

## دور بعض عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

### The Role of Some Re-engineering Processes on Activating Functional Performance in Sports Organization.

جمال حمادي<sup>1\*</sup>، جيلالي شويرب<sup>2</sup>، حسن معاش<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، d.hamadi@lagh-univ.dz

<sup>2</sup> جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، chouirebdjillali@yahoo.fr

<sup>3</sup> جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، hassandzsport@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/06

تاريخ القبول: 2023/05/03

تاريخ الإرسال: 2022/12/27

**الملخص:** إن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة تسليط الضوء على العوامل التي توضح العلاقة بين إعادة الهندسة كإجراء وعملية إدارية تؤثر على أداء الافراد في المنشآت الرياضية في بعض ولايات الجنوب، من خلال استخدام مؤشرات إعادة الهندسة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، هذه المؤشرات تم تبنيها من خلال الدراسات السابقة التي اعتمدت بهدف تعزيز الأداء التنظيمي، ولقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحليل العلاقات السببية بين التركيبات الأكثر صلة بين إعادة الهندسة والأداء، وقد أخذنا عينة قدرت بـ 44 عاملاً وموظفا عشوائياً من ولاية الأغواط وولاية البيض، وخلصت الدراسة الى أن الأداء كمتغير تابع قوي وإيجابي إحصائياً مع علاقة كبيرة بنسبة 65% بين متغيرات إعادة الهندسة وهي التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي لتطوير الأداء التنظيمي ومن ثم أداء الافراد.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة الهندسة، الأداء الوظيفي، المنشآت الرياضية.

#### Abstract:

The Purpose of This Study Is to Attempt to Highlight the Factors Reengineering processes that effect individus job performance local structure of sport in some South regions through using Strategical planning ; organizational structure these factors kept . From previous studies, which adopted for our study to promote organizational performance. The study used the descriptive study to analyze the basic relationships amongst the Most relevant combinations between re eingeering and performance. We used 44 workers randomly as a sampling way, in the other side the dependent variable Performance was strong and statistically positive with 65 % significant relationship between several variables of re-eingeering factors like strategic planning and organizational structure which will promote organizational Performance.

**Key words:** Re-engineering, Functionality (Performance), Sports Organization

## 1- مقدمة وإشكالية الدراسة:

إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا أسلوب إداري جديد وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيها، وهذا لا يعني التخلي عن فكرة إدارة الجودة الشاملة، فقد سعت عدة منظمات لإتباع هذا الأسلوب، إلا أن هناك بعض المنظمات التي تتعامل مع بيئة ديناميكية معقدة لا تكفي بهذا الأسلوب (أي الجودة الشاملة)، فقط والذي يركز على إحداث تغييرات حدية أو طفيفة نسبياً، فقد لا يكون التطوير هو المطلوب أساساً، بل قد يكون ما تحتاجه مثل هذه المنظمات هو التغيير الجذري والجوهري لعملياتها والتي ينتج عنها إعادة الهندسة (حسن، 2000: ص29)، وفي ظل التحديات التي أنتجتها العولمة، فإن المنشآت الرياضية تتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهها ونوعيتها وإتاحتها وتمويلها وارتباطها بالاقتصاد وتقنية المعلومات.

والأخذ بالاعتبار خصائص المنشآت الرياضية وطبيعتها وآليات حركتها من جهة، وما يواجهها من تحديات وفق ما يحيط بها من ضغوط بفعل متغيرات عصر المعلومات والمعرفة من جهة ثانية، يجعل من الطفرة أو التحسين المستمر خيارين متاحين أينما يكون فعلهما مؤثراً.

وبالتالي فإن مؤسسات الإدارة الرياضية في ظل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها، وفي ظل تنوع مدخلاتها التي تفرض على هيئاتها الإدارية إتباع أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات ذات كفاءة، فقد سعت العديد من المنظمات عالمياً لإتباع أسلوب إعادة الهندسة، ولجأت كمرحلة أولى إلى إتباع المنهج التدريبي .

ولتدعيم طرحنا نذكر بعض الدراسات السابقة أو المشابهة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر ولعل أبرزها:

دراسة خان أحلام (2015) أطروحة دكتوراه بعنوان: "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- إعادة الهندسة ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق نتائج فائقة الجودة والسرعة وبأقل التكاليف، لكنها بالمقابل مخاطرة كبيرة إن فشل تطبيقها.

- تسعى إعادة الهندسة إلى إعطاء شكل جديد للمنظمات، والذي يتميز بالمرونة والبساطة، وبهياكل تنظيمية أفقية، حيث يغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور، وانجاز المهام عن طريق فرق عمل مؤهلة وذات أداء عالي.

- تختلف إعادة هندسة العمليات عن كل مداخل التغيير الأخرى مثل إعادة الهيكلة، الهندسة القيمة، تصغير الحجم، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في كونها لا تعني إصلاح الوضع القائم أو إجراء تعديلات وتحسينات على العمليات لتتم بشكل أفضل، كما لا تعني بالهياكل أو المستويات أو النظم، وإنما هي إعادة النظر في كل ما سبق، والتخلي التام عن كل ما هو سابق، والتفكير بصورة جديدة مبدعة ومطورة أكثر لما سيكون.

- عملية إدارة الأداء هي عملية استراتيجية ومتكاملة، فهي استراتيجية لأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المنظمة متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها. ومتكاملة لأنها تهين تكاملا راسيا بربط أهداف المنظمة وفريق العمل والفرد بالقدرات الأساسية اللازمة للأداء، وتكاملا أفقيا بربط الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي بفرق العمل المتنوعة.

ودراسة عبد الله سمير البحيري (2015) بعنوان: " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة ". جامعة الأقصى، وكانت أهم النتائج على النحو التالي:

- تتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بنسبة 59.50%

- يتوفر معيار الإستراتيجية بنسبة 59.81%، وان هذه النتيجة انعكاس للواقع الصعب الذي تمر به وزارة الصحة الفلسطينية من خلال شح الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالدرجة المطلوبة، وزيادة أعباء العمل الإداري نتيجة الأزمات المتلاحقة التي تعصف بالوزارة.

- يتوفر معيار التزام ودعم الإدارة العليا بنسبة 56.13%، وان هذه النتيجة جاءت انعكاس لاستكاف عدد من الإدارة العليا.

ودراسة آمال نمر حسن صيام (2010) بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة". وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين كلا من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية" رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

(قرمات، 2019: ص297)

وفي ضوء ما تقدم تظهر إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر عمليات إعادة الهندسة في تطوير وتفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

\* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي؟

\* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي؟

**الفرضيات:** تعرف الفرضية على أنها: "إجابة محتملة للإشكالية التي يدرسها الباحث، وهي عبارة عن نقطة تحول من البناء النظري للبحث إلى التصميم التجريبي للإجابة عن الإشكالية القائمة" (باهي، عبد الحفيظ، 2000: 56)

• **الفرضية العامة:**

تؤثر عمليات إعادة الهندسة وأبعادها تأثيراً معنوياً في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

• **الفرضيات الجزئية:**

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي.

2- **الهدف العام من الدراسة:**

تهدف دراستنا هذه إلى إبراز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية، كما تهدف إلى التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى العاملين في المنشآت الرياضية، والتعرف على علاقة المتغيرات في اختلاف وجهات النظر لدى الباحثين نحو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تفعيل الأداء الإداري في المنشآت الرياضية، بالإضافة إلى تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في المنشأة الرياضية والتي ستسهم في تعزيز وتحسين الأداء الإداري.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

• **الأهمية العلمية:**

تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد المكتبة برفاد جديد من المعرفة، كما وتفتح آفاق جديدة للباحثين في هذا الإطار، وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الرياضية لوجود ندرة في الدراسات التي تطرقت إلى ذلك.

• **الأهمية العملية:**

التعريف بإعادة هندسة العمليات الإدارية كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال الإداري وما له من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري في المنشأة الرياضية، والعمل على تغيير واقع الأداء الإداري الرياضي بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلاءم الخبرات والكفاءات المتوفرة وبما يسمو بمؤشرات الأداء عن طريق تطبيق هذه الإستراتيجية.

3- **تحديد المفاهيم والمصطلحات:**

3-1- **عمليات إعادة الهندسة:** يعرف (Hammer,1990)، إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات وذلك لتحقيق تحسينات فجائية أساسية ومعاصرة وقياس الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، ويعرف كل من (Short and Venkatraman, 1992)، إعادة تصميم العمليات بأنها "أعمال المنظمة اللازمة لإعادة هيكلة لعملياتها الداخلية لتحسين توزيع المنتج وتحسين أداء التسليم للعميل" (رفاعي، 2006: 8)

**التعريف الإجرائي:** هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإلتقان وذل باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها.

3-2- الأداء الوظيفي: يعرفه " بروكست " Brosquest بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".

ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه: "سجلّ بالنتائج المحققة، سجلّ يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة (درجة الانجاز) بكفاءة وفعالية، أما الكفاية فهي القدرة على الاستخدام الكفاء للموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة" (شاويش، 2005: 11).

**التعريف الإجرائي:** الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل أو الموظف لإنجاز المهام المكلف بها وهو كنتيجة يعبر عن مستوى قيامه بالعمل، أي هو تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي كلف بها العامل من قبل المنظمة أو الهيئة الإدارية التي ترتبط بها وظيفته وهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضا على قدرات العاملين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به.

### 3-3- المنشآت الرياضية:

**لغة:** المنشأة مفرد مؤنث، هو مكان للعمل أو الصناعة يجمع الآلات والعمال، وجمعها منشآت. (بن عروس، حداب، 2019: 215)، المنشآت الرياضية: "هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة" (عبد المقصود، 2004: 08)، كما عرفت على أنها: "عبارة عن مؤسسات عمومية إدارية، وتتنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية (التنافسية، الجماهيرية، المدرسية، والجامعية)، بالإضافة إلى الهيئات العسكرية وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم في القاعات المتعددة الرياضات (قاعة كرة اليد، قاعة كرة السلة،

قاعة كرة اليد، المسابح، قاعة الجمباز، قاعة الجيدو....)، والمنشآت الرياضية تحتوي على مكتب للمدير ويشرف عليها قائد للتسيير وإدارة مكتب المركب المتعدد للرياضات" (عاشور، 2005: 167)

**التعريف الاجرائي:** المنشآت الرياضية هي مساحات أو بنايات مخصصة للعب منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية، يسهر على تسييرها مجموعة من الأفراد ولها أدوارا اجتماعية وتربوية واقتصادية وترفيهية، بغرض تعميم الممارسة الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.

#### 4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

##### 4-1 الطريقة والأدوات:

- **المنهج المتبع في الدراسة:** نرى أن المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب المسحي بجمع البيانات بواسطة الاستبيانات والعمل على تحليلها إحصائيا بالإجابة على أسئلة الدراسة هو المنهج الملائم، حيث يعرفه رايح تركي أنه "عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها" (تركي، 1984: 23)

- **العينة وطرق اختيارها:** شملت عينة الدراسة مختلف فئات الموظفين والإطارات، حيث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وقد بلغ عدد أفراد العينة 56 مبحوث، لكن تم استرجاع 44 استمارة مستوفاة للشروط.

##### - العينة الاستطلاعية:

اشتملت عينة الدراسة على 12 موظف وإطار، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة وكذلك لاستخدامها في حساب الصدق وثبات المقياس.

الجدول رقم (01): يبين عدد أفراد العينة الاستطلاعية.

النسبة المئوية	العدد
%100	12



- العينة الفعلية:

شملت عينة الدراسة الفعلية (أي العينة الكلية 56)، ما بين موظف وإطار للمنشآت الرياضية، وتم سحب 44 استمارة صحيحة، حيث لم يتم استبعاد استمارات العينة الاستطلاعية وعددها 12 استمارة كما تم ذكره.

الجدول رقم (02): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة الفعلية (الكلية).

عدد افراد العينة	النسبة المئوية
56	%100

- مجالات الدراسة:

**المجال البشري:** ويقتصر هذا الأخير فقط في الموظفين والإطارات التابعين لديوان المركب الرياضي ببعض ولايات الجنوب.

**المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى ديوان المركب الرياضي الرائد ببعض ولايات الجنوب (ولاية الأغواط وولاية البيض).

**المجال الزمني:** أجريت الدراسة من نهاية شهر جانفي 2018 حتى نهاية شهر ماي 2018.

- **أداة الدراسة:** تم تصميم استمارة استبيان حول "دور عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية"، وقد شملت الاستمارة على ما يلي:

**الجزء الأول:** خصص للمعلومات والمتغيرات الشخصية المتعلقة بخصائص الدراسة والتي اشتملت على السن والجنس المستوى العلمي، الشهادة المتحصل عليها، مستوي التأهيل، الأقدمية في العمل، وأخيرا مدى التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**الجزء الثاني:** تضمن فقرات الاستمارة وقسم إلى محور تابع للمتغير المستقل وآخر تابع للمتغير التابع، على النحو الآتي:

**المحور الأول:** وهو عبارة عن مدى توفر المُتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشآت الرياضية، ويتكون من 30 عبارة، موزع على 3 أبعاد: **البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي:** تضمن (10) عبارات أعدت لقياس الآراء تجاه هذا البعد.

**البعد الثاني: الهيكل التنظيمي:** تضمن (11) عبارة أعدت لقياس الآراء تجاه هذا البعد.

**أما المحور الثاني:** حيث تضمنت عباراته ما تعلق بالأداء الوظيفي، وتكون من (10) عبارات، وبالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد تم اعتماد طريقة أو مقياس ليكرت، وهذا ما تم العمل على أخذه بالحسبان عند اعتماد طريقة ليكرت ثلاثي التدرج لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حيث أعطيت درجات (1،2،3)، للبدائل (غير موافق-موافق-موافق بشدة)، ولم تعط درجة "الصفير" لأن الفقرات تعبر عن وجهة نظر فقط حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.

#### - الخصائص السيكمترية للأداة:

**الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستمارة):** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديله وتوضيحه ليصاغ في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة والوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان.

**صدق الاتساق الداخلي للاستمارة:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستمارة بتطبيقها على موظفي وإطارات المركب الرياضي، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يبين معامل الاتساق الداخلي كل محور من محاور الاستمارة مع الدرجة الكلية

للاستمارة

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط	المحاور
,000	,943**	التخطيط الاستراتيجي (المحور الأول)
,000	,856**	الهيكل التنظيمي (المحور الأول)
,000	,774**	المحور الثاني الأداء الوظيفي

\*\* دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01

**الصدق البنائي: (Structure Validity)** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. يوضح الجدول رقم (03)، أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04): يبين مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المقياس مع الأبعاد الأخرى للمقياس وكذلك مع الدرجة الكلية للمقياس.

الأداء الوظيفي	تكنولوجيا المعلومات	الهيكل التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي	متغيرات
			1	التخطيط الاستراتيجي
		1	R,729** sig,000	الهيكل التنظيمي
1	R,397** sig,008	R,452** sig,002	R,791** sig,000	الأداء الوظيفي

\*\* دال إحصائي عند مستوى الدلالة 0.01

يبين الجدول (04)، مصفوفة معامل الارتباط "بيرسون" بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد أن القيم تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبانة هو " أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول:

جدول رقم (05)، يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة الهندسة	30	,940
الأداء الوظيفي	10	,860
المحورين معا	40	,947

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (05)، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.947)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائيا.

وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية، قابل للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2-4 عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من منطلق أن الفرضية الأولى تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي". وعليه فقد تمت دراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (06)، الذي يخص بعد التخطيط الاستراتيجي، كما سيتم تناوله على النحو الآتي:

تحليل نتائج بعد التخطيط الاستراتيجي للفرضية الأولى:

الجدول رقم (06)، يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.

Sig	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	0.42	%65.66	1.97	الأداء الوظيفي	التخطيط الاستراتيجي

بالرجوع الى نتائج الجدول رقم (06)، الذي يوضح آراء موظفي وإطارات ديوان المركب الرياضي، حول دور التخطيط الاستراتيجي، في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشأة، يمكننا تفسير أن هذا البعد كان له دورا متوسط، ويتضح ذلك جليا من خلال التفسير التالي:

المتوسط الموزون للبعد (1.97)، ونسبة قدرت بـ (%65.66)، وانحراف معياري (0.42)، حيث مثلت نسبة موافق وموافق بشدة (%77.74)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. أي أن هناك توفر للحد الأدنى من الإستراتيجية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنشأة ولكنها لا تكفي للتطبيق المثالي لها، وهو ما يمكن تفسيره بدرجة الموافقة المتوسطة.

وقد عزا ذلك إلى:

\* فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

\* عدم تناسب القوى المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والإعدادات اللازمة.

\* انخفاض مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، ولا تعطي أولوية في الأهمية لتقييم الخطة الإستراتيجية وتصحيح الأخطاء والتغذية الراجعة وتقييم الأداء.

\* بالإضافة إلى قلة استخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الخطة.

\* كما أنه قد يكون هناك ضعف عند بعض أصحاب القرار في تعزيز النقاط الإيجابية في الخطة الإستراتيجية ومعالجة نقاط الضعف التي تساعد على تحديد نوعية برامج التطوير والتدريب المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

\* ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الجهاز الإداري.  
الجدول رقم (07): يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية:

نموذج المعادلة	Sig	معدل R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
Y=0.41+0.79*X	.000	0.61	0.62	0.79	الأداء الوظيفي	التخطيط الاستراتيجي

يوضح لنا الجدول رقم (07)، قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.79 وهو ارتباط قوي ومعامل التحديد R<sup>2</sup> وهو يساوي 0.62، وأخيراً معامل التحديد المعدل R<sup>2</sup> والذي بلغ 0.61، مما يعني أن بعد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي استطاع أن يفسر 62%، من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية (Y) والباقي 38%، يعزى إلى عوامل أخرى.

كما نستنتج أن بعد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، كان معنوياً من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية  $P \leq 0.01$ ، حيث كان له تأثير على الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: من منطلق أن الفرضية الثانية تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي في المنشآت الرياضية وتفعيل الأداء الوظيفي". وعليه فقد تمت دراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (08)، الذي يخص بعد الهيكل التنظيمي، كما سيتم تناوله على النحو الآتي:

## 2-1- تحليل نتائج بعد الهيكل التنظيمي للفرضية الثانية:

الجدول رقم (08)، يبين آراء أفراد عينة الدراسة من الموظفين والإطارات تجاه الهيكل التنظيمي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية:

Sig	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	0.41	%63	1.93	الأداء الوظيفي	الهيكل التنظيمي

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (08)، الذي يبين آراء موظفي وإطارات ديوان المركب الرياضي، حول الهيكل التنظيمي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.

يمكننا استخلاص ما يلي:

المتوسط الموزون للبعد (1.93)، بنسبة قدرت بـ (63%)، وانحراف معياري (0.41)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة (74.99)، وهذا يدل على أن درجة الاستجابة لهذا البعد جاءت متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى عدم اعداد الهيكل التنظيمي حسب الخطوات التي ترفع من مستوى الكفاءة فيه، وذلك وفقاً لـ:

- \* **الوضوح:** أن تكون عناصر الهيكل التنظيمي محددة بدقة.
- \* **الملائمة:** أن يناسب الهيكل التنظيمي البيئة المؤسسية ويلبي احتياجاتها. هنا تظهر أهمية الابتكار في بناء هيكل تنظيمي مختلف ومتميز يلبي احتياجات العمل، ويجسد رسالة المنظمة.
- \* **المرونة:** قابلية الهيكل التنظيمي للتغير تبعاً للمتغيرات التي تطرأ على البيئة المؤسسية.

وبالرغم من أن هذا المجال جاءت فقراته بنسب متوسطة، إلا أننا نجد الفقرة الرابعة "تقوم المنشأة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي مدروس"، سالبة لم توافق عليها عينة الدراسة، بمتوسط موزون (1.61)، وبنسبة

قدرت بـ (54.66%)، وانحراف معياري (0.65)، حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة (52.3%)، ويعزو الباحث ذلك في الحقيقة إلى عوائق داخلية وأخرى خارجية، فمن العوائق الداخلية نجد:

\* النقص المسجل في الموارد.

\* افتقار القدرة.

\* أو رفض الإدارة العليا للقيام بتفويض سلطة اتخاذ القرارات للآخرين.

أما العوائق الخارجية فهي تكمن في الظروف الاقتصادية، أو نقص العمالة في سوق العمل... الخ

الجدول رقم (09)، يبين معامل الانحدار الخطي البسيط بين متغير الهيكل التنظيمي

والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية:

نموذج المعادلة	Sig	معدل R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
Y=1.07+0.46* X	.001	0.18	0.20	0.45	الأداء الوظيفي	الهيكل التنظيمي

يوضح لنا الجدول رقم (09)، قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.45 وهو ارتباط ضعيف ومعامل التحديد R<sup>2</sup> وهو يساوي 0.20، وأخيرا معامل التحديد المعدل R<sup>2</sup> والذي بلغ 0.18، مما يعني أن بعد المتغير المستقل الهيكل التنظيمي استطاع أن يفسر 20%، من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية (Y) والباقي 80%، يعزى إلى عوامل أخرى، كما نستنتج أن بعد المتغير المستقل الهيكل التنظيمي، كان معنويا من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية  $P \leq 0.01$ ، حيث كان له تأثير على الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

الجدول رقم (10)، يبين معامل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.



المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معدل R <sup>2</sup>	الثابت A	المعاملات b	Sig	المعنوية
X1 التخطيط الاستراتيجي	0.82	0.67	0.65	0.823	1.053	.000	معنوي
X2 الهيكل التنظيمي					-1.84	.213	غير معنوي
نموذج المعادلة المقدر $Y=1.6E-15-5.07E-17*X$						النموذج الكلي	

### 3-1 تحليل نتائج الفرضية العامة :

يمكننا الاستنتاج أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين محاور المتغير المستقل:

(التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي)، والأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية بمعامل ارتباط قدر ب 0.82 وهو ارتباط موجب قوي، كما أن المتغير الثاني لم يثبت معنويته عند مستوى المعنوية 0.05، وهو متغير الهيكل التنظيمي لذلك يمكن التعليق على نتائج والحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم الاعتماد عليه من خلال: - المعنوية الكلية للنموذج، - المعنوية الجزئية للنموذج.

ولاختبار معالم النموذج الكلي يمكن الاعتماد على اختبار فيشير (F. test)، أي من خلال هذه الطريقة التي تستخدم لاختبار معنوية النموذج الكلي للانحدار الخطي المتعدد بحيث يمكن صياغة الفرضيات التي نوردتها كما يلي:

H0: نموذج الانحدار غير معنوي.

H1: نموذج الانحدار معنوي.

والتي يمكن تفسيرها إلى:

H0: جميع معاملات الانحدار غير معنوي.

H1: واحد على الأقل من المعاملات معنوي.

ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين عمليات إعادة الهندسة والأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية والتغير الحاصل على الأداء في كونه راجع إلى التغيرات الحاصلة في أبعاد المتغيرات المستقلة وهي التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، أي أنه كلما زادت أو تطورت هذه الأبعاد إلاً وتطور الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

### الخاتمة:

في الختام وبناء على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة - دور عمليات إعادة الهندسة في تفعيل الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية - يمكن الإشارة إلى الأهمية التي تلعبها الهندسة في إعادة هيكلة المنشآت الرياضية، حيث توصلنا إلى أن هذا الموضوع يفتقر إلى الدراسة والاهتمام إذ أن الشيء الملاحظ في هذه المنشآت هو استمرار نفس التركيبة الإدارية التي كونت وكرست ثقافة إدارية لا تتفق مع الظروف الحالية والمستقبلية وهذا يعود إلى ضعف نظام معلومات التسيير الإداري الذي يعتمد على دعم عمليات تكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة ومراجعة عدد وصفات الطاقم العامل في الأجزاء المختلفة من المنشأة مراجعة شاملة.

وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد آليات جديدة للتغييرات التنظيمية، من خلال إحداث تغيير جذري في تأدية نشاطات المنشآت الرياضية وعملياتها، وابتكار طرق جديدة لذلك وإحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية والسلوكية التي لا جدوى من العمل بها، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكل، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه، وبمعالجتنا لمفاهيم عمليات إعادة الهندسة ودواعيها وردود أفعال الموارد البشرية تجاهها، وكذا أهمية هذه الأخيرة في تعزيزها وإنجاحها، نستخلص أن أهم مقومات نجاح الهندسة هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليها والتفكير في وسائلها وطرق تنفيذها، حيث يساعد ذلك كثيراً على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنشأة من ناحية أخرى، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

## المراجع:

1. باهي، مصطفى حسين، وعبد الحفيظ، إخلاص محمد. (2000). طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية. مصر: مركز الكتاب للطباعة والنشر.
2. بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. (ط1). بيروت: دار النهضة العربية.
3. تركي، رايح. (1984). مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
4. الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. (ط2). فلسطين، غزة: مطبعة أبناء الجراح.
5. حسن، رابوة. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمية.
7. رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (2006). إعادة هندسة العمليات. كلية التجارة جامعة عين شمس.
8. سيد، أحمد غريب. (1997). الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
9. شاويش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة المورد البشرية "إدارة الأفراد". (ط3). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
10. شيحا، إبراهيم عبد العزيز. (1983). الإدارة العامة. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
11. عاشور، أحمد صقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
12. عبد المقصود، إبراهيم محمود. (2004). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية للإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي. (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لعننيا الطباعة والنشر.
13. فهمي، هيكل عبد العزيز. (1995). طرق التحليل الإحصائي. بيروت: دار النهضة العربية.
14. كشك، محمد بهجت. (1996). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار الطباعة الحرة.
15. محمد، حسن امتثال. وآخرون. (1998). مبادئ الإحصاء. الإسكندرية: مطابع كلية التجارة، جامعة.

16. هاشم، زكي محمود. (1989). *إدارة الموارد البشرية*. (ط1). الكويت: منشورات ذات السلاسل.

#### المقالات:

1 بن عروس، محمد، وحداب، سليم. (2019). "دور تدريب الموارد البشرية في جودة التسويق داخل المنشأة الرياضية". *مجلة الابداع الرياضي*، المجلد 10 (العدد 02)، (228-210).

2 نوري، قرماط، ويوخرص، رمضان. (2019). "تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة". *مجلة الابداع الرياضي*، المجلد 10 (العدد 02)، (289-307).

#### المذكرات والرسائل:

1. دمانة، عمر. (2017). *دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، دراسة حالة بالمركبات الرياضية لمدينتي الأغواط والجلفة* رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3. الجزائر.