



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء إدارة

المؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

- أسامة مرنيذ

إعداد الطالبين:

- جعفر زكرياء

- لقرادة سفيان

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال ﷺ: من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﷻ

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث سواء

من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن تتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرف * أسامة مرينير * الذي لم يخل علينا بنصائحه القيمة

التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتنا أن تتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى الوالدين الكريمين والإخوة والأخوات والأهل والأقارب والأصحاب كل باسمه

وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة.

دون نسيان أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وجميع طلبة دفعة 2022.

قائمة المحتويات

	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1.1. اشكالية الدراسة
06	2.1. فرضيات الدراسة
06	3.1. أهمية الدراسة
06	4.1. أهداف الدراسة
07	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10	6.1. الدراسات السابقة
17	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: التطوير التنظيمي
20	تمهيد
21	1.2. مفهوم التطوير التنظيمي
23	2.2. أهمية التطوير التنظيمي
24	3.2. خصائص التطوير التنظيمي
24	4.2. مراحل التطوير التنظيمي

26	5.2. أهداف التطوير التنظيمي
28	خلاصة
	الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية
30	تمهيد
31	1.3. تعريف المؤسسة
31	2.3. ماهية المؤسسات الرياضية
32	3.3. أنواع المؤسسات الرياضية
33	4.3. مديرية الشباب والرياضية
41	5.3. ركائز العمل في المؤسسة الرياضية
42	6.3. أبعاد ومستويات المؤسسة الرياضية
44	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
47	تمهيد
48	1.4. الدراسة الاستطلاعية
48	2.4. المنهج المستخدم
49	3.4. متغيرات الدراسة
49	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
50	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
50	6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
55	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
56	8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة
57	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
59	تمهيد

60	1.5. عرض النتائج
81	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
87	خلاصة
	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
89	1.6. الاستنتاج العام
90	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
92	- قائمة المصادر والمراجع
	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
52	.1	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
53	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
54	.3	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
60	.4	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
61	.5	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
62	.6	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
63	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
64	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
65	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
66	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
67	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
68	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
69	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
70	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
71	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
72	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
73	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
81	.18	للتدريب دور في تطوير أخلاقيات وسموك العمل لعمال المؤسسة الرياضية.
83	.19	للتدريب دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية.

الملخص باللغة العربية:

العنوان: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء إدارة المؤسسات الرياضية
- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

أهداف الدراسة:

- يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.
- تساهم التكنولوجيا في زيادة مردود العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.
- تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة: (30) موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

اساليب جمع البيانات: أداة استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة: تحققت جميع الفرضيات

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

الإقتراحات:

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي والاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساهم في تسيير العمل بفاعلية.
 - ضرورة الاهتمام بالتخطيط المسبق لإعداد برامج التطوير وتهيئة الاحتياجات الفنية والتقنية المناسبة..
 - الاهتمام بإدخال اللغات الأجنبية المتنوعة ضمن البرنامج التدريبي بالقدر الذي يساعد المؤسسة بالتعامل مع نظراءها في الخارج.
 - متابعة عملية تقييم الأداء لتحقيق درجة من فاعلية أداء الأفراد والوصول إلى الفاعلية المطلوبة.
- الفرضيات المستقبلية:**

- متطلبات تفعيل التكنولوجيا في اتخاذ القرارات الادارية.
- أهمية إكساب مديري المراكب الرياضية لمهارات اتخاذ القرار بالأساليب العلمية.
- معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

Abstract

Title: The role of organizational development in improving the performance of sports institutions management

A field study in the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila

Objectives of the study:

Training contributes to raising the efficiency of employees in the management of sports institutions.

Technology contributes to increasing the returns of employees in the management of sports institutions.

- Organizational procedures lead to the commitment of employees in the management of sports institutions.

Study method: descriptive method

Study population and sample: (30) employees in the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila

Data collection methods: questionnaire form tool

Study results: All hypotheses were verified

Future suggestions and hypotheses:

Suggestions:

Providing the material and human capabilities necessary to implement organizational development and benefit from modern technologies that contribute to the effective conduct of the work.

The need to pay attention to prior planning for the preparation of development programs and the creation of appropriate technical and technical needs.

Attention to the introduction of various foreign languages into the training program to the extent that helps the institution dealing with its counterparts abroad.

- Follow up on the performance appraisal process to achieve a degree of effectiveness of individuals' performance and to reach the required effectiveness. future hypotheses:

- Requirements for activating technology in making administrative decisions.

The importance of providing sports boat managers with decision-making skills using scientific methods.

Obstacles to applying scientific methods in administrative decision-making in Algerian sports institutions.

مقدمة:

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، وحتمية أكثر من ضرورة، على المؤسسات تبنيه حيث انها تعيش حالة متغيرة فالبيئة التي تنشط فيها مضطربة وغير مستقرة فان ذلك يتطلب منها اللجوء الى انجع الاساليب والبرامج الكفيلة لإحداثه من قبلها ومن بين المجالات التي عرفت تطورا كبيرا وتغيرات متتالية نجد " علم الإدارة" حيث حظي باهتمام كبير مع أنه حديث النشأة كعلم مستقل ويرجع هذا الاهتمام إلى طبيعته وأهدافه، فهو ينطوي على مجموعة من الوظائف الأساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتداخل؛ فمع أن لكل وظيفة خصائص معينة وتستهدف تحقيق أغراض محددة الا انها تجتمع معا لتحقيق أهداف المنظمة والإدارة ككل. (تبانى علي، 2019)

فالإدارة نجدها في كل أنواع المنظمات والمؤسسات والهيئات وعلى كافة المستويات، فهي المحرك الأساسي للنهوض بالتنمية في كافة مجالات الحياة لتحقيق أهداف وغايات وأغراض محددة، فهي المسؤولة عن نجاح الخطط والمشاريع والبرامج والسياسات وهذا للاستغلال الأمثل لكل أنواع الطاقات، والإستثمار الجيد في الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة لأقصى حد ممكن بكفاءة وفعالية عالية، في هذا الاطار يعتبر التطوير التنظيمي من اهم المداخل الاساسية للتغيير والذي يمكن للمؤسسة ان تنتهجه، حيث تكمن اهميته في كونه انه اصبح يمثل القضية الاساسية والهدف المحوري لكثير منى المؤسسات والتي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف ابعادها.

فالتطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها العالم في كافة المجالات السياسية والإقتصادية والاجتماعية والثقافية قد جلبت الكثير من التحديات أما المجتمعات بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة والتي أصحت ملزمة على توفير درجة عالية من المرونة وقدرة كبيرة للإجابة الملائمة لتلك التطورات، ويعد التطوير التنظيمي الأسلوب الأمثل لجميع المنظمات بحيث تتمكن من خلاله استخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج وفي الوقت ذاته المحافظة المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي والتشخيص الميداني للمشكلات، فالتطوير التنظيمي أصبح ضرورة ملحة في كل مؤسسة ومن بينها المؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة، التي تعمل على تحويل الفلين من مادة خام إلى مادة قابلة للإستعمال لا سيما مع الوسع العالمي في استخدام التكنولوجيا وذلك من اجل سرعة في إنجاز الأعمال ورفع مستوى الأداء وتحقيق جودة المنتج، ومن هذا المنطلق نحاول دراسة كيفية تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

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

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، الفصل الثاني: التطوير التنظيمي، الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية

الفصل الرابع: منهجية الدراسة، الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة:

تعتبر المنظمات هيئات مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها، فهي في حالة أخذ وعطاء مع هذه البيئة، فالمنظمات على اختلاف مجالاتها تواجه تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر وذلك نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من أجل تحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها، واستمرارها، فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب نوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنبا إلى جنب مع تطور الأفراد.

لذا أصبح موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الهامة التي لقت اهتمام العديد من الباحثين في علم الاجتماع بصفة عامة وعلم الاجتماع العمل والتنظيم بصفة خاصة باعتباره قضية محورية وملحة لجميع المنظمات بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها، فهو عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل بالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لأحداث التطوير ، حيث أن رفع مستوى التنظيم ونجاحه يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة فتلبية احتياجات الأفراد من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها.

فالتطوير التنظيمي يهدف إلى معرفة الطرق والوسائل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية والعمل على توفير الظروف المناسبة لذلك.

لذا يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من المواضيع الهامة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ذلك لان نجاحها مرتبط بوجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية.

فقد أصبح موضوع التطوير التنظيمي للعامل وأدائه يعد المؤشر الذي يحدد مدى نجاح أو فشل أي مؤسسة وعامل مهم لاستمرارها من أجل تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وبين أساليب ونظم الأداء.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، فهو نشاط يعكس مدى الجهود المبذولة من طرف العمال ومدى تماشيها مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

والمؤسسة الجزائرية تصب جل اهتماماتها لتحسين وزيادة فعاليتها وذلك انطلاقا من التفعيل الجيد والسليم لمواردها المختلفة خاصة البشرية ومنها على اعتبار أنها المحرك الأهم والفعال للتنظيمات على اختلافها.

ولهذا جاءت دراستنا لمعرفة دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء إدارة المؤسسات الرياضية. وعليه قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل التطوير التنظيمي دور في تحسين أداء إدارة المؤسسات الرياضية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية؟
- هل تساهم التكنولوجيا في زيادة مردود العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية؟
- هل تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية؟

2.1. فرضيات الدراسة:

1.2.1. الفرضية العامة:

- للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء إدارة المؤسسات الرياضية.

2.2.1. الفرضيات الفرعية:

- يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.
- تساهم التكنولوجيا في زيادة مردود العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.
- تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.

3.1. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من كون موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، ولهذا وقع اختيارنا على موضوع التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي باعتباره من المواضيع التي شغلت بال الباحثين والمفكرين إذ تعد دراستنا هذه إضافة إلى الدراسات العلمية التي اهتمت بهذا الموضوع ومن المأمول أن تساعد هذه الدراسة في تكملة ما أغفلت عنه الدراسات التي تم تناوله في هذا المجال بالإضافة إلى تقديم تحليلا علميا لواقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بحيث يتم التعرف على الجوانب القوية لدعمها وتعزيزها والتعرف على الجوانب الضعيفة لعلاجها.

4.1. أهداف الدراسة:

- دراسة مستوى التطوير التنظيمي السائد في المؤسسة ومستوى أداء العاملين.
- دراسة اختبارات الأداء وتحليلها من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة وهذا يمثل حجر الأساس في عملية الارتقاء بالمؤسسة وضمان استمرارها.
- الرغبة في الوصول إلى مدي صحة الفرضيات المطروحة.
- الكشف عن قدرة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين .

5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1.5.1. الدور:

أ- لغة: يستخدم الدور في علم الاجتماع في وضع ما، سواء كان وضعاً اجتماعياً، أو ثقافياً...إلخ، والدور يحدد مكانة داخل جماعة.

يفهم أن الدور وضع اجتماعي يتميز بمجموعة من الصفات والأنشطة. (مداس، 2003، ص120)

ب- اصطلاحاً: نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون، كما يعتنقها الفرد نفسه " (غيث، 1997، ص390)

كذلك الدور: "مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل اجتماعي.

ومنه من صرح بأنه "مجموعة من الخدمات إذا تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة من الدوافع إذا تعلق الأمر بالقدر (رزيفة، 2007، ص29)

والدور "هو نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة، والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الفعل، فالفرد بشر أما الدور فهو يحدد السلوك أو يعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال (جابر، 2006، ص113)

هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يتوقع من الفرد الذي يشغل وظيفة معينة تأديتها " (حسين، 2003، ص194)

- التعريف الإجرائي:

الدور مجموعة من الخدمات التي يؤديها الفرد في وظيفة معينة ومن خلاله يتم تحديد مكانته داخل الجماعة.

2.5.1. التطوير:

- مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني valupe والذي أخرج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل". (الغالي، دس، ص21)

- " هو العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم الآزمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو بصورة تتناسب مع الفروق الزمانية والمكانية التي تعيش فيها". (هلال، 2009، ص153)

- التعريف الإجرائي:

النشاط هادف من خلال عمليات مخططة وناجحة بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية من أجل الارتقاء نحو الأفضل.

3.5.1. التنظيم:

- "التنظيم: وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطة التي توصل إلى الهدف، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد الأزمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية (زيد، 2007، ص64)

التنظيمات على أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي

- التنظيم عند تالكون بارسونز يعرف معين لكي تحقق أهدافا محددة". (طلعت، 2007، ص23)

- "التنظيم هو العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية، وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف منسقة وموضحة خطوط الاتصال بينها". (حبيب، 1997، ص120)

- يرى ريتشاد هال بأن "التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم نفسه وعلى المجتمع".

- **التعريف الإجرائي:** مشتركة بعدما تم تجميع التنظيم عبارة عن اتحاد مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف أوجه النشاط اللازمة لذلك.

4.5.1. التطوير التنظيمي:

يعرف بأنه "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا". (بلال، 2009، ص24)

- يعرف وندل فرنش wendell french التطوير التنظيمي بأنه "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية". (سعيد، 1998، ص525)

- التعريف الإجرائي:

هو عملية هادفة ومستمرة تهتم بإعداد الموظفين واعطائهم مسؤوليات جديدة، لإنجازها من أجل إحداث تغييرات تقنية إجرائية تنظيمية وسلوكية لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى بهدف التجديد والارتقاء

5.5.1. الأداء:

أ- لغة: يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال بلغ الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها ، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء، أوصله إليه. (العابد، 1989، ص857)

ب- اصطلاحا: "الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة عمله والمحدد الأبعاد ثلاث هي: كمية الفعل ونوعيته ونمطه". (حجازي، 2003، ص203)

- وتعرفه راوية حسن الأداء على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد". (حسن، 2001، ص210)

- **التعريف الإجرائي:** هو محصلة المجهود الذي يبذله العامل سواء كان هذا المجهود فكريا أو عضليا مقابل أجر يتلقاه من جراء هذا العمل الذي يكون إنتاجي أو خدماتي من كل الجنسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

6.5.1. العامل:

أ- لغة: العامل هو كل من يعمل بيده، ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وعمله وماله. (علي، 1991، ص554)

ب- اصطلاحاً: العامل في علم الاجتماع: "هو كل من يباشر العملية الإنتاجية باختلاف مركزه السوسيولوجي والمهني أي كل من يتواجد داخل الورشة. (عبد المنعم، 1984، ص12)
- يعرف الأداء "أنه ذلك الإنسان الذي يميل كي يكسب قوته"(سليمان، 1994، ص06)
- التعريف الإجرائي:

العامل هو كل فرد يؤدي أعمال مهما كانت نوعها مقابل الحصول علي اجر في خدمة صاحب العمل تحت إشرافه وادارته سواء كان جهدا عضليا أو فكريا.

7.5.1. المؤسسة:

أ- لغة: أن كلمة مؤسسة عندما نبحت عن أصلها في الواقع هي ترجمة لكلمة entreprise أما في اللغة العربية، واستنادا إلى قاموس يؤسس، مؤسس، مؤسسة. (روجي، 1994، صص67)
ب - اصطلاحاً:

يعرف مؤيد سعيد السالم المؤسسة هي: "وحدة اجتماعية هادفة إنما تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة"(ناصر، دس، ص28)
- التعريف الإجرائي:

هي وحدة اجتماعية تجمع فيها العناصر البشرية والمادية بشكل منسق في حدود واضحة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

6.1. الدراسات السابقة

في هذه الخطوة من الفصل الأول ، يعمد الباحث إلى ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثه، سعيا لتحقيق التزام فكري(Monisme)، أو للاستفادة المنهجية أو للتزود النظري وسنعرض هنا مجموعة من الدراسات سواء منها الغربية والعربية، والتي رغم أنها لا تمس دراستنا بشكل مباشر، إلا أنها على الأقل تشترك معها في أحد المتغيرين.

سابعا: الدراسة السابقة

- الدراسة الأولى: دراسة محمد قبلان أن فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط الشرطة المنطقة الشرقية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، سنة 2008.

قدم البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، حيث انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية من

وجهة نظر العاملين بها، وحاجة الأجهزة الأمنية لتفعيل وتوظيف تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي وصولاً لغاية تتمثل في تحقيق كفاءة فاعلية الأجهزة لتمكين من استيعاب التقنية الحديثة وأداء مهامها بكفاءة عالية والارتقاء بخدماتها لمستويات متميزة وذلك انطلاقاً من التساؤل الرئيسي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية؟
تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى فهم ضباط شرطة المنطقة الشرقية لمزايا الإدارة الإلكترونية؟
 - 2- ما مدى فهم ضباط شرطة المنطقة الشرقية لمزايا التطوير التنظيمي؟
 - 3- ما مدى الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية؟
 - 4- ما دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية؟
 - 5- ما أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي.
- أهداف الدراسة: تناول الباحث مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- 1- معرفة ضباط الشرطة شرطة المنطقة الشرقية بمزايا الإدارة الإلكترونية ومزايا التطوير التنظيمي.
 - 2- معرفة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشرطة المنطقة الشرقية.
 - 3- معرفة مدى الأخذ بأساليب التطوير بشرطة المنطقة الشرقية.
 - 4- معرفة دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية.
 - 5- معرفة أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي.
- منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي.

أدوات البحث:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بشرطة المنطقة الشرقية وعددهم 365 ضابطاً.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- أن المزايا التي تترتب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشرطة المنطقة الشرقية تتمثل في توفير المعلومات الكترونياً لجميع المستويات الإدارية، تنمية المهارات وقدرات العاملين التقنية وضوح

الاختصاصات للعاملين، توفير الوقت، الجهد والتكلفة التوافق مع المستجدات التكنولوجية، السرعة والدقة في إنجاز العمل، توفر نضام أمني لحماية البيانات والمعلومات وأكد من المنازعات والصراعات بين العاملين.

2- إن أهم المزايا التي تترتب عن تحقيق التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية تتمثل استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات التنظيمية، الشمولية في تطوير جميع مكونات المنظمة الإمام بالأساليب الإدارية الحديثة تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة تنمية السلوك الإيجابي للعاملين، المشاركة في صنع اتخاذ القرار، منح الصلاحيات اللازمة لأداء العمل، تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتحفيز الإبداع والتميز.

3- أن الإدارة الإلكترونية تسهم بدرجة عالية جدا في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنطقة الشرقية.

4- أن العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي يتمثل أهمها في ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي عدم دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، نقص الكوادر المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات قصور التشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتنظيم العمل الإلكتروني.

الدراسة الثانية: دراسة البشري، علي بن هادي بن معيض، دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي التجربة الدوريات الأمنية دراسة ميدانية على شرطة المنطقة الشرقية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى وصف الوضع الراهن لدور الحاسب الآلي في تجربة برنامج الدوريات الأمنية التطويري في المنطقة الشرقية المطبقة لهذه التجربة، وقد تكونت عينة الدراسة من (500) فرد خصص منهم (30) فرد لمركز المعلومات الوطني، باعتباره المشرف العام على الحاسب الآلي في وزارة الداخلية عموما بما فيها المنطقة الشرقية و (470) فرد من شرطة المنطقة الشرقية، واعتمدت الدراسة على تصميم استبانة محكمة بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن هناك مساهمة من الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي الجديد في برنامج الدوريات الأمنية في شرطة المنطقة الشرقية.

وأن الحاسب الآلي له إيجابيات تتمثل في تحسين الأداء الذي شمل ارتفاع الأداء في تسجيل الحوادث وحصرها وحصر المطلوبين للعدالة وأصحاب السوابق وأظهرت الدراسة كذلك أن أخطر السلبيات هي الفيروسات المدمرة للمعلومات والحاجة إلى نماذج دقيقة عند تعبئة الحاسب ثم الحاجة إلى بيئة عمل مناسبة مكيفة لتسهيل العمل.

كما بينت الدراسة أن هناك تأثيرا إيجابيا لدى القيادات في توجيهه نحو استخدام الحاسب الآلي بالأمن العام وتوظيف التقنية والاستفادة منها في أداء العمل الإداري، بيد أن ما أوضحتها النتائج من معوقات قد تحد من الوصول إلى الهدف من الاستفادة القصوى من هذه التقنية التي أصبحت لغة العصر والتي لا مناص من الأخذ بها لتحسين وتطوير أداة الأجهزة الحكومية.

الدراسة الثالثة: دراسة سمية سعادة التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط DML تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أن موضوع التطوير التنظيمي يلقي الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة التنظيم والمورد البشري بها.

- أن موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الحساسة التي تتطلب الاهتمام والرعاية وهذا راجع الأثره البالغ على الفرد وفاعلية المنظمة في آن واحد.

- فهم وتفسير طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي:

ما هي طبيعة العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ ولمعالجة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على التساؤلات الفرعية التالية:

* تحقيق الأهداف (مؤشر الفعالية التنظيمية) يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي ودرجة استجابة المتغيرات الموضوعية في تحديد المراكز، الوظائف والأدوار بشكل لا يدع مجالاً للذاتية (مؤشر التطوير التنظيمي) فما هي درجة استجابة المنظمة لهذا المتغير؟

هذين المؤشرين

- ما هي درجة استجابة المنظمة محل الدراسة لهذه العلاقة الارتباطية بين الفعالية التنظيمية والتطوير التنظيمي).

- فما هي درجة سعي المنظمة محل الدراسة إلى إدراك مختلف الحاجات وتوفير التكنولوجيا اللازمة للعمل (مؤشر التطوير التنظيمي).

* منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي.

* عينة الدراسة: تمثلت في العينة الطبقية التناسبية، وقد مجتمع الدراسة ب 397 عاملا ومنه فالعينة كانت 68 مفردة بنسبة 20% .

* توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- اعتمدت مؤسسة سونطراك على تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والزيادة في مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب في المعاهد المختصة والجامعات داخل وخارج الوطن.

الدراسة الرابعة: دراسة سومر أديب ناصر، وهي دراسة أكاديمية ميدانية قام بها "سومر أديب ناصر" وهي عبارة عن بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، موسوم بأنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، تضمنت الدراسة 6 فصول، ثلاثة منها تطرقت المتغير الأجور وفصل واحد تطرق لأداء الأفراد وفصلين للجانب الميداني للدراسة، هدف البحث للإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل هناك تدني في مستويات الأجور الحالية؟ - هل مستويات الأجور الحالية قادر على تحفيز الأفراد أم لا؟

- هل يؤدي تدني مستويات الأجور الحالية إلى تخفيض إنتاجية الأفراد؟ - هل يؤدي تدني مستويات الأجور الحالية إلى زيادة معدل دوران العمل والغياب عنه؟ - هل ستؤدي زيادة الأجور الحالية إلى تحسين أداء الأفراد؟ - أيهما يحفز أكثر التعويضات النقدية أم التعويضات الغير نقدية؟ - هل ستؤدي التعويضات الحالية إلى زيادة الأجور أداء الأفراد؟

• فرضيات الدراسة:

أن مستويات الأجور الحالية غير قادرة على تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم.

- لا تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد.

• منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ما تعلق بالجانب النظري كما اعتمدت على منهج المسح الإحصائي في الجانب الميداني من الدراسة.

• عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من القطاع العام الصناعي السوري، أما عينة الدراسة فتم تمثيلها بشركات الغزل والنسيج في الساحل السوري وهي الشركة العامة للخياطة القطنية، شركة جيلية للغزل شركة النسيج اللاذقية ومعمل غزل جيلة الجديد، وشملت العينة 234 عاملاً موزعة على الشركات الأربع المذكورة

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستويات الأجور الحالية لا تلبى حاجيات العامل السوري بشكل كامل وهناك عوامل أخرى تحفز العاملين بدلا من الأجور.

- زيادة الأجور في الشركات متفاوت و مرهون بالقدرة الإنتاجية للمؤسسة وزيادته إلى زيادة الإنتاجية.
الدراسة الخامسة: دراسة جيلح صالح 2006، دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" دراسة حالة مجتمع صيدال بالجزائر العاصمة، وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للقيادة أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟ وندرجت تحته أسئلة فرعية هي:

1- هل يعطي القادة الإداريون في مجتمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟ 2- ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لصيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية؟ وقد وضعت الدراسة فرضيات هي:

- استطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.

ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين

- تتطلب القيادة الإدارية في اتجاه تحقيق الأهداف المؤسسة.

- الإدارية دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

- يعتمد القادة الإداريين في مجمع صيدال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي التأثير في العاملين.

وقد اعتمد الباحث الإجابة عن التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري ، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لمعرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، ولقد اختار الباحث عينة قصدية وهي مجمع صيدال، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص التطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد.

- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة، من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات.

- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين، حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفاعلية وكفاءة، خاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي.

- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة بالمرؤوسين.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

أما النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية التي تقر بالعلاقة القائمة بين المشاركة والرضا، فقد دلت الشواهد الإحصائية أن أغلبية الأفراد أكدوا أنه لا توجد تشجيع الأفكار الجديدة في مركبهم، وأن القرارات تتخذ من طرف المدير إضافة إلى عدم مشاركتهم في الاجتماعات الدورية للمركب.

كما أنه يوجد تعطيل في انتقال المعلومة عبر مختلف الاتجاهات، زيادة على ذلك فقد بين لنا أغلب أفراد العينة عدم رضاهم وذلك من خلال المؤشرات التالية: الشعور بالانتماء، الشعور بالسعادة، علاقات التعاون والصدقة، ومن خلال ذلك اتضح الصدق الامبريقي للفرضية الثانية، بالتحقق من صحة الفرضيتين تبين لنا صدق الفرضية العامة التي مفادها أن هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مركب المواد البلاستيكية ومعدلات التماسك الاجتماعي.

الدراسة السادسة: دراسة بن العايب بلفاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالجلفة، 2011. تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- عرض الإطار النظري لموضوع التطوير التنظيمي الذي لم يلق الاهتمام الكبير في الأبحاث الأكاديمية في الجزائر.

2- بيان مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات.

3- التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين العاملين بها من جهة أخرى ومدى تطابقها مع مفهوم التطوير التنظيمي.

وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي:

كيف يساهم التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة؟ ولمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالتطوير التنظيمي وأهدافه؟

2- ما هي مداخل التطوير التنظيمي وما عوامل نجاحه؟

3- ما هي المناهج والأدوات التي يعتمدها التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين؟

4- ما هو واقع عوامل تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية على ضوء مفهوم التطوير التنظيمي؟

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تمثلت في العينة العشوائية المقصودة تكونت من 20 فرد من أصل 70 فردا من مجتمع البحث على مختلف المستويات الإدارية.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- تعمل مؤسسة سونغاز على بلورة إستراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية.
- لا تأخذ إستراتيجية التطوير المعتمد من قبل المؤسسة بقيم ومعتقدات الأفراد.
- تلقي هذه الإستراتيجية الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- أهداف هذه الإستراتيجية واضحة إلى حد ما.
- يتم اشتراك العاملين في بلورة هذه الإستراتيجية من خلال النقابة باعتبارها ممثلا للعمال (شريك اجتماعي).
- الإستراتيجية التطويرية مصممة في جعلها من قبل الإدارة العليا، المركزية والمستشار الخارجي شركة الكهرباء الكندية).

7.1. مميزات الدراسة الحالية

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تبحث في دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء إدارة المؤسسات الرياضية.
- هدفت إلى بيان أهمية استخدام التطوير التنظيمي الحديث وأهمية تطبيقه في المؤسسات.
 - هدفت التعرف إلى المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق التطوير التنظيمي في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع الرياضة.
 - هدفت إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الخروج بتوصيات تسهم في نشر الوعي بالأساليب الكمية لتستفيد بها الإدارة الرياضية خاصة والإدارات الأخرى عامة.

الجانب النظري

الفصل الثاني

التطوير التنظيمي

تمهيد:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد عمليات المؤسسة المحورية التي تمكنها من الرقي باستمرار نحو الحالات الأفضل، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات على جميع المستويات، فبيئة العمل اليوم أصبحت كثيرة التغيير وبصورة مستدامة، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسات المبادرة باعتماد برنامج التطوير التنظيمي باعتباره برنامجا مخططا للتغيير.

لقد تطور موضوع التطوير التنظيمي عبر الزمن نتيجة التراكم المعرفي، لذلك يبدو مفهوم مرادفا لمفاهيم أخرى عديدة. كما أنه يحتوي على نماذج متعددة تختار إدارة المؤسسة ما يتلاءم منها مع جاهزيتها وقدراتها، وذلك من خلال جهود مكثفة تضمن نجاح عمليات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير الذي تريده، من هذا المنطلق سنقوم في هذا الفصل بتوضيح آلية عمل التطوير التنظيمي من أجل إحداث التغيير المنشود.

1.2. مفهوم التطوير التنظيمي:

يحظى موضوع التطوير التنظيمي اليوم بأهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ورفع مستوى الأداء في المؤسسة.

1.1.2. تعريف التطوير التنظيمي:

هنالك عدة تعريفات لمفهوم التطوير التنظيمي؛ وذلك لاختلاف الخلفيات الفكرية للباحثين في معظم الحقول العلمية الأكاديمية لذلك سنقوم في هذا المطلب بتحليل ودراسة مختلف التعريفات للتطوير التنظيمي.

من بين تعريفات التطوير التنظيمي ما يلي: يعرفه لورنس ولورش بأنه: "التغيير التنظيمي من الواقع الراهن إلى أفضل باستخدام تحليل النظم و تطوير ما هو مشترك بين المنظمة و بيئتها و جماعتها وأفرادها بتعاون من المستشارين والمتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته." (بلقاسم قرار، 2016/2015، ص21)

يركز هذا التعريف على عملية التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية المحيطة بالمؤسسة؛ وذلك بتحليل النسق النظمي للمؤسسة.

ويعرف التطوير التنظيمي على انه العملية التي يتم بموجبها الاستفادة من نظريات وتطبيقات العلوم السلوكية بواسطة منظمات الأعمال، و ذلك بغرض تحقيق بعض الأغراض على شكل تنمية القدرات التنافسية للمنظمة و تحسين أداء المنظمة أو لترقية جو العمل أو زيادة فعالية المنظمة. (احسن محمد احمد مختار، 2010، ص174)

يتضمن هذا التعريف مجموعة سلوكيات الفرد؛ وكيفية تأثيرها على القدرات التنافسية للمنظمة. ويعرفه فرنش على انه: مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه و بين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. (حنان وشن، 2016/2015، ص54)

ويعرف التطوير التنظيمي على أنه: التغيير المخطط و ذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، والتغيير المخطط هو التغيير المدروس و ليس هدفا في حد ذاته وإنما أداة وأسلوب التحقيق هدف فالتغيير ليس لمجرد التغيير." (سامح عبد المطلب عامر، 2010، ص235)

ويعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها أن تطور المنظمة قدراتها الداخلية لكي تكون أكثر فاعلية لتحقيق مهمتها و رؤيتها المستقبلية.(أمل مصطفى عصفور، 2008، ص29)

أما الدكتور عبد الباري درة فقد عرف التطوير على أن التطوير يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية و تطويرها و دعم القيادة العليا و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب و ترسيخ دعائم الديمقراطية.(محمد الصيرفي، 2006، ص06)

التطوير التنظيمي عبارة عن إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية و العلمية و تهدف إلى تغيير و تطوير المنظمة لتحسين أدائها و زيادة كفاءتها.

حيث يتضمن هذين التعريفين أن تحقيق الإستراتيجية الإدارية وفقا لعملية التطوير الإداري، وعليه يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية، كما أن السلوكيات لدى العاملين تضمن فاعلية التطوير الإداري.(سيد محمد جاد الرب، 2009، ص18)

وقد عرفه أيضا ادغار شايبان: بأن التطوير التنظيمي هو برنامج مخطط يشمل كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين و العاملين و المستشارين نحو البناء و المحافظة على تنظيم سليم و متكامل (علاء الدين يوسف، 2018، ص39)

وعرفه أيضا هوارد غاردنر: هو تلك العملية التي تبذل من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية. (علاء الدين يوسف، 2018، ص40)

حيث يعتبر التطوير التنظيمي مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تغيير المنظمة إلى الأفضل عن طريق عمل سلسلة من التدخلات المخططة في العمليات أو في العلاقات أو كلاهما.(احمد جاد عبد الوهاب، دس، ص246)

ويعرفه (Gary Dessler): هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي و الذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير و المشاركة في تنفيذه و ذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين.(مدحت أبو النصر، 2007، ص112)

ومن خلال التعاريف المذكورة سلفاء نخلص إلى تعريف إجرائي لمفهوم التطوير التنظيمي على أنه:

نشاط مخطط يهدف إلى التطوير على مستوى المنظمة والهيكل التنظيمي وذلك بجعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث يعتبر عملية تغيير وتطوير المنظمة من أجل

تحقيق أهدافها ومواجهة المشاكل التي تعترضها، بهدف تحسين أدائها و زيادة كفاءتها أي تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية.

2.2. أهمية التطوير التنظيمي:

تتدرج أهمية التطوير التنظيمي في ما يلي:

1. دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية و رفع الإنتاجية كما و نوعا و تقليل هدر الموارد.
 2. تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع و القدرة على الابتكار.
 3. توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة.
 4. الاستفادة من التطورات و الاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
 5. العمل على تكامل أهداف التنظيم و المجتمع و العاملين.(محمد الصيرفي، 2007، ص451)
- كما تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال التحديات العديدة و المتنوعة التي تواجه المنظمات الحديثة؛ و يمكن تلخيص هذه التحديات كما يلي:
- التطور التكنولوجي: إن معدلته في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة، و يصف أحد الكتاب هذه الحالة بقوله أن سعة التطور التكنولوجي في هذا العصر تجعل الفرد يشعر بالغرابة و عدم الأمان.
 - الانفجار المعرفي: فيكفي أن نعلم أن عدد المجالات العلمية يتضاعف كل 15 عام و في كل يوم يصدر 1000 كتاب جديد.
 - تقادم السلع: يلاحظ أن دورة حياة المنتجات آخذة في القصر في هذا العصر. إن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات. أن السبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي.
 - التحولات الاجتماعية: إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بمنظمات الأعمال تحمل معها فيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة.
- إن عدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف في القيم عند التعامل مع الجيل الجديد قد ينشأ عنه ما يسمى بصراع القيم والذي إذا احتدم يؤدي إلى الأضرار باستقرار المنظمة وازدهارها وقد يعصف بها في النهاية.

أن هذه التحديات تدفع المنظمة إلى التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات والمستجدات في الواقع المعاش، أن الإدارة الجيدة هي التي تستطيع أن تحقق السرعة المطلوبة في أداء المنظمة لتواجه هذه التحديات حتى يكتب لها النجاح في صراعها من أجل البقاء. (نور الدين حاروش، 2011، ص54)

3.2. خصائص التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي عدة خصائص تميزه عن جميع العمليات الإدارية في المنظمة وهي كالاتي:

1. تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموعة العناصر الإنسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، و ليس معنى هذا أن عملية التطوير التنظيمي تهمل المناخ الخارجي، لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغيرات في الاعتبار.
2. تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير في جزء المنظمة دون أن يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى.
3. تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.
4. يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد، هذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.
5. تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل و ذلك من خلال أعداد المديرين للتعلم من المواقف و التجارب الحاضرة و كيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل.
6. التطوير التنظيمي ليس تشخيصا فقط و لكنه عمل تنفيذي فهو يركز على الانجاز والنتائج و ليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها. (محمد الصيرفي، 2007، ص451)

4.2. مراحل التطوير التنظيمي:

يرى "زايد مراد" أن عملية التطوير التنظيمي تنطوي على ستة مراحل:

1. تشخيص المشكلة:

يتم جمع؛ تلخيص؛ تفسير وتمثيل البيانات حول المشكل موضوع الدراسة وتعتبر دقة البيانات حول المشكل موضوع الدراسة وتعتبر دقة البيانات عاملا هاما ينعكس أثره على تفسيرها وتمثيلها الذي يكون على نفس الدرجة من الأهمية، ويتم في هذه المرحلة أيضا حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المؤسسة من قبل العاملين. (إدريس ثابت عبد الرحمن، 2001، ص379)

2. وضع خطة عمل لتجسيد برنامج التطوير التنظيمي

يلي عملية التشخيص تحليل البيانات من خلال المناقشة مع مختلف الأطراف الفاعلة بالمؤسسة، إذ يتم تحديد المشكلة ونطاقها وأهم متغيراتها وأهم أعراضها، مؤثراتها و الأطراف المرتبطة بها إلى جانب تحديد المتطلبات الثقافية والسلوكية الجديدة، التي ترغب المؤسسة بها من خلال جمع البيانات من مختلف المصادر داخل وخارج المؤسسة، كما يتم توليد بدائل لحل المشكل وتحديد أفضل بديل.

3. التمهد للتدخل:

التدخل يتم بواسطة خبير التطوير لغرض تسهيل هذه العملية كما ينطوي على الاختيار بين البدائل للتدخل، كما تستدعي عملية التدخل التغلب على الظروف المقيدة حيث أن اختيار أي نوع من التدخل بغرض تحقيق أهداف التطوير قد تعوقه ظروف و صعوبات تشمل المناخ القيادي و التنظيمي و الثقافة التنظيمية و غيرها. (علاء الدين يوسف، 2018، ص63)

4. تنفيذ التدخل:

ينطوي تنفيذ التطوير التنظيمي على تعديل و تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمؤسسة التي يتم التخطيط لها سابقا، كما تنطوي جهود التطوير على إعادة صياغة الثقافة التنظيمية كمحور أساسي.

5. التقييم و المتابعة:

يمثل برنامج التطوير التنظيمي نوعا من الإنفاق لموارد المؤسسة من أجل الحصول على نتائج مرغوبة بالمقابل، إذ يشمل الإنفاق كلا من الجهد و المال، أما النتائج فتتمثل في زيادة الفعالية التنظيمية والنمو وتحقيق أهداف التكيف، لذلك من الضروري القيام بتقييم الأنفاق على البرنامج و تقييم نتائجه المحققة؛ والتي تتم من خلال:

- ✓ تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب بتحقيقها.
- ✓ وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- ✓ قياس الآثار المترتبة عن البرنامج.
- ✓ تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغيرات التي تحققت.
- ✓ رقابة العوامل العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
- ✓ كشف النتائج غير المتوقعة. (علاء الدين يوسف، 2018، ص64)

6. إرساء التطوير وتثبيته:

تعرف بمرحلة الاستقرار عندما تتجح الجماعات في إعادة التوازن بين عناصر الثقافة التنظيمية من خلال إحداث التكامل بين القيم القديمة و القيم الجديدة، إذ يتم تبني القيم الجديدة التي أثبتت فعاليتها؛ كذلك إدماج ما تعلمه الفرد من معارف و مهارات و اتجاهات جديدة في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير الذي حدث تحقيق استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات و الأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في الممارسات.

5.2. أهداف التطوير التنظيمي.

للتطوير التنظيمي الكثير من الأهداف و التي تتحصر أهمها في: (عصام محمد حمدان مطر، 2008، ص14)

يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وان الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فان التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية. إن تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها، وهو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك. والتطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فان ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية و يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وانا يحققوا دواتهم وان يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم. و يرمي التطوير إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد. و إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، تتبع من فلسفة نظرية النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص23)

- ✓ توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وبدون تشويش.
- ✓ إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.

- ✓ إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات. (محمد الصيرفي، 2008، ص142)
- ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة و الصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة و نتائجها المحتملة.
- ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية و ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
- ✓ تعود العاملون على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- ✓ إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها و تحاشي مناقشتها.
- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية و بالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها. (محمد الصيرفي، 2007، ص28)
- ✓ زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة. (طارق بوريب، 2014/2015، ص73)
- ✓ زيادة الصراحة والانفتاح والثقة بين مجموعات العمل عند اتصال بعضهم ببعض وأن تأخذ الاتصالات جميع الاتصالات. (انس عبد الباسط عباس، 2011، ص192)
- ✓ زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة.
- ✓ تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها. (خضير كاظم حمود، 2002، ص183)

خلاصة

هكذا ومن خلال مضامين هذا الفصل نكون قد أبرزنا مكانة وأهمية التطوير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة، والذي يعتبر كآلية لإحداث التغييرات المناسبة في بعض عناصرها، بهدف تأقلمها مع التغييرات الداخلية والخارجية التي تشهدها بيئتها، لذلك على مؤسسات هذا العصر العمل أكثر من أي وقت مضى على إحداث تغييرات مستمرة من أجل مواجهة الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة المتزايدة إلى تحقيق البقاء والنمو، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي الحالي وتحسينه مستقبلا، فالتغيير وإن كان أمرا ضروريا وحتما فهو ليس عملا سهلا، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها الأفراد العاملين غير المدركين لفوائده، حتى وإن كانت هذه المقاومة كرد فعل طبيعي، لأنه من طبيعة الأفراد وفطرتهم أنهم يميلون إلى مقاومة أي تغيير وهو ما يستوجب على المؤسسة أن تستعد لها بالوسائل والخطط خاصة تلك التي يقدمها برنامج التطوير التنظيمي. هذا الأخير الذي يعتبر كأحد الركائز الأساسية لاستدامة بقاء المؤسسة وتطورها، وتعزيز إمكانياتها وقدراتها على مجارات تيارات المنافسة المحلية والعالمية، وعليه فإن المؤسسات الرائدة يجب أن تعتمد برامج مستمرة ومستدامة لإحداث حالات التطوير التنظيمي والذي يصب باتجاه تطوير مستمر ودائم للمؤسسة.

الفصل الثالث

المؤسسات الرياضية

تمهيد:

المؤسسات الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسات فضلا عن الأهداف الإجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسات لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على ذلك المجتمع.

تختلف طبيعة المؤسسات الرياضية طبقا لنوع النشاط الممارس وطبقا لأهداف تلك الأنشطة الأندية تختلف عن الإتحاديات وتختلف عن مديريات الشباب والرياضة...الخ ، وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى طبقا لطبيعة النشاط الممارس وطبقا لهدف كل مؤسسة ، ونتيجة لذلك نجد كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياستها الخدمية.

1.3. تعريف المؤسسة:

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن تعريفها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الانتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لهما وسائل قانونية ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات. (حسام إبراهيم حسن، 2012، ص 48)

وتعرف أيضا المؤسسة بأنها نظام اقتصادي نسبي وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة منا لناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيئة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية. والمؤسسة مصطلح رديف المنظمة أو المنشئة وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين وتنظيم وقت المؤسسة التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة. (بالمختار هشام، 2016-2015، ص 18)

2.3. ماهية المؤسسات الرياضية:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وأهدافها. وهي تكوين اجتماعي يرتبط بالمدجال الرياضي كمهنة وضاعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة ويرى الباحث أن المؤسسة الرياضية لا تختلف في العمل الإداري بين المؤسسات الأخرى بشكل عام كون المؤسسات هي خدمة عامة داخل المجتمع المكون من حيث الهيكل التنظيمي فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد. (نصير قاسم خلف، بدون سنة، 9-8-10)

وكما تعرف المؤسسات الرياضية أيضا:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه . وفي هذا الصدد يشير دافت روبينز Dafet. Roppinz إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمدجال الرياضي كمهنة وضاعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة

والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (محمد حسن الوشاح، 2011، ص115)

وتعرف المؤسسات الرياضية كذلك:

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

المؤسسة في الوحدة الاقتصادية وهي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين العوامل الإنتاجية. القوالب التي ينظم الناس فيها علاقاتهم بعضهم مع بعض والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظام وأدوات وتجهيز وتوزيع.

إن المنظمة أو المؤسسة هي مجموعة من الأفراد يربطهم ببعضهم هدف هو المجاز مهمة لا يمكن تحقيقها إذا قام بها الأفراد منفصلين لكل منظمة عملها الأساسي، ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة، وتحدد عمل هدفا، مقصد المنظمة نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي ستخذه.

كما يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة وظيفة كل فرد بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة، علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدد عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين وفي كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كانت كبيرة أو صغيرة، وإنما تتكون من مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومونها. (زاكي، 1981، ص09)

والمنظمة الرياضية لا تختلف عن ذلك حيث أن الهيكل التنظيمي لها يحدد العمل الذي صممت من أجل القيام به ومما سبق تستخلص تعريفا للمؤسسة الرياضية وهي مجموعة من الأفراد تقوم المؤسسة بتوجيه سلوكهم للوصول إلى الهدف الموضوع ووسيلة فعالة لتحقيق هذه المجموعة.

3.3. أنواع المؤسسات الرياضية

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

1- رياضية الفرق المحترفة.

2- الرياضة الجماعية والمدرسية .

3- المنشآت الرياضية.

4- الأندية الرياضية.

5- مضمارات السباق .

6- الرياضات التجارية (البرلينغ).

7- الأندية الترويجية .

8- المعسكرات الترويجية .

هذه كلها تمثل قوالب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتظم أدوات و تجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة ومركز معين.

كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتج المادي والخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية. (دائرة فاروق، 2015-2016، ص 59)

4.3. مديرية الشباب والرياضية:

وهي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضة لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع محمل الهياكل والهيئات المعنية وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي جاء يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب طبقاً لأحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 05 رمضان الموافق ل 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة. (مرسوم تنفيذي، 1993، ص 13)

1.4.3. أهداف المؤسسة الرياضية:

أ- مفهوم الأهداف:

إن الأهداف تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة رسالة المؤسسة إلى واقع عملي إذا ما هي إلا خطوات محددة عن طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة وقد تبلورت بعض التعارف الخاصة بالأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- من وجهة نظر الشويرت"، هي النتائج المرغوب فيها وبالتالي تختلف عن الواقع، والتي هي عبارة عن عمليات نفسية داخلية للفرد تنشط وتوجه سلوكه نحو أهداف معينة.

- من وجهة نظر " شالزوجانات جونز": هي حالة مستقبلية مرغوب ها تحاول المؤسسة تحقيقها وقد ربطنا هذا التعريف بتعريف رسالة المؤسسة وهي التي تعكس أسباب وجودها.

- من وجهة نظر "سايمون": هي مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة من متخذي القرارات والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل هي سياسات أو قيود يجب مراعاتها للوفاء مطالب الأطراف ذات المصلحة ولكي تكون الأهداف ذات منحى يجب أن تتميز بالدقة والقابلية للقياس والتوجه إلى الأمور الأساسية التي تتسم بالتحدي والواقعية، تحديد الفكرة الزمنية.

ب- تحقيق الأهداف والأغراض في المؤسسة الرياضية

يجب أن يكون لكل منظمة خطة موحدة يمكن استخدامها في تنفيذ القرارات اليومية وتتضمن مثل

هذه الحياة الفئات التالية:

- السياسات.
- الإجراءات.
- الطرق.
- القواعد.

تحدد أي سياسة في العادة حدود تصرفي الأفراد، تضمن سياسات إثبات عملية اتخاذ القرارات في جميع إدارات المنظم، يمكن إعداد السياسات للمنظمة كلها أو قد يتم تطبيقها على إدارة واحدة فقط، تقوم أعلى المستويات في الإدارة في العادة بوضع سياسات في جميع إدارات المنظمة حيث يقوم هذه العملية مشرف على الإدارة.

يجب أن تسهم جميع السياسات في تحقيق الهدف الرئيسي والأهداف المساعدة للمنظمة، يتعين استعراض السياسات بصفة دورية لمعرفة ما إذا كانت تساهم بالفعل في تدعيم.

يراعى أن تكون كافة السياسات أجزاء من احد الكتيبات الإدارية الموجودة، ولهذا فإن كل من المشرفي والموظف يستطيع الحصول على السياسات المكتوبة بسهولة للمساعدة في اتخاذ القرارات.

(إبراهيم عبد المقصود وآخرون، 2004، ص88)

ج- الإجراءات:

هي عبارة عن إرشاد للعمل والإجراءات هي خطط موحدة لتحقيق الأهداف إلا أنها أكثر تحديدا من السياسات، تقوم الإجراءات عادة بتحديد التسلسل الزمني للقرارات الموحدة المقرر تنفيذها بطريقة

معينة والتي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية والمساعدة، وتعد الطريقة المحددة التي يجب أن يتصرف بها أي مشرفي في تعيين أي موظف في المنظمة.

د- الطرق:

هي عبارة عن خطط للعمل أيضا إلا أنها أكثر تفصيلا من الإجراءات أي أن الطريقة تتناول سلسلة من الخطوات التي يتم اتخاذها، إلا أنها فتم أكثر خطوة بخطوة في تسيير العمل الإجمالي، حيث يجب أن تساهم الطرق في تحقيق الأهداف الرئيسية والمساعدة للمنظمة.

هـ- القواعد:

هي مبادئ معدلة فهي تشبه الإجراءات إلا أنها تختلف عنها في أنه ليس لها إطار زمني محدد، تحكم القواعد سلوك الموظف في المنظمة وينظر المشرف على هذه القواعد بغرض التوجيه والإرشاد، يجب أن تساهم القواعد في تحقيق الأهداف الرئيسية والمساعدة للمنظمة. تحقيق أفضل المستويات لللياقة الجميع الأفراد المشتركين ونظرا إلا أن هذا البيان عام جدا، فإنه سيتطلب إيضاحا أكثر من قبل الإدارة الفردية في المنظمة عندما تقوم كل إدارة في منظمة بوضع أهداف أكثر تحديدا من الهدف الرئيسي، فإنه يطلق على هذه الأهداف بالأهداف المساعدة، يجب كتابة الأهداف المساعدة داخل إطار الهدف الرئيسي ويجب أن تساهم في انجاز الهدف الرئيسي. (إبراهيم المقصود وآخرون، 2004، ص 89)

3.4.3. المستفيدين او العملاء في المؤسسات الرياضية:

1- اللاعبين.

2- الإداريون والعاملون بالمؤسسة.

3- الجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية .

4- الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية.

5- المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومية (التشريعية والتنفيذية) أو غيرها. (حسن أحمد الشافعي،

2005، ص 50-51)

4.4.3. مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الإجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- ترقية الحركة الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها .

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها .

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الإجتماعية والعنف و التهميش.
- بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية ، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين، التأطير الدائم والعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة لولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها و تسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل و الهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

5.4.3. مصالـح مديرية الشباب والرياضة:

1- مصلحة الإدارة والتكوين:

تتكون هذه المصلحة من (03) مكاتب وهي:

أ - مكتب تسيير الموارد البشرية.

ب- مكتب الميزانية والتسيير .

ج - مكتب الوسائل العامة.

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية:

يتكفل بـ:

- تسيير الحياة العلمية والمهنية للموظفين في المسار المهني.
 - العمال على مستوى الولاية من الناحية الترقية بصفة عامة (الدرجات والأسلاك).
 - العطل المرضية.
 - يشرف على التنظيم العام للتسيير الموارد البشرية والهيكل.
 - الإشراف بصفة غير مباشرة مع المؤسسات المتواجدين عبر الولاية، مثل هياكل الشباب والرياضة، والقاعات والمركبات بصفة غير مباشرة.
 - إجراء شهادات العمل.
 - السيرة العلمية.
 - الخصومات.
 - توجيه الإنذارات والعقوبات و التوبيخات والتشجيعات.
 - فتح المسابقات للتوظيف عن طريق الإشهار في الجرائد.
 - استقبال الملفات يكون على مستوى الإدارة والتكوين.
- كما يمكن القول أن له علاقة وطيدة مع مختلف المكاتب و المصالح الأخرى، علاقة عملية تتعلق بسير الحياة المهنية للعمال بما فيها الشهادة العملية والعطل و السيرة العملية، بالإضافة إلى عملية متابعة وتنسيق العمل مثل تسيير الموارد البشرية.

ب- مكتب الميزانية والتسيير:

مهامه هي:

- تسيير رواتب العمال الشهرية والمخلفات في الترقية في الدرجات والوظائف والرتب و هذا بالتنسيق المباشر مع مكتب الموارد البشرية والمراقب المالي وأمين الخزينة.
- اتصال بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع الدفع الشهري (تصريح بالاشتراك شهريا)، حالة الدخول و الخروج بالنسبة للموظفين (تقاعد، استدعاء، توقيف، توظيف جديد).
- علاقة مع مديرية الضرائب فيما يخص الضريبة على الدخل الفردي (IRG Impotisor Reveus) Globale de chaque salorie) والدخل الجزافي V.F (Verement Fortifaire) %.
- علاقة مع تعاضدية عمال التربية التي تقوم بالعمل المكمل للضمان الإجتماع (80%) تعاضدية 20% (علاج مجاني للمنخرطين) اختياري.

- كل موظف يشترك بنسبة 01% من الأجر الخام بالنسبة للتعاضدية (Munoteque).
- تسوية مختلف الفاتورات الإستهلاكية (سونلغاز - مصلحة الجزائرية للمياه، البريد و المواصلات، التأثيث، الصيانة، تمويل النشاطات الثقافية و المنازعات)، وكل هذه التسويات تدرج وفق ميزانية مقسمة إلى أبواب و مواد، وكل باب مقسم إلى مواد مثال:
- * الباب 11-31 متعلق برواتب الموظفين.
- * الباب 12-31 متعلق بالعلاوات و المنح.

ج- مكتب الوسائل العام:

- مكتب التكوين:

يقوم هذا المكتب بـ:

- تزويد المترشحين بالمعلومات اللازمة.
- تسهيل عملية البحث أو التريص.
- متابعة المترشحين ميدانيا.
- الإشراف على المترشحين.
- دراسة ملفات المتكويين.
- تسهيل عملية التكوين بالنسبة للشباب.
- استقبال المتكويين والمترشحين.

2- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:

تتكون من ثلاثة (03) مكاتب:

أ - مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

ب - مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.

ج - مكتب مكتب التقييس والصيانة.

أ- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم:

تقوم بإحصاء جميع المنشآت الشبانية والرياضية المتواجدة على مستوى الولاية يشمل نوعية المؤسسة والحالة البنوية ويهدف هذا الإحصاء إلى معرفة العجز الناقص على مستوى الولاية.

- الحالة البنوية للمؤسسة من حيث الجودة، القدم، النظافة، كما تقوم المصلحة بإعداد بطاقات فنية خاصة بالأشغال اللازمة من أجل ترميم هذه المنشآت وتجهيزها، تقوم المصلحة بإعداد تقرير يوجه إلى

الوزارة الوصية (وزارة الشباب والرياضة) من أجل الدعم المالي من أجل إصلاح هذه المنشآت وتجهيزها من جهة ومن جهة أخرى برمجة مشاريع جديدة لفائدة الولاية من أجل تغطية العجز على مستوى الولاية.

ب- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية:

من مهام هذا المكتب ما يلي:

* **المتابعة:** تقوم المصلحة التقنية بمتابعة جميع المشاريع المسجلة من طرف الوزارة الخاصة بالولاية حيث تكون:

❖ **متابعة إدارية:** تتمثل في تسوية الوضعيات، وتسوية الصفقات.

❖ **متابعة ميدانية وإدارية.**

* **العملية:** تأتي عن طريق مقرر يحتوي على اسم العملية، رقم العملية المسجلة، مكان العملية كلفة العملية، سنة التسجيل.

* **يتم اختيار الأرضية التي سيقام عليها المشروع:** هناك لجنة مسؤولة عن اختيار الأرضية مع تسجيل محضر مع ج مع كل التوقيعات.

* **الالتزام بالمقرر:** عن طريق بطاقة التزام بتعث للمراقب المالي للولاية الذي يسجل العمليات.

* **اختيار مكتب الدراسات:** من أجل دراسة ومتابعة المشروع عن طريق مناقصة وطنية مفتوحة عبر الجرائد الرسمية.

* **إعداد صفقة من طرف مكتب الدراسات (دفتر الشروط):** يكون مطابق لأحكام قانون الصفقات العمومية يتم إرساله إلى لجنة الصفقات العمومية المتواجدة على مستوى الولاية.

* **يتم اختيار المقاول للإنجاز:** عن طريق مناقصة وطنية مفتوحة، ثم يعطى له أمر ببداية الأشغال تقوم بمتابعة ميدانية للمشروع مع تنسيق مع المصالح المعنية (مكتب الدراسات، المصلحة التقنية للولاية).

تقوم المصلحة بتسديد وضعيات الأشغال الشهرية عن طريق خزينة الولاية وبعد إنتهاء الأشغال يتم استلام المشروع عن طريق استلام محضر مؤقت مع الحفاظ بـ 05% من كلفة المبلغ الإجمالي للصفقة لاقتطاع الضمان ويتم الاستلام النهائي بعد سنة من الاستلام المؤقت.

ج- مكتب التقييس والصيانة:

مراقبة القطاعات و المركبات و غيرها من حيث ناحية الترميم والأجهزة.

❖ إقامة الترميمات اللازمة.

❖ توفير الأجهزة الناقصة أو غير الموجودة.

- ❖ يقوم بتحديد نفقات التجهيز.
- ❖ يقوم بتحديد نفقات التسيير.
- ❖ كل النفقات الأخرى الضرورية لسير التجهيز وإنجاز أهدافه.
- ❖ يعمل على إحصاء الهياكل القابلة للترميم قصد إعادة ترميمها.

3- مصلحة نشاطات الشباب:

تتكون من ثلاث (03) مكاتب:

أ - مكتب الاتصال وإعلام الشباب.

ب- مكتب البرامج الاجتماعية و الترويية وتسلية الشباب.

ج - مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

أ- مكتب الاتصال وإعلام الشباب:

توصيل المعلومة للشباب في جميع الميادين التي تخصه من حيث الإعلام والاستفسار ويحتوي على مكنتين:

- مكتب الإعلام والإتصال:

نقطة الإعلام: أي شاب يأتي إلى مركز الإعلام يجد المعلومات التي تهمة، أي هدف نقطة الإعلام هو تقديم المعلومات و التوجيه.

ب- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب:

كان يسمى ب: مكتب التظاهرات الثقافية والعلمية الوطنية للشباب ومن مهامه:

- تشجيع الشباب والمواهب على مستوى المؤسسات في الميدان الفني كالرسم، الموسيقى، الفنون الغنائية، العزف على البيانو، الفنون الدرامية الخاصة بالمسرح.

والتمثيل والنشاطات العلمية مثل الإعلام الآلي، الإنترنت، التصوير على الكاميرا، الإبداع والابتكار، نشاطات الاتصال، نشاطات الترفيه والتسلية أي النشاط الرياضي الترويحي، كرة الطائرة، التنس، نشاطات في الهواء الطلق، النزاهات، خرجات للبحر.

ج- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب:

من مهام هذا المكتب إعلام وتوجيه الجمعيات الشبانية حسب اختصاصها.

تعامل مديريةية الشباب والرياضة مع الجمعيات الشبانية على أساس الملف وبرنامج نشاطات موجهة للشباب و على هذا الأساس يتم دراسة هذا الملف المقدم من الجمعية من طرف رئيس المكتب ويتم اقتراح مبلغ مالي خاص لتغطية هذا البرنامج أمام أعضاء الصندوق الولائي لترقية مبادرة الشباب

والممارسات الرياضية، الشرط الأساسي المطلوب هو اعتماد الجمعية ودون الاعتماد الجمعية غير قانونية ويتم العمل المشترك بين الجمعية ومديرية الشباب و الرياضة على أساس عقد، ولهذا العقد شروط يجب احترامها من كلا الطرفين وفي نهاية الموسم يتم تشكيل ملف من تقرير أدبي ومالي من طرف محافظ الحسابات.

4- مصلحة التربية البدنية والرياضية:

تتكون هذه المصلحة من ثلاث (03) مكاتب

أ - مكتب الممارسات الرياضية والبدنية.

ب - مكتب الحركة الجمعوية والتظاهرات الرياضية.

ج - مكتب اكتشاف المواهب الشابة.

أ- مكتب الممارسات الرياضية والبدنية:

تقوم النوادي بالاتصال بالمديرية عن طريق هذا المكتب، حيث يقوم باستقبال هذه المطالب كما يقوم بإنجاز تشجيعات للمواهب الشابة على مستوى النوادي حيث يقوم أيضا هذا المكتب:

- تكوين المدربين.
- تكوين الرياضيين.
- تكوين المسيرين.
- تكوين الحكام.

5.3. ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:

هدف كل مؤسسة هو تحقيق الريح والتنمية المستدامة ولنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاعات بشرة بأنسب طريقة ممكنة.

- إدراج عمل إداري سليم بطرق علمية بجوانب نفسية اقتصادية واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية .
- آليات التسويق المطورة والعلمية.

• حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد والأعمال الرياضية تعرف تطورا مستمرا خصوصا في الدول المتقدمة إثرى مشكلة معارف المشرفين على الأعمال واستحداث الوسائل المستخدمة هناك. (دائرة فارق، مرجع سابق، 2015-2016، ص 63)

6.3. أبعاد ومستويات المؤسسة الرياضية:

1.6.3. أبعاد المؤسسة الرياضية:

- المهام: لكل منظمة مهام يناط بها إنجازها.
 - الهيكل: وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الأهداف.
 - الأدوات: وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة.
 - الأفراد: وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة.
- وهذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكوين المفهوم الحديث للمؤسسات، ورغم كل ما تعانيه الرياضة بمختلف أنشطتها، وعلى كل مستوياتها في الدول النامية من مشكلات يمثل الجانب الإداري منها العنصر الأساسي، ورغم أن العملية الإدارية في كل المجالات الرياضية ما زالت موضع نقد سواء ممن يعملون فيها أو يتعاملون معها فان كل ذلك لا يعني عدم أهمية وجود مثل هذه المؤسسات.

(كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 49)

2.6.3. مستويات المؤسسة الرياضية:

أ- إدارة المؤسسات الرياضية والمستوى الاقتصادي:

يغير النظام الإداري داخل المؤسسات الرياضية بشكل كبير في النمو الاقتصادي، فالرياضة كمنتج كصناعة أصبحت تؤثر على الدخل القومي ودخل العاملين في هذا المجال ويظهر ذلك بشكل واضح في الكثير من دول العالم، ففي التقرير السنوي الاقتصادي لعام 1986 م في إنجلترا يوضح أن المنتجات المبيعات الخاص بالنظام الرياضي تمثل واحدة من الأسواق الاقتصادية الكبرى داخل الرياضة وحجم المجتمع وتضاعف ذلك خلال التسعينات، كما تشير المجلة العلمية الرياضية الأمريكية في تقريرها السنوي إلى أن معدل التداول المالي للسوق الرياضي من خلال المؤسسات الرياضية المختلفة الأندية والاتحادات الرياضية، شركات الأدوات والأجهزة الرياضية، الإعلام الرياضي وصلت في عام 1995م إلى 86 بليون دولار والتنبؤ بأن عام 2000 م سوف تزيد هذه الإنتاجية إلى 121 بليون دولار. وفي كندا كان تقرير ما تم التعامل به من خلال تلك المؤسسات في السوق الرياضي حوالي 4.5 بليون دولار عام 1989 م زيادتها إلى 8.5 بليون دولار حتى عام 1999. وذلك أيضا في المؤسسات الترويحية والخدمية، وشركات التصنيع والتسويق الرياضي والمؤسسات الإعلامية الرياضية والأندية والاتحادات الرياضية للهواة والمحترفين. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 49)

ب- إدارة المؤسسات الرياضية والنظام السياسي:

تتأثر المؤسسات الرياضية بالنظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي للدولة الموجودة فيه هذه المؤسسة الرياضية، فالمجتمعات ذات الاقتصاد الحر والفكر الرأسمالي تختلف فيه أهداف ووظائف المؤسسة الرياضية عن ذلك المجتمع ذو الاقتصاد الموجه والفكر المركزي. ومثال على ذلك فإن المؤسسة الرياضية تختلف في فلسفتها وبنائها ووظائفها في أمريكا وفرنسا وإنجلترا على سبيل المثال عن روسيا وبعض الدول الاشتراكية الأخرى، ففي المجتمعات الرأسمالية تأخذ المؤسسات الرياضية منهج المؤسسات الربحية من حيث التمويل الذاتي والإدارة المالية بهدف الربح وتحقيق أعلى أهداف ممكنة بفاعلية كفاءة من الناحية الرياضية، بينما نجد النقيض في الدول المركزية ففيه مؤسسات خاضعة لتمويل الدولة وتحقيق أهدافها من خلال الأهداف التي تضعها الدولة دون الدخول في أعمال الكسب المالي أو التمويل الذاتي، وهذا بالفعل ينعكس على الأداء في كافة أقسام المؤسسة الرياضية بل يؤثر في شكل بناء وتقسيم المؤسسة نفسه. كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 50)

ج- طرق دعم المؤسسات الاقتصادية الخاصة في القطاع الرياضي:

عرف " جون ميننغام " الرعاية التجارية بأنها تقديم المساعدة المالية أو ما شابهها إلى أحد النوادي أو الأنشطة الرياضية بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على أهداف تجارية. وهنا تكمن العلاقة بين المؤسسة الرياضية في أحد أساليب تحقيق أهداف المؤسسة، وتنمية الموارد المالية للرياضة، ووفق ذلك فإن الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحا خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه الموسم من مبيعات الرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية المنتوجاتها خاصة مع إنتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في إنتشار إسم منتجات الشركات، وماركاتها عبر دول العالم. (gray tribouy, 2004, p25)

خلاصة:

في ختام هذا الفصل إلى أن المؤسسة الرياضية تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى لأنها تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، ويختلف هيكلها التنظيمي من حيث المضمون والتركيز على الأهداف الاجتماعية التي تمس بالعنصر البشري وطموحاته، للنهوض بالرياضة إلى أعلى المستويات، ولتوفير الطاقة البشرية المؤهلة، وتختلف كذلك من حيث الأحكام التي تنظم المنظمات وسير عملها وللوصول إلى الغاية لابد أن تكون المؤسسة مستعدة لذلك سواء بتوفير الإمكانيات ووجود التنظيم الملائم والمناخ المشجع.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية

الدراسة

تمهيد

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

1.4. الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (05) موظفين.

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

- التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.

- التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات.

- معرفة برنامج سير الإدارة.

- التنظيم الهيكلي لمديرية الشباب والرياضة.

- تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان.

- إكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان.

- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين ل فقراته.

2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش، 1995، ص43)؛ فان موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1985، ص 80)

3.4. متغيرات الدراسة:

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

1.3.4. المتغير المستقل: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص 134) ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: **التطوير التنظيمي.**

2.3.4. المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص 134).

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

4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد علي، 1986، ص 181). إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 36 موظف المسجلين لسنة 2022.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

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

5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث. كما يعرف على أنه: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف". (أحمد شلبي، 1992، ص25).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 21 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.
- المحور الثاني: تساهم التكنولوجيا في زيادة مردود العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.
- المحور الثالث: تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.
وتم الاستعانة ببعض المراجع والمذكرات في تصميم الاستبيان نذكرها:

- حمزة علي كفسي: دور التخطيط التنظيمي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر، قسم الادارة والتسيير الرياضي، تخصص الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020.

- عماري سمير: دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013.
رولة حسبية، حوش نعيمة: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.

6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكوييس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضِعَ من أجله. (محمد، 2006، ص177).

أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

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

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

ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح. وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (1): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتمثل أهمية البرنامج التدريبي التي تعتمده المؤسسة على رفع كفاءة الموظف	0.623	0.005
2.	توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين	0.660	0.000
3.	الدورات التكوينية ساعدتك على السرعة والدقة في إنجاز العمل	0.531	0.021
4.	القائم في تكوين العمال المشرفين والادارة المتخصصة	0.676	0.000
5.	لبرنامج التكوين دور في زيادة تكييفك مع منصب عملك	0.702	0.000
6.	المتابعة الدائمة من قبل مشرفك تدفعك لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها	0.654	0.003
7.	نقص البرامج التكوينية يؤثر في سير العملية التدريبية	0.702	0.000

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

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

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

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

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة ومتطورة	0.687	0.000
2.	درجة تحكمك لهذه التكنولوجيا متطورة	0.642	0.000
3.	تواجهك صعوبة في استخدام التكنولوجيا	0.742	0.000
4.	التكنولوجيا حسنت كثيرا من إنتاجية العمل	0.567	0.000
5.	تقوم المؤسسة بتغيير الآلات الموجودة في المؤسسة	0.631	0.000
6.	استفدت من هذه التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة	0.724	0.000
7.	تأخذ المؤسسة رغبة العاملين عند اقتناء الآلات بعين الاعتبار	0.631	0.000

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

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

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

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

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تحرص المؤسسة التي تعمل بها على تنفيذ الإجراءات التنظيمية	0.698	0.003
2.	تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستكم	0.582	0.002
3.	القوانين والإجراءات التنظيمية تدفعك إلى الالتزام بدوامك اليومي	0.543	0.009
4.	تتمثل قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة في الاتصالات الشفوية والكتابية	0.676	0.007
5.	اعتماد المؤسسة على اللوائح والقوانين التنظيمية يسهل في إنجاز العمل	0.743	0.000
6.	تواجهك صعوبة في التعامل مع هذه الإجراءات	0.721	0.000
7.	سبق وان اعترضتم بخصوص هذه الإجراءات والقوانين	0.567	0.003

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

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

2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

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

جدول رقم (4): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ			محاور الاستبيان
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف غير متسقة داخليا	قبل حذف / غير متسقة داخليا	
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.649	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.660	المحور الثاني	
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.647	المحور الثالث	
ثابت	21	عدم حذف أي عبارة	0.652	جميع فقرات المقياس	

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

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.649 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.660 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.647 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.652 ويضم 21 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

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

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا2 إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس اللابارامترية أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية لـ كا2.

في جميع الحالات نخرج من الحسابات بقيمة كا2 المحسوبة نقارنها بقيمة كا2 الجدولية كالتالي:

-إذا كانت كا2 المحسوبة > كا2 الجدولية فان كا2 تكون دالة إحصائية.

-إذا كانت كا2 المحسوبة < كا2 الجدولية فان كا2 ليست دالة إحصائية.

8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة

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

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

2.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر أكتوبر أما المقياس فتم تحضيره في شهر جانفي، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2022/04/17 إلى 2022/04/27، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

3.8.4. أهمية مكان الدراسة: إن كل ما تم عرضه من خصائص عن مكان الدراسة؛ يجعل منه الوسط الملائم لاحتضان مثل هذه الدراسة وذلك من خلال توفره على الخصائص التالية:

- توفره على عينة الدراسة المناسبة.

- توفره على مجموعة هياكل تسمح بإجراء الدراسة بكل حرية.

خلاصة

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

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

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

1.5. عرض النتائج

1.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.

العبارة رقم (1): تتمثل أهمية البرنامج التدريبي التي تعتمده المؤسسة على رفع كفاءة الموظف.

جدول رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (5) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت ^a23,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تتمثل أهمية البرنامج التدريبي التي تعتمده المؤسسة على رفع كفاءة الموظف.

العبارة رقم (2): توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين.

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

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

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين.

العبارة رقم (3): الدورات التكوينية ساعدتك على السرعة والدقة في إنجاز العمل.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (3) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 30,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الدورات التكوينية ساعدتك على السرعة والدقة في إنجاز العمل.

العبارة (4): القائم في تكوين العمال المشرفين والادارة المتخصصة.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						76.66	23	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 25,800	30	16.66	5	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 25,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن القائم في تكوين العمال المشرفين والادارة المتخصصة.

العبارة رقم (5): لبرنامج التكوين دور في زيادة تكييفك مع منصب عملك.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 16,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن لبرنامج التكوين دور في زيادة تكييفك مع منصب عملك.

العبارة رقم (6): المتابعة الدائمة من قبل مشرفك تدفعك لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 13,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن المتابعة الدائمة من قبل مشرفك تدفعك لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها.

العبارة رقم (7): نقص البرامج التكوينية يؤثر في سير العملية التدريبية.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن نقص البرامج التكوينية يؤثر في سير العملية التدريبية.

2.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: تساهم التكنولوجيا في زيادة مردود العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.

العبارة رقم (8): تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة ومتطورة.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						63.33	19	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 13,400	30	26.66	8	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت ^a13,400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة ومتطورة.

العبارة رقم (9): درجة تحكمك لهذه التكنولوجيا متطورة.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 29,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه درجة تحكمك لهذه التكنولوجيا متطورة.

العبارة رقم (10): تواجهك صعوبة في استخدام التكنولوجيا.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	15,200 ^a	30	66.66	20	موافق
						20.00	6	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تواجهك صعوبة في استخدام التكنولوجيا.

العبارة رقم (11): التكنولوجيا حسنت كثيرا من إنتاجية العمل.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن التكنولوجيا حسنت كثيرا من إنتاجية العمل.

العبارة رقم (12): تقوم المؤسسة بتغيير الآلات الموجودة في المؤسسة.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 18,200	30	16.66	5	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 18,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تقوم المؤسسة بتغيير الآلات الموجودة في المؤسسة.

العبارة رقم (13): استندت من هذه التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه استندت من هذه التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة.

العبارة رقم (14): تأخذ المؤسسة رغبة العاملين عند اقتناء الآلات بعين الاعتبار .

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 22,400	30	20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 22,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تأخذ المؤسسة رغبة العاملين عند اقتناء الآلات بعين الاعتبار.

3.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.

العبارة (15): تحرص المؤسسة التي تعمل بها على تنفيذ الإجراءات التنظيمية.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 21,800^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تحرص المؤسسة التي تعمل بها على تنفيذ الإجراءات التنظيمية.

العبارة رقم (16): تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستكم.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 19,400	30	23.33	7	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 19,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستكم.

العبارة رقم (17): القوانين والإجراءات التنظيمية تدفعك إلى الالتزام بدوامك اليومي.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 25,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه القوانين والإجراءات التنظيمية تدفعك إلى الالتزام بدوامك اليومي.

العبارة رقم (18): تتمثل قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة في الاتصالات الشفوية والكتابية.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	2	5.991	22,400 ^a	30	73.33	22	موافق
دال						20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

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

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تتمثل قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة في الاتصالات الشفوية والكتابية.

العبارة رقم (19): اعتماد المؤسسة على اللوائح والقوانين التنظيمية يسهل في إنجاز العمل.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) كانت لصالح (موافق) بـ 24 مشاهدة وبنسبة 80.00%، (محايد) بـ 5 مشاهدة وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بـ 1 مشاهدة وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 30,200^a وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكراراً: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه اعتماد المؤسسة على اللوائح والقوانين التنظيمية يسهل في إنجاز العمل.

العبارة رقم (20): تواجهك صعوبة في التعامل مع هذه الإجراءات.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	^a 19,400	30	23.33	7	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (20) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 19,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه تواجهك صعوبة في التعامل مع هذه الإجراءات.

العبارة رقم (21): سبق وان اعترضتم بخصوص هذه الإجراءات والقوانين.

جدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (21) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 25,400^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه سبق وان اعترضتم بخصوص هذه الإجراءات والقوانين.

2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1.2.5. عرض نتائج الفرضية الأولى (يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (26): نتائج المحور الأول

رقم	العبارات	كاي تربيع	Sig	نتيجة دلالة كا 2
1	تتمثل أهمية البرنامج التدريبي التي تعتمد المؤسسة على رفع كفاءة الموظف	a23,400	0.000	دال احصائيا
2	توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين	a29,400	0.000	دال احصائيا
3	الدورات التكوينية ساعدتك على السرعة والدقة في إنجاز العمل	a30,200	0.000	دال احصائيا
4	القائم في تكوين العمال المشرفين والادارة المتخصصة	a25,800	0.000	دال احصائيا
5	لبرنامج التكوين دور في زيادة تكييفك مع منصب عملك	a16,800	0.000	دال احصائيا
6	المتابعة الدائمة من قبل مشرفك تدفعك لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها	a13,400	0.000	دال احصائيا
7	نقص البرامج التكوينية يؤثر في سير العملية التدريبية	a18,600	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإنه توجد يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية وبالتحديد بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وهذا حسب عرض نتائج اجابتهم على أسئلة المحور الأول.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

دراسة سمية سعادة التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط DML تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أن موضوع التطوير التنظيمي يلقي الضوء على جميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة التنظيم والمورد البشري بها.

- أن موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الحساسة التي تتطلب الاهتمام والرعاية وهذا راجع الأثره البليغ على الفرد وفاعلية المنظمة في آن واحد.

- فهم وتفسير طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي:

ما هي طبيعة العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ولمعالجة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على التساؤلات الفرعية التالية:

* تحقيق الأهداف (مؤشر الفعالية التنظيمية) يتوقف على نوعية الهيكل التنظيمي ودرجة استجابة المتغيرات الموضوعية في تحديد المراكز، الوظائف والأدوار بشكل لا يدع مجالاً للذاتية (مؤشر التطوير التنظيمي) فما هي درجة استجابة المنظمة لهذا المتغير؟

هذين المؤشرين

- ما هي درجة استجابة المنظمة محل الدراسة لهذه العلاقة الارتباطية بين الفعالية التنظيمية والتطوير التنظيمي).

- فما هي درجة سعي المنظمة محل الدراسة إلى إدراك مختلف الحاجات وتوفير التكنولوجيا اللازمة للعمل (مؤشر التطوير التنظيمي).

* منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي.

* عينة الدراسة: تمثلت في العينة الطبقية التناسبية، وقد مجتمع الدراسة ب 397 عاملاً ومنه فالعينة كانت 68 مفردة بنسبة 20% .

* توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- اعتمدت مؤسسة سونطراك على تطبيق برنامج التطوير التنظيمي وذلك من خلال القيام بإدخال تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والزيادة في مستويات أداء وكفاءة المورد البشري العلمية والعملية عن طريق برامج التكوين والتدريب في المعاهد المختصة والجامعات داخل وخارج الوطن.

2.2.5. عرض نتائج الفرضية الثانية (تساهم التكنولوجيا في زيادة مردود العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (27):نتائج المحور الثاني

رقم	العبارات	كاي تربيع	Sig	نتيجة دلالة كا2
8	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة ومتطورة	a13,400	0.000	دال احصائيا
9	درجة تحكمك لهذه التكنولوجيا متطورة	a29,400	0.000	دال احصائيا
10	تواجهك صعوبة في استخدام التكنولوجيا	a15,200	0.000	دال احصائيا
11	التكنولوجيا حسنت كثيرا من إنتاجية العمل	a29,400	0.000	دال احصائيا
12	تقوم المؤسسة بتغيير الآلات الموجودة في المؤسسة	a18,200	0.000	دال احصائيا
13	استفدت من هذه التغيرات التكنولوجيا التي أحدثتها المؤسسة	a21,800	0.000	دال احصائيا
14	تأخذ المؤسسة رغبة العاملين عند اقتناء الآلات بعين الاعتبار	a22,400	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الثاني دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن تساهم التكنولوجيا في زيادة مردود العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإنه تساهم التكنولوجيا في زيادة مردود العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية في المؤسسة الرياضية وهذا حسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الثاني. وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة دراسة البشري، علي بن هادي بن معيض، دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي التجربة الدوريات الأمنية دراسة ميدانية على شرطة المنطقة الشرقية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى وصف الوضع الراهن لدور الحاسب الآلي في تجربة برنامج الدوريات الأمنية التطويري في المنطقة الشرقية المطبقة لهذه التجربة، وقد تكونت عينة الدراسة من (500) فرد خصص منهم (30) فرد لمركز المعلومات الوطني، باعتباره المشرف العام على الحاسب الآلي في وزارة.

الداخلية عموما بما فيها المنطقة الشرقية و (470) فرد من شرطة المنطقة الشرقية، واعتمدت الدراسة على تصميم استبانة محكمة بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن هناك مساهمة من الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي الجديد في برنامج الدوريات الأمنية في شرطة المنطقة الشرقية.

وأن الحاسب الآلي له إيجابيات تتمثل في تحسين الأداء الذي شمل ارتفاع الأداء في تسجيل الحوادث وحصرها وحصر المطلوبين للعدالة وأصحاب السوابق وأظهرت الدراسة كذلك أن أخطر السلبيات هي الفيروسات المدمرة للمعلومات والحاجة إلى نماذج دقيقة عند تعبئة الحاسب ثم الحاجة إلى بيئة عمل مناسبة مكيفة لتسهيل العمل.

كما بينت الدراسة أن هناك تأثيرا إيجابيا لدى القيادات في التوجيه نحو استخدام الحاسب الآلي بالأمن العام وتوظيف التقنية والاستفادة منها في أداء العمل الإداري، بيد أن ما أوضحتها النتائج من معوقات قد تحد من الوصول إلى الهدف من الاستفادة القصوى من هذه التقنية التي أصبحت لغة العصر والتي لا مناص من الأخذ بها لتحسين وتطوير أداة الأجهزة الحكومية.

3-3-5- عرض نتائج الفرضية الثالثة (تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (28):نتائج المحور الثالث

رقم	العبارات	كاي تربيع	Sig	نتيجة دلالة كا2
15	تحرص المؤسسة التي تعمل بها على تنفيذ الإجراءات التنظيمية	a21,800	0.000	دال احصائيا
16	تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستكم	a19,400	0.000	دال احصائيا
17	القوانين والإجراءات التنظيمية تدفعك إلى الالتزام بدوامك اليومي	a25,400	0.000	دال احصائيا
18	تتمثل قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة في الاتصالات الشفوية والكتابية	a22,400	0.000	دال احصائيا
19	اعتماد المؤسسة على اللوائح والقوانين التنظيمية يسهل في إنجاز العمل	a30,200	0.000	دال احصائيا
20	تواجهك صعوبة في التعامل مع هذه الإجراءات	a19,400	0.000	دال احصائيا
21	سبق وان اعترضتم بخصوص هذه الإجراءات والقوانين	a25,400	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الثالث دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية وهذا حسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الثالث.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة، 2011. تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- عرض الإطار النظري لموضوع التطوير التنظيمي الذي لم يلق الاهتمام الكبير في الأبحاث الأكاديمية في الجزائر.

2- بيان مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمات.

3- التعرف على البرامج المسطرة من قبل المؤسسة الجزائرية لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين العاملين بها من جهة أخرى ومدى تطابقها مع مفهوم التطوير التنظيمي.

وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي:

كيف يساهم التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة؟

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تمثلت في العينة العشوائية المقصودة تكونت من 20 فرد من أصل 70 فردا من مجتمع البحث على مختلف المستويات الإدارية.

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- تعمل مؤسسة سونغاز على بلورة إستراتيجية لتطويرها وتكيفها مع متطلبات البيئة الخارجية.

- لا تأخذ إستراتيجية التطوير المعتمد من قبل المؤسسة بقيم ومعتقدات الأفراد.

- تلقي هذه الإستراتيجية الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

أهداف هذه الإستراتيجية واضحة إلى حد ما.

- يتم اشتراك العاملين في بلورة هذه الإستراتيجية من خلال النقابة باعتبارها ممثلا للعمال (شريك اجتماعي).

- الإستراتيجية التطويرية مصممة في جعلها من قبل الإدارة العليا، المركزية والمستشار الخارجي شركة الكهرباء الكندية).

مناقشة الفرضية الرئيسية:

للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء إدارة المؤسسات الرياضية تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقا من معالجة الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة أين نصت على وجود دور للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء إدارة المؤسسات الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور، وبما أن نتائج الفرضيات الجزئية أثبتت صحتها وبناء على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان فهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي.

خلاصة

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

الفصل السادس

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع التطوير التنظيمي ودوره في تحسين مردود العاملين لدى عمال المؤسسات الرياضية، وفي محاولة منا لاختبار فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الكشف عن قوة العلاقة بين التطوير التنظيمي ومردود العاملين توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعمقة بفرضيات الدراسة، حيث تشير نتائج الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين التكوين وزيادة كفاءة العاملين وذلك بالاعتماد على اختبار كا 2 والذي بلغت قيمته 16,2.

وعليه فإن نتائج الفرضية الجزئية الأولى تشير إلى تحقق هذه الفرضية بدرجة كبيرة.

أما نتائج الفرضية الثانية فتشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا وزيادة الإنتاج عند مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما أكدته اختبار كا 2 الذي بلغت قيمته 18,7 عند درجة الحرية 2. حيث نجد أن المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة وأن 65,20 % من العمال أكدوا بأنهم على درجة معينة من التحكم في هذه التكنولوجيا وأن 75,56 % من العمال لم يجدوا صعوبة في استخدام الآلة الحديثة، ذلك لأنهم يمتلكون معلومات مسبقة حول هذه التكنولوجيا لأن المؤسسة قامت بتوجيههم وتقديم النصح لهم قبل اقتنائها للآلات. وعليه فإن نتائج هذه الفرضية توضح بأنها محققة بدرجة عالية.

أما الفرضية الجزئية الثالثة فتشير نتائجها إلى وجود علاقة قوية بين الإجراءات التنظيمية والتزام العاملين بحيث كلما خضع العاملين لإجراءات والقوانين المطبقة من قبل مؤسساتهم كلما زاد التزامهم بالعمل أكثر فأكثر وهذا ما أكدته اختبار كا 2 ، والذي بلغت قيمته 24,2 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,05. كما نجد أن العمال يرون بأن المؤسسة تحرص على تنفيذ الإجراءات التنظيمية يلتزمون باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسساتهم. وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة محققة.

2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

1.2.6. الإقتراحات:

إن استخدام الأساليب والفنيات في الإدارة لا يطرح أية صعوبات، كما لا تتطلب معرفة رياضية معقدة، ولكن استعمالها التطبيقي، يتطلب أن تكون مبدئياً سهلة الإدراك من طرف الأفراد والمؤسسات، وعليه ومن النتائج السابقة ولكي تتمكن الإدارة من التغلب على المشكلات واتخاذ القرار الأكثر سداداً، نقدم الاقتراحات الآتية، والتي نرى أنها أساسية:

- ضرورة اختيار عناصر مخصصة ومؤهلة من ذوي الكفاءة والخبرة لوضع إستراتيجية التطوير التنظيمي.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي والاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساهم في تسيير العمل بفاعلية.

- ضرورة الاهتمام بالتخطيط المسبق لإعداد برامج التطوير وتهيئة الاحتياجات الفنية والتقنية المناسبة.

- عند وضع البرامج التدريبية ينبغي الأخذ بعين الاعتبار أداء المشاركين في البرامج التدريبية حيث أن كثرة الأعداد تقلل من فرص التفاعل والمشاركة الإيجابية من جانب المتدربين.

- الاهتمام بإدخال اللغات الأجنبية المتنوعة ضمن البرنامج التدريبي بالقدر الذي يساعد المؤسسة بالتعامل مع نظراءها في الخارج.

- متابعة عملية تقييم الأداء لتحقيق درجة من فاعلية أداء الأفراد والوصول إلى الفاعلية المطلوبة.

2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

إن عملنا هذا محدوداً، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها الآخر، ومن

أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الموضوع الآتي:

- إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية بمؤسسات أخرى في الجزائر.

- إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين التطوير التنظيمي واتخاذ القرار، ومتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي والالتزام.

- متطلبات تفعيل التكنولوجيا في اتخاذ القرارات الإدارية.

- أهمية إكساب مديري المراكب الرياضية لمهارات اتخاذ القرار بالأساليب العلمية.

- معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. احسن محمد احمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، ط1، القاهرة: الشركة العربية للتسويق، 2010.
2. احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، ط، مصر: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع، د ذ س ن.
3. أحمد شلبي: كيف تكتب بحثاً أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة، 1992.
4. إدريس ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: الدار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، 2001.
5. أمل مصطفى عصفور، فيم و معتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
6. انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط، عمان: دار المسيرة، 2011.
7. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، عمان: دار المسيرة، 2009.
9. بوحوش عمار: وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
10. جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي: مفاهيم السياسة في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
11. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997.

12. حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2003.
13. خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط 1، عمان: دار الصفاء، 2002.
14. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2001.
15. روجي البعلبكي: المورد قاموس عربي - إنجليزي، دار العلوم، بيروت، 1994.
16. زيد منير عبوي: الإدارة والاتجاهات المعاصرة، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007.
17. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قتيل، التطوير التنظيمي، ط، عمان: دار الفكر، 2010.
18. سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس الاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
19. سليمان على عيسى: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة لبنان، لبنان، 1994.
20. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، ط1، 2009.
21. صفوت فرج: القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6، 2007.
22. طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
23. العايد أحمد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، توزيع لابوس، 1989.
24. عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، مصر، 1984.
25. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2001.
26. علاء الدين يوسف، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط، عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2018.
27. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
28. الغالي طاهر محسن منصور وآخرون: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، دس.

29. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
30. كريم محمد محمود الحكيم (2015): إدارة المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا للطباعة.
31. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
32. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، 2007.
33. محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، 2007.
34. محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008.
35. محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1985.
36. محمد عاطف حجازي: المنظمات العامة، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
37. محمد عاطف غيت: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
38. محمد عبيدات (1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
39. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
40. مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
41. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط2، الجزائر.
42. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة، 2011.
43. هلال محمد عبد الغني حسن: الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، مصر، 2009.

ب- رسائل التخرج:

1. بلقاسم قرار، دور الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة محلية، جامعة المسيلة)، 2015 - 2016.

2. بن العايب بلقاسم: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرة التوزيع بالجلفة-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010.
 3. حنان وشن، الإدارة الالكترونية و دورها في التطوير التنظيمي نموذج الإمارات العربية المتحدة، مذكرة تخرج مكملة المقترحات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة و حكمة مطية، جامعة مسيلة، 2015-2016 .
 4. سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
 5. سومية سعال: التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، الأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم، الديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم اجتماع، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2013.
 6. الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
 7. طارق بوريب، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة بسكرة، 2014-2015.
 8. عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وآثاره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008.
 9. لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، قسنطينة، 2007.
 10. محمد قبلان آل فطيح: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
3. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. p:gray tribouy:(2004),marketing du sport,economica03eme edition francaise.

قائمة الملاحق



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي



استمارة للتحكيم

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

وشمل الاستبيان 21 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

- التكوين: مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 07.
- التكنولوجيا: مكون من العبارة رقم 08 إلى العبارة رقم 14.
- الإجراءات التنظيمية: مكون من العبارة رقم 15 إلى العبارة رقم 21.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء إدارة المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم التكوين في رفع كفاءة العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.
- تساهم التكنولوجيا في زيادة مردود العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.
- تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى التزام العاملين في إدارة المؤسسات الرياضية.

الرقم	العبارات					موافق	غير موافق	محايد	مناسبة	تعديل
	المحور الأول:									
1.	تتمثل أهمية البرنامج التدريبي التي تعتمد المؤسسة على رفع كفاءة الموظف									
2.	توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين									
3.	الدورات التكوينية ساعدتكم على السرعة والدقة في إنجاز العمل									
4.	القائم في تكوين العمال المشرفين والادارة المتخصصة									
5.	لبرنامج التكوين دور في زيادة تكييفك مع منصب عملك									
6.	المتابعة الدائمة من قبل مشرفك تدفعك لتصحيح الأخطاء والتحكم فيها									
7.	نقص البرامج التكوينية يؤثر في سير العملية التدريبية									
	المحور الثاني:									
8.	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة ومتطورة									
9.	درجة تحكمك لهذه التكنولوجيا متطورة									
10.	تواجهك صعوبة في استخدام التكنولوجيا									
11.	التكنولوجيا حسنت كثيرا من إنتاجية العمل									
12.	تقوم المؤسسة بتغيير الآلات الموجودة في المؤسسة									
13.	استفدت من هذه التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة									
14.	تأخذ المؤسسة رغبة العاملين عند اقتناء الآلات بعين الاعتبار									
	المحور الثالث:									
15.	تحرص المؤسسة التي تعمل بها على تنفيذ الإجراءات التنظيمية									
16.	تلتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستكم									
17.	القوانين والإجراءات التنظيمية تدفعك إلى الالتزام بدوامك اليومي									
18.	تتمثل قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة في الاتصالات الشفوية والكتابية									
19.	اعتماد المؤسسة على اللوائح والقوانين التنظيمية يسهل في إنجاز العمل									
20.	تواجهك صعوبة في التعامل مع هذه الإجراءات									
21.	سبق وان اعترضتم بخصوص هذه الإجراءات والقوانين									