5 أفراد.

4-5- أدوات جمع البيانات:

فتمثلت في استمارة الاستبيان التي توجيهها إلى الی عمال المركب الرياضي ورتال البشير بولاية المسيلة

تعريف الاستبيان لقد تم إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) المبني على شكل مقياس ليكارت الثلاثي (نعم * أحيانا * لا)، وقد قسم الاستبيان إلى محورين حسب فرضيات الدراسة يحتوي كل محور على 9 أسئلة، وقد تحققت فيه الشروط التالية:

أ- **الموضوعية:** حيث يرى مروان عبد المجيد أن الموضوعية تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية، السرية التامة لما يحيط بالمبحوث، وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من البحوث لإثراء البحث العلمي (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، ص 140).

ب- **صدق الأداة:** صدق الأداة يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تون مفهومة لكل من يستخدمه".

ج- **صدق المحكمين:** للتأكد من صدق الاستبيان وبعد الانتهاء من تصميم الاستبيان وإعداده عرضنا محاور وأسئلة الاستبيان على الخبراء والمحكمين، للاستفادة من آرائهم ولزيادة الاطمئنان على ترتيب الأسئلة وفقا لأهميتها في المساهمة في المحور المراد قياسه وبعد أخذ رأي الخبراء قمنا بتصحيح بعض الأسئلة ووضعها في الصورة العلمية الصحيحة.

4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

4-6-1- الصدق: لمعرفة صدق الأداة قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، وهذا ما

سيتم توضيحه في ما يلي:

أ- حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (01): معامل ارتباط عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول

رقم العبارة	نص العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	الدلالة
01	هل يتم توظيف وسائل تكنولوجية حديثة في المنشأة الرياضية؟	**925,	دال
02	هل ترى لتوظيف وسائل تكنولوجية حديثة دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟	**821,	دال
03	هل تتلقون تكويناً في مجال عملكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟	-0,122	غير دال
04	هل ترى أن هناك تناسب بين التغيير التكنولوجي وقدرات العمال الموظفين في المنشأة الرياضية؟	**887,	دال
05	هل هناك استعداد لدى العمال الموظفين نحو آلية التغيرات التكنولوجية؟	**829,	دال
06	هل ترى أن الوسائل المتوفرة في المنشأة كافية لمواكبة التغيرات التكنولوجية؟	**827,	دال
07	هل يساعد التغيير التكنولوجي على انفتاح المنشأة الرياضية على المحيط الخارجي؟	**775,	دال
08	هل تصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي؟	**943,	دال
09	هل تتلاءم برامج التكوين مع نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة الرياضية	**872,	دال
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01			

الجدول رقم (02): معامل ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	نص العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	الدلالة
01	هل ترى أن الطريقة التي يتم بها العمل في مؤسستكم كفيلة لتحقيق أهدافها؟	,801**	دال
02	بعد حدوث تغييرات في المهام والوظائف داخل المنشأة الرياضية هل ترى أن مكانتك تغيرت؟	,922**	دال
03	هل ترى أن التغييرات الحاصلة تتناسب وقدرات العاملين في المنشأة الرياضية؟	,952**	دال
04	برأيك هل لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟	,855**	دال
05	هل ترى أن وظيفتك الحالية تتناسب مع أهداف المنشأة الرياضية؟	,852**	دال
06	هل ترى أن التغييرات الحاصلة في المنشأة الرياضية إيجابية؟	,927**	دال
07	هل ترى أن هناك رضا من العاملين في المنشأة الرياضية عند حدوث تغييرات في المهام والوظائف؟	,898**	دال
08	هل تتلقون تكويننا خاصا عند استلام مهام جديدة؟	,449*	دال
09	هل كان هناك تداخل في الأدوار بالمنشأة الرياضية بعد تغيير الوظائف والمهام	0,211	غير دال
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01			

ب- حساب الارتباط بين كل محور والجرة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم (03): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	09	,996**
الثاني	09	,995**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، ونلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، ومنه فإنه الاستبيان يتمتع بالصدق.

2-5 الثبات:

يستعمل معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستمارة، ويقصد بثبات الاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها ستؤدي نفس النتائج التي تم الحصول عليها، حيث كلما اقترب ألفا كرونباخ من الواحد (1) دل على ثبات الاستمارة وصلاحيه استعمالها والعكس صحي وفيما يلي بيان لمعامل ألفا كرونباخ للاستمارة التي تم استعمالها في هذه الدراسة.

الجدول رقم (04): معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0,914	09	المحور الأول
0,869	09	المحور الثاني
0,946	18	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

بلغ معامل الارتباط بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0.946 وهي درجة عالية جدا من الثبات ونجد أيضا أن محاوره كذلك جاءت بنفس القيم تقريبا حيث بلغ في المحور الأول 0.914 وفي المحور

الثاني 0.869 ومنه نستطيع القول بأن هذا الاستبيان على درجة عالية من الثبات لاستعماله في هذه الدراسة.

4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارات بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وذلك بعد أن تم تفرغ الاستبيانات في الحاسب الآلي وتمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان.
- اختبار كا² :

$$\frac{2(ن - و)}{و} + \frac{2(م - و)}{و} = كا^2$$

حيث كا² هي كا² المحسوبة

م: هي عدد التكرارات الخاصة بالاقترح الأول.

ن: هي عدد التكرارات الخاصة بالاقترح الثاني.

و: عدد التكرارات المتوقعة، و = عدد أفراد العينة / عدد الاقتراحات.

يتم مقارنة كا² المحسوبة مع كا² الجدولة، حيث يتم الكشف عن كا² الجدولة عن درجة الحرية ومستوى الدلالة في الجدول يحتوي على احتمالات قيم كا² الجدولة حيث درجة الحرية = ن⁻¹ حيث ن هي عدد الاحتمالات.

إذا كانت قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة، فهذا دليل عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة كا² المحسوبة أصغر من كا² الجدولة فهي غير دالة إحصائياً وهي راجعة لعامل الصفة.

4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

بعد استلامنا لموضوع الدراسة فُمنّا بالدراسة النظرية لموضوع البحث وتحديد مشكلة البحث، فقمنا بزيارة مكان إجراء الدراسة الميدانية نهاية شهر فيفري لأخذ نظرة عن المكان وجمع واستقصاء للمعلومات عن المركب وعدد العمال والإداريين وجرّد للآلات ومختلف الوسائل في المركب .

وبعد تحضيرنا لأداء الدراسة (الاستبيان) وبغية القيام بالدراسة الاستطلاعية، فلم نستطع إجراءها بسبب انتشار فيروس الكورونا فقمنا بتوزيعه عن طريق وسيط يعمل بالمركب. وكذلك كان الحال مع الدراسة الأساسية فالظروف التي يمر بها العالم ولأننا لا نستطيع توزيع الاستبيان الكترونياً فقمنا بتوزيعه عن طريق وسيط موثوق كما في الدراسة الاستطلاعية.

خلاصة:

إن الإجراءات المنهجية للدراسة ضرورية لعمل أي بحث فهي تعتبر بمثابة الدليل الذي يرسم معالم البحث البارزة وفق إجراءات منهجية، تتميز بالصرامة المنهجية والتدرج في العمل للوصول إلى تحقيق أهداف البحث وفي هذا الفصل تم تحديد مجالات الدراسة مكانيا وزمانيا وبشريا. كما تم تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة مع التعريف به وذكر المبررات التي دفعت بالباحثة لاختيار هذا المنهج كما ذكر في هذا الفصل الأدوات المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في استمارة البحث الميداني الأساسية والدراسة الاستطلاعية وأخيرا المعالجة الإحصائية وكيفية القيام بها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

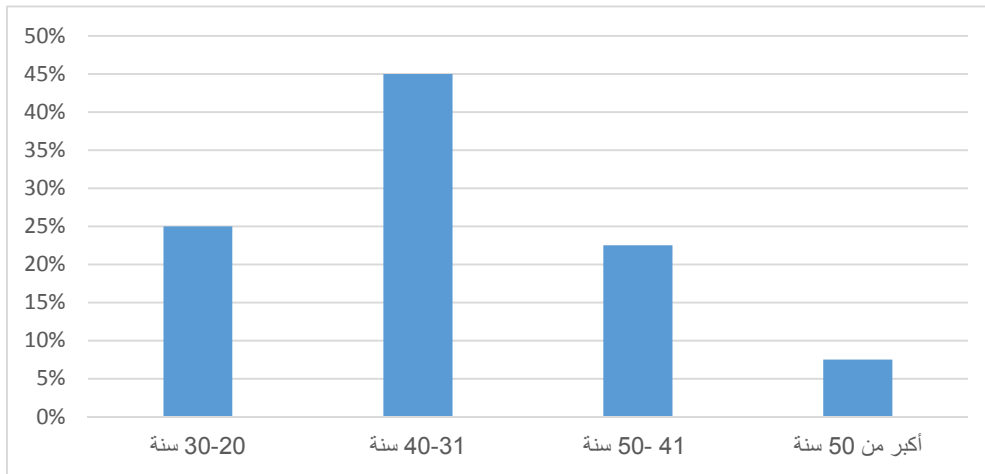
في هذا الفصل سنقوم بترجمة المعلومات والبيانات المتوصل إليها من خلال التطبيق الميداني ونقوم بإدراجها في جداول إحصائية عن طريق تحويل المعلومات النظرية إلى معلومات كمية ونقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

1-5- عرض النتائج وتحليلها.

1-1-5- عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
25%	10	30-20 سنة
45%	18	40-31 سنة
22,5%	09	50- 41 سنة
7,5%	03	أكبر من 50 سنة
100%	40	المجموع



الشكل رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة السنوية [40-31] سنة هي الفئة الأكبر في العينة بنسبة 45% ، تليها الفئة العمرية [30-20] سنة بنسبة مئوية 25% ، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية 22.5% وأخيرا الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 7.5%.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
35 %	14	عامل مهني
25 %	10	حارس
40 %	16	إداري
100 %	40	المجموع



الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

من الجدول رقم (02) يتبين لنا نسبة العمال الإداريين كانت هي الأعلى بين أفراد العينة بنسبة مئوية 40% ، وتأتي فئة العمال المهنيين بنسبة 35%، وأخيراً فئة الحراس بنسبة 25%.

5-1-2- تحليل نتائج المحور الأول: دور التغيير التكنولوجي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

السؤال الأول: هل يتم توظيف وسائل تكنولوجية حديثة في المنشأة الرياضية ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا يتم توظيف وسائل تكنولوجية حديثة في المنشأة الرياضية

الجدول رقم (07): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 01.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.020	7.800	02	7.0	10.0	56.7	17	نعم
				-2.0	10.0	26.7	08	أحيانا
				-5.0	10.0	16.7	05	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة (5.991) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أنه يتم توظيف وسائل تكنولوجية حديثة في المنشأة الرياضية

السؤال الثاني: هل ترى لتوظيف وسائل تكنولوجيا حديثة دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة هل ترى لتوظيف وسائل تكنولوجيا حديثة دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

الجدول رقم (08): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 02 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.000	15.800	02	10.0	10.0	66.7	20	نعم
				-3.0	10.0	23.3	07	أحيانا
				-7.0	10.0	10.0	03	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.0%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 15.800 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن لتوظيف وسائل تكنولوجيا حديثة دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

السؤال الثالث: هل تتلقون تكويناً في مجال عملكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل هناك تكوين في مجال عملهم على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

الجدول رقم (09): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 03 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.000	26.600	02	13.0	10.0	76.7	23	نعم
				-4.0	10.0	20.0	06	أحياناً
				-9.0	10.0	3.3	01	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 76.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ 20.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 26.600 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكراراً (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يتلقون تتلقون تكويناً في مجال عملكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

السؤال الرابع: هل ترى أن هناك تناسب بين التغيير التكنولوجي وقدرات العمال الموظفين في المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل هناك تناسب بين التغيير التكنولوجي وقدرات العمال الموظفين في المنشأة الرياضية

الجدول رقم (10): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 04 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.007	9.800	02	7.0	10.0	56.7	17	نعم
				0.0	10.0	33.3	10	أحيانا
				-7.0	10.0	10.0	03	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.0%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 9.800 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن هناك تناسب بين التغيير التكنولوجي وقدرات العمال الموظفين في المنشأة الرياضية.

السؤال الخامس: هل هناك استعداد لدى العمال الموظفين نحو آلية التغييرات التكنولوجية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل هناك استعداد لدى العمال الموظفين نحو آلية التغييرات التكنولوجية.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 05 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.001	13.400	02	9.0	10.0	63.3	19	نعم
				-2.0	10.0	26.7	08	أحيانا
				-7.0	10.0	10.0	03	لا
				///////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فردا بنسبة مئوية بلغت 63.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.0%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 13.400 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن هناك استعداد لدى العمال الموظفين نحو آلية التغييرات التكنولوجية.

السؤال السادس: هل ترى أن الوسائل المتوفرة في المنشأة كافية لمواكبة التغيرات التكنولوجية؟
الغرض من السؤال: معرفة هل الوسائل المتوفرة في المنشأة كافية لمواكبة التغيرات التكنولوجية.
الجدول رقم (12): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 06 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.070	5.200	2	-7.0	10.0	10.0	03	نعم
				0.0	10.0	33.3	10	أحيانا
				7.0	10.0	56.7	17	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (03) فردا بنسبة مئوية بلغت 10.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 56.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 5.200 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث .

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن الوسائل المتوفرة في المنشأة غير كافية لمواكبة التغيرات التكنولوجية

السؤال السابع: هل يساعد التغيير التكنولوجي على انفتاح المنشأة الرياضية على المحيط الخارجي؟
الغرض من السؤال: معرفة مساعدة التغيير التكنولوجي على انفتاح المنشأة الرياضية على المحيط الخارجي.

الجدول رقم (13): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 07 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.000	18.600	2	11.0	10.0	70.0	21	نعم
				-4.0	10.0	20.0	06	أحيانا
				-7.0	10.0	10.0	03	لا
				///////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فردا بنسبة مئوية بلغت 70.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ 20.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.0%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 18.600 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن التغيير التكنولوجي يساعد على انفتاح المنشأة الرياضية على المحيط الخارجي

السؤال الثامن: هل تصمم برامج تدريسية جديدة عند التغيير التكنولوجي؟
الغرض من السؤال: معرفة هل تصمم برامج تدريسية جديدة عند التغيير التكنولوجي
الجدول رقم (14): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 08 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال	0.150	3.800	2	-3.0	10.0	23.3	07	نعم
				5.0	10.0	50.0	15	أحيانا
				-2.0	10.0	26.7	08	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (07) فردا بنسبة مئوية بلغت 23.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 50.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 3.800 وهي أقل من قيمة (كا²) الجدولية (5.991) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أنه لا تصمم برامج تدريسية جديدة عند التغيير

التكنولوجي

السؤال التاسع: هل تتلاءم برامج التكوين مع نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة هل تتلاءم برامج التكوين مع نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة الرياضية

الجدول رقم (15): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 09 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.006	10.400	2	8.0	10.0	60.0	18	نعم
				-2.0	10.0	26.7	08	أحيانا
				-6.0	10.0	13.3	04	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية بلغت 60.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 10.400 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة أن برامج التكوين تتلاءم مع نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة الرياضية.

5-1-3- تحليل نتائج المحور الثاني: دور تغير المهام والوظائف في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

السؤال العاشر: هل ترى أن الطريقة التي يتم بها العمل في مؤسستكم كفيلة لتحقيق أهدافها؟
الغرض من السؤال: معرفة هل الطريقة التي يتم بها العمل في مؤسستهم كفيلة لتحقيق أهدافها

الجدول رقم (16): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 10

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.00	20.600	2	-9.0	10.0	3.3	1	نعم
				11.0	10.0	70.0	21	أحيانا
				-2.0	10.0	26.7	8	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم فرد واحد بنسبة مئوية بلغت 3.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 70.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20.600 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرر (أحيانا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن الطريقة التي يتم بها العمل في مؤسستهم كفيلة لتحقيق أهدافها.

السؤال الحادي عشر: هل بعد حدوث تغيرات في المهام والوظائف داخل المنشأة الرياضية هل ترى أن مكانتك تغيرت؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تغيرت مكان العامل بعدما تغيرت المهام والوظائف داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم (17): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 11

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
غير دال	1.00	0.000	2	8.0	10.0	33.3	10	نعم
				-2.0	10.0	33.3	10	أحيانا
				-6.0	10.0	33.3	10	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت 33.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 0.00 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة لا يرون أن مكانتهم تغيرت بعد حدوث تغيرات في المهام والوظائف.

السؤال الثاني عشر: هل ترى أن التغيرات الحاصلة تتناسب وقدرات العاملين في المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تغيرت التغيرات الحاصلة تتناسب وقدرات العاملين في المنشأة الرياضية

الجدول رقم (18): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 12

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.002	7.200	2	4.0	10.0	46.7	14	نعم
				1.0	10.0	36.7	11	أحيانا
				-5.0	10.0	16.7	5	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية بلغت 46.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 36.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 4.200 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن التغيرات الحاصلة تتناسب وقدرات العاملين في المنشأة الرياضية

السؤال الثالث عشر: برأيك هل لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة هل لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

الجدول رقم (19): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 13

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.014	8.600	2	7.0	10.0	56.7	17	نعم
				-1.0	10.0	30.0	09	أحيانا
				-6.0	10.0	13.3	04	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 8.600 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

السؤال الرابع عشر: هل ترى أن وظيفتك الحالية تتناسب مع أهداف المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل الوظيفة الحالية تتناسب مع أهداف المنشأة الرياضية.

الجدول رقم (20): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 14

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.008	9.600	2	4.0	10.0	46.7	14	نعم
				4.0	10.0	46.7	14	أحيانا
				-8.0	10.0	6.7	02	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية بلغت 46.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 46.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 9.600 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعتين الأولى والثانية الأعلى تكرر (نعم و أحيانا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن الوظيفة الحالية تتناسب مع أهداف المنشأة الرياضية

السؤال الخامس عشر: هل ترى أن التغييرات الحاصلة في المنشأة الرياضية إيجابية

الغرض من السؤال: معرفة هل التغييرات الحاصلة في المنشأة الرياضية إيجابية.

الجدول رقم (21): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 15

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.003	11.400	2	8.0	10.0	60.0	18	نعم
				-1.0	10.0	30.0	09	أحيانا
				-7.0	10.0	10.0	03	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية بلغت 60.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.0%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 11.400 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن التغييرات الحاصلة في المنشأة الرياضية إيجابية

السؤال السادس عشر: هل ترى أن هناك رضا من العاملين في المنشأة الرياضية عند حدوث تغيرات في المهام والوظائف؟

الغرض من السؤال: معرفة هناك رضا من العاملين في المنشأة الرياضية عند حدوث تغيرات في المهام والوظائف.

الجدول رقم (22): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 16

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.02	7.800	2	2.0	10.0	40.0	12	نعم
				5.0	10.0	50.0	15	أحيانا
				-7.0	10.0	10.0	03	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (16) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (12) فردا بنسبة مئوية بلغت 40.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 50.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.0%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.800 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرر (أحيانا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن هناك رضا من العاملين في المنشأة الرياضية عند حدوث تغيرات في المهام والوظائف

السؤال السابع عشر: هل تتلقون تكويننا خاصا عند استلام مهام جديدة؟

الغرض من السؤال: معرفة هل يتلقى العاملون تكويننا خاصا عند استلام مهام جديدة.

الجدول رقم (23): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 17

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.045	6.200	2	5.0	10.0	50.0	15	نعم
				1.0	10.0	36.7	11	أحيانا
				-6.0	10.0	13.3	04	لا
				//////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (17) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت 50.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 36.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 6.200 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن معظم العاملين يتلقون تكويننا خاصا عند استلام مهام جديدة

السؤال الثامن عشر: هل هناك تداخل في الأدوار بالمنشأة الرياضية بعد تغيير الوظائف والمهام

الغرض من السؤال: معرفة هل هناك تداخل في الأدوار بالمنشأة الرياضية بعد تغيير الوظائف والمهام

الجدول رقم (24): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 18

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى دلالة 0.05	0.001	15.000	2	5.0	10.0	16.7	05	نعم
				10.0	10.0	66.7	20	أحيانا
				5.0	10.0	16.7	05	لا
				//////////		100	30	المجموع

التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (18) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (05) أفراد بنسبة مئوية بلغت 16.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 66.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 15.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرار (أحيانا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

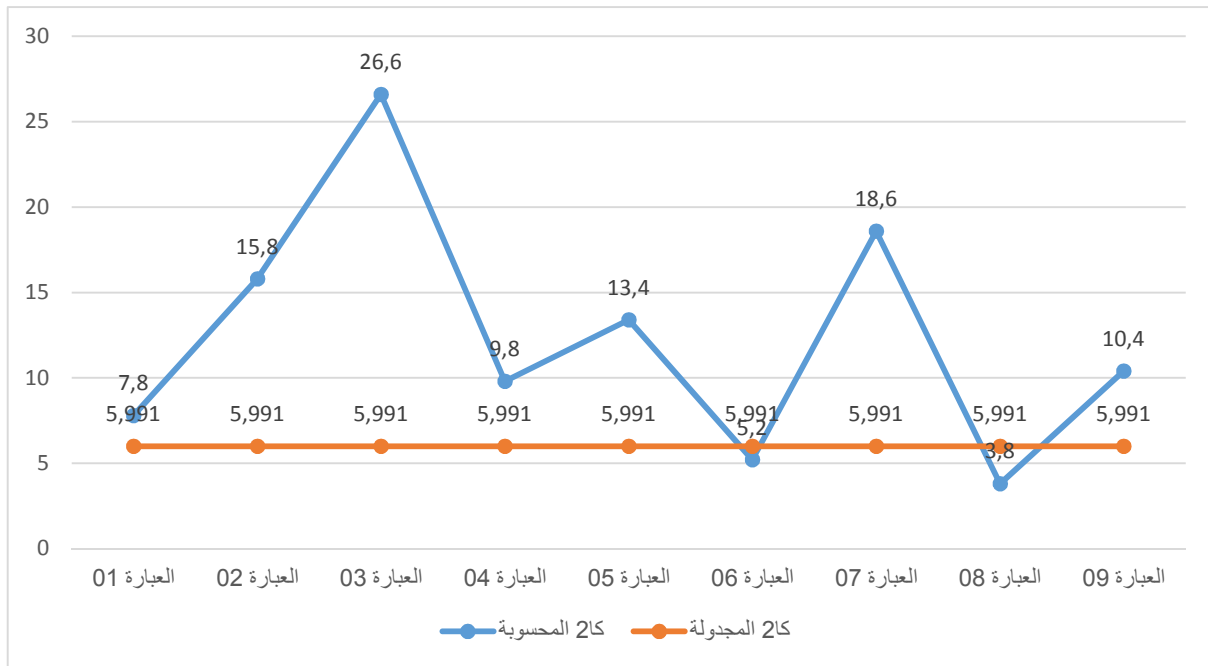
وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن هناك تداخل في الأدوار بالمنشأة الرياضية بعد تغيير الوظائف والمهام.

5-2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات.

5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

الجدول رقم (25): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الأول

العبارة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
01	7.800	5.991	0.020	دال إحصائيا
02	15.800	5.991	0.000	دال إحصائيا
03	26.600	5.991	0.000	دال إحصائيا
04	9.800	5.991	0.007	دال إحصائيا
05	13.400	5.991	0.001	دال إحصائيا
06	5.200	5.991	0.070	غير دال إحصائيا
07	18.600	5.991	0.000	دال إحصائيا
08	3.800	5.991	0.150	غير دال إحصائيا
09	10.400	5.991	0.006	دال إحصائيا



الشكل رقم (03) : مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا² المجدولة والمحسوبة بين بيانات

المحور الأول

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الأول للاستبيان المبوب تحت عنوان: " دور التغيير التكنولوجي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية" وبناء على تحليلنا لإجابات العمال والمسربين للمركب وانطلاقاً من الفرضية الأولى والمتمثلة فيما يلي: " للتغيير التكنولوجي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية " .

من خلال النتائج المتوصل إليها وعلى ضوء أسئلة الفرضية الأولى جاءت إجابات المبحوثين تثبت صحة هذه الفرضية فمن خلال الجدول 07 أكد معظم المبحوثين بأنه يتم توظيف وسائل تكنولوجية حديثة داخل المنشأة الرياضية محل الدراسة، ومن نتائج الجدول 08 أكد نسبة 66.7% من عينة الدراسة على أن لتوظيف وسائل تكنولوجية حديثة دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، وفي الجدول (09) أكد نسبة 76.7% على أنهم يتلقون تكويناً في مجال عملهم على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، ومن خلال نتائج الجدول (10) يرى المبحوثون على أن هناك تناسب بين التغيير التكنولوجي وقدرات العمال الموظفين في المنشأة الرياضية محل الدراسة، وبناء على نتائج الجدولين (11 و 12) ترى عينة البحث على أن الوسائل المتوفرة في المنشأة كافية لمواكبة التغييرات التكنولوجية كما أن هناك استعداد لدى العمال نحو آلية التغييرات التكنولوجية بنسب كبيرة.

كما أكدت نسبة 70% في الجدول رقم (13) على أن التغيير التكنولوجي يساعد على انفتاح المنشأة الرياضية على المحيط الخارجي، وجاءت نتائج الجدول رقم (14) سلبية حيث أكد نسبة كبيرة على أنه أحياناً ما تصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي، وعلى عكس ذلك أكد معظم المبحوثين على أن برامج التكوين تتلاءم مع نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة الرياضية.

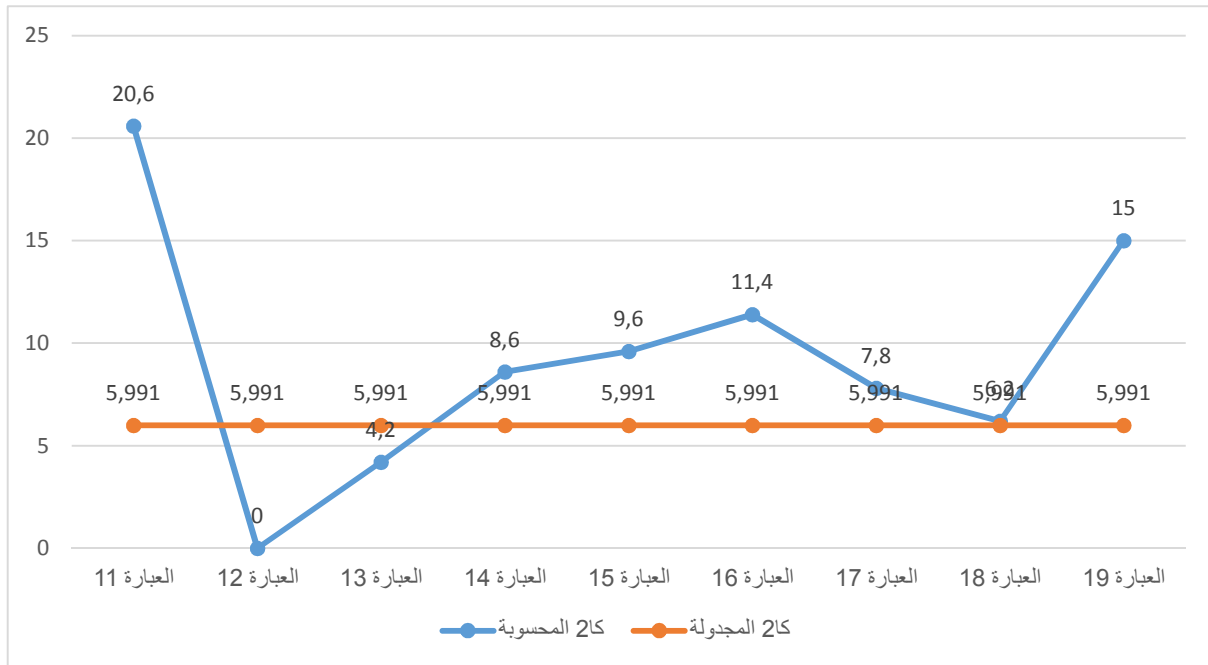
ومما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى محققة وهذا ما تؤكد دراسة رياض وادفل

.2016

5-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

الجدول رقم (26): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الثانية

العبارة	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
10	20.600	5.991	0.020	دال إحصائيا
11	0.00	5.991	1.000	غير دال إحصائيا
12	4.200	5.991	0.122	غير دال إحصائيا
13	8.600	5.991	0.014	دال إحصائيا
14	9.600	5.991	0.008	دال إحصائيا
15	11.400	5.991	0.003	دال إحصائيا
16	7.800	5.991	0.020	دال إحصائيا
17	6.200	5.991	0.045	دال إحصائيا
18	15.000	5.991	0.001	دال إحصائيا



الشكل رقم (04): مخطط بياني يوضح العلاقة بين ك² المجدولة والمحسوبة بين بيانات

المحور الثاني

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان المبوب تحت عنوان: " دور تغير المهام والوظائف في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية" وبناء على تحليلنا لإجابات العمال والمسيرين للمركب وانطلاقا من الفرضية الثانية والمتمثلة فيما يلي: " لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية " .

من خلال النتائج المتوصل إليها وعلى ضوء أسئلة الفرضية الثانية جاءت إجابات المبحوثين تثبت صحة هذه الفرضية فمن خلال الجدول 16 أكد معظم المبحوثين بأن الطريقة التي يتم بها العمل في المؤسسة محل الدراسة كفيلة لتحقيق أهدافها، ومن نتائج الجدول 17 كانت النسب متعادلة بين البدائل الثلاثة متساوية حول إذا ما كانت مكانة العامل تغيرت بعد حدوث تغيرات المهام والوظائف، ومن خلال نتائج الجدول (18) ترى نسبة 46.7% من عينة الدراسة ترى أن التغيرات الحاصلة تتناسب وقدرات العاملين في المنشأة الرياضية، وترى نسبة 56.7% من نتائج الجدول (19) أن لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، وأجابت فئتين بنفس النسبة 46.7% بالبديل نعم وأحيانا على أن الوظيفة الحالية التي يشغلها تتناسب مع أهداف المنشأة الرياضية.

وترى نسبة 60.0% أن التغيرات الحاصلة في المنشأة الرياضية إيجابية، وتباينت إجابة المبحوثين بين نعم وأحيانا حول رضا العاملين في المنشأة الرياضية عند حدوث تغيرات المهام والوظائف، وأجابت نسبة 50.0% على أنهم يتلقون تكويننا خاصا عند استلام مهامهم الجديدة، وأجابت نسبة 66.7% بأنه أحيانا ما يكون هناك تداخل بين الأدوار بالمنشأة الرياضية بعد تغيير الوظائف والمهام.

ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية " لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية" محققة وهذا ما تؤكدته دراسة بن عيطة يوسف 2009.

5-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية العامة " للتغيير التنظيمي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية "

الدالة	الفرضية
محقة	للتغيير التكنولوجي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية
محقة	لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

من خلال مناقشتنا لنتائج الفرضيات الجزئية تبين لنا كل الفرضيات محقة، مما يعني بأن الفرضية العامة : " للتغيير التنظيمي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية " محقة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنت من إعطاء القيمة العملية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتداخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة، كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان ، الذي أردت من خلاله التعرف على " دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية " ، حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجهة للسادة الإداريين والعمال بالمركب الرياضي ورتال البشير بالمسيلة كانت بطريقة سليمة ودقيقة ولم نجد أي قيم مفقودة حيث تم تفريغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية.

الفصل السادس:

الاستنتاجات والاقتراحات

6-1- الاستنتاج العام.

حاولنا تسليط الضوء في موضوعنا هذا على التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، وبعد تحليل وتفسير البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

- عمال وإداريو المركب الرياضية ورتال البشير بولاية المسيلة يخضعون لدورات تدريبية إذا كان هناك تغيير تكنولوجي مثل استخدام آلات جديدة أو برامج معلوماتية جديدة وفي هذه الحالة يكون التدريب موجه لفئة العمال الذين يستخدمون هته التكنولوجيا الجديدة.
- يتم توصيف الوظائف بعد أحداث تغيير هيكلية بالمركب الرياضي محل الدراسة.
- يساعد التغيير التكنولوجي على انفتاح المركب الرياضي على المحيط الخارجي بالرغم من أن الوسائل المتوفرة بالمركب غير كافية لمواكبة هذا الانفتاح.
- لا تصمم برامج تدريبية جديدة عند حدوث تغيير تكنولوجي ويتم الاكتفاء بالدورات التكوينية.

6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية.

من خلال القيام بهذه الدراسة المتواضعة، نقترح التوسع في دراسته أكثر من خلال:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث النوعية حول التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشآت والمؤسسات.
- إعادة الدراسة الحالية على قطاعات أخرى للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف.
- دراسات لدور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تصورات مقترحة لتطوير المنشآت الرياضية في ظل التطور التكنولوجي.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية

- 1- آمال إبراهيم بابكر وحماة عيد نوار العنيلي، بدون سنة النشر.
- 2- يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ط1، دار النشر، عنابة، الجزائر، 2005.
- 3- علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، د ط، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
- 4- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 5- حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2009.
- 6- حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال)، د ط، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
- 7- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 8- محمد يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة العامة (النظرية والتطبيق)، د ط، جامعة المنصورة، مصر، 2008.
- 10- محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني)، ط5، دار وائل، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
- 11- محمد حسن الشماخ وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 12- على الشريف محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، د ط، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 13- علي السلمي، السلوك التنظيمي، د ط، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، د سنة نشر.
- 14- نبيل موسى خليل، التخطيط الاستراتيجي، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.

- 15- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 119.
- 16- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 17- مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
- 18- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات علمية-، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر ، الجزائر، 2004
- 19- عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب باتنة ، د ط ، الجزائر ، 1998.
- 20- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات- الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2009.
- 21- إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي، ط2004، 1.
- 22- زكي منكوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
- 23- طلحة حسام الدين، عولة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، 1997.
- 24- عفاف عبد المنعم درويش، كتاب الإمكانات البشرية في التربية البدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 25- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية، دار العلم للملايين، الإسكندرية، 1988..
- 26- مفتحي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، بدون طبعة، 1999.
- 27- حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري و القانون في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنا الطباعة و النشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.
- 28- أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على التطور التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 29- فتحي رمضان، الموسوعة الرياضية، دار العلم للملايين، بيروت، 1988.

ثانيا : المذكرات الجامعية

- 30- رياض وادفل، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنظيم، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2015-2016.
- 31- كنان يوسف، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2017-2018.
- 32- زياني عبد الرؤوف، مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2018-2019.
- 33- دهينة محمد رضوان، تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 34- بن عطية يوسف، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
- 35- عبد الصمد توابتية، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم المكتبات والمعلومات، جامعة العربي التبسي تبسة، 2016.

ثالثا: القوانين

القانون 10 /04 المؤرخ في: 27 جمادى الثانية 1425 هـ الموافق لـ 14 غشت 2004، ولمتعلق بالتربية البدنية والرياضية

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الاعلام والاتصال الرياضي



الاستمارة

يشرفني أن أقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشئة الرياضية"، وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي.

وأرجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

السنة الجامعية 2019-2020

محور البيانات الشخصية:

السن:

الوظيفة : حارس عامل مهني إداري

المحور الأول: دور التغيير التكنولوجي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

لا	أحيانا	نعم	السؤال
			01 هل يتم توظيف وسائل تكنولوجية حديثة في المنشأة الرياضية؟
			02 هل ترى لتوظيف وسائل تكنولوجية حديثة دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
			03 هل تتلقون تكويننا في مجال عملكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
			04 هل ترى أن هناك تناسب بين التغيير التكنولوجي وقدرات العمال الموظفين في المنشأة الرياضية؟
			05 هل هناك استعداد لدى العمال الموظفين نحو آلية التغيرات التكنولوجية؟
			06 هل ترى أن الوسائل المتوفرة في المنشأة كافية لمواكبة التغيرات التكنولوجية؟
			07 هل يساعد التغيير التكنولوجي على انفتاح المنشأة الرياضية على المحيط الخارجي؟
			08 هل تصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي؟
			09 هل تتلاءم برامج التكوين مع نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة الرياضية؟

المحور الثاني: دور التغير المهام والوظائف في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

لا	أحيانا	نعم	السؤال	
			هل ترى أن الطريقة التي يتم بها العمل في مؤسستكم كفيلة لتحقيق أهدافها؟	10
			بعد حدوث تغيرات في المهام والوظائف داخل المنشأة الرياضية هل ترى أن مكانتك تغيرت؟	11
			هل ترى أن التغيرات الحاصلة تتناسب وقدرات العاملين في المنشأة الرياضية؟	12
			برأيك هل لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟	13
			هل ترى أن وظيفتك الحالية تتناسب مع أهداف المنشأة الرياضية؟	14
			هل ترى أن التغيرات الحاصلة في المنشأة الرياضية إيجابية؟	15
			هل ترى أن هناك رضا من العاملين في المنشأة الرياضية عند حدوث تغيرات في المهام والوظائف؟	16
			هل تتلقون تكويننا خاصا عند استلام مهام جديدة؟	17
			هل كان هناك تداخل في الأدوار بالمنشأة الرياضية بعد تغيير المهام والوظائف؟	18

ملخص الدراسة

العنوان : " دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية "

أهداف الدراسة:

- إبراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- إبراز دور التغيير التكنولوجي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- إبراز دور تغيير المهام والوظائف في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع بحثنا من 123 عامل، انتقيا عينة عشوائية من 30 فرد.

اساليب جمع البيانات: الاستبيان

نتائج الدراسة:

- عمال وإداريو المركب الرياضية ورتال البشير بولاية المسيلة يخضعون لدورات تدريبية إذا كان هناك تغيير تكنولوجي مثل استخدام آلات جديدة أو برامج معلوماتية جديدة وفي هذه الحالة يكون التدريب موجه لفئة العمال الذين يستخدمون هته التكنولوجيا الجديدة.
- يتم توصيف الوظائف بعد أحداث تغيير هيكلية بالمركب الرياضي محل الدراسة.
- يساعد التغيير التكنولوجي على انفتاح المركب الرياضي على المحيط الخارجي بالرغم من أن الوسائل المتوفرة بالمركب غير كافية لمواكبة هذا الانفتاح.
- لا تصمم برامج تدريبية جديدة عند حدوث تغيير تكنولوجي ويتم الاكتفاء بالدورات التكوينية

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث النوعية حول التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشآت والمؤسسات.
- إعادة الدراسة الحالية على قطاعات أخرى للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف.
- دراسات لدور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تصورات مقترحة لتطوير المنشآت الرياضية في ظل التطور التكنولوجي.