

## أثر بعض المداخل الحديثة للإدارة على تدريب الموارد البشرية في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

دراسة ميدانية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم بمركب سيدي موسى.

### The impact of some modern entrances to the administration on human resources training in the Algerian Football Federation

تربح محمد<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> جامعة عمار ثلجي الاغواط (الجزائر)، m.terbah@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2023/06/06

تاريخ القبول: 2023/05/28

تاريخ الإرسال: 2022/12/06

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بعض المداخل الحديثة للإدارة الرياضية على تدريب الموارد البشرية في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة اتبعنا المنهج الوصفي، وللوقوف على ذلك تم الاعتماد على استبيانين المداخل الحديثة لتغيير التنظيم، وتدريب الموارد البشرية، طبق على عينة مكونة من (70) موظفين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم ومركب سيدي موسى لرياضة النخبة، وبعد جمع المعلومات ومعالجتها إحصائيا توصلنا الى ان الاتحادية الجزائرية لكرة القدم تهدف من وراء التغيير التنظيمي وإعادة الهندسة إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات البيئية.

**الكلمات المفتاحية:** المداخل الحديثة، الإدارة ، تدريب الموارد البشرية.

#### Abstract:

This study The study aimed to identify the impact of some modern entrances to sports management on human resources training in the Algerian Football Federation, and to answer the problem presented to us, follow the descriptive approach. (70) The Algerian Federal Football Federation and the Sidi Musa boat for elite sport, and after collecting information and processing it statistically, we concluded that the Algerian Football Federation aims from behind organizational change and restoring engineering to increase the institution's ability to adapt to environmental developments..

**Key words:** Modern entrances, management, human resource training.

## 1- مقدمة ومشكلة البحث:

تواجه غالبية المنظمات العامة والخاصة، الإنتاجية منها والخدمية تحديات عديدة وسرعة في التحول والتغيير من أجل بقائها واستمرارها والحفاظ على نموها، لتعيش المنظمات في عالم يتصف بالحركة والتطور والتغيير المستمر يجب تأهيل عليها وتدريب القوى العاملة لديها، وتبرز أهمية التدريب في تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، فهو عملية إنسانية تُمكن الفرد من كسب الفعالية والتكيف المستمر مع عملية التجديد في حالة انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى، والنجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي للفرد من خلال عملية التدريب فإنه سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، وحتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية، وإذا كان المستهدف من نشاط تنمية الموارد البشرية عندا دخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات في العمل فإن الأمر يتطلب تطوير واحداث التغييرات جوهرية في وظيفة التدريب نفسها حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة. (ديون ، 2008 ، صفحة 160)، كما يعد التطوير التنظيمي أحد المداخل الحديثة للتغيير والذي يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام

بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب، وخلق المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية من خلال زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها، ويتطلب من المنظمة تطبيق هذا المداخل السابقة تبني ثقافة التغيير لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغيير في أساليب العمل وسياساته، وهيكل المنظمة ومهامها، وخلق ثقافة موحدة للعمل، ومهما حدث من تغيير في الجوانب المادية للمنظمة يبقى المورد البشري هو هدف للتغيير ومحوره ووسيلته كونه يمثل مصدر الإبداع والابتكار والتطوير وهو القادر على حسن استغلال الإمكانيات المادية وحسن تسييرها، بحيث تناولت العديد من دراسات موضوع تدريب الموارد البشرية نذكر منها دراسة دراسة (المربع، 2004) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين في المنظمة مما ساهم بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين، وتوصلت دراسة (الحري، 1965) التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، الى ان التطوير التنظيمي أثر إيجابا على أداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها وعلى فعالية الاشراف عليهم، نتيجة تمركزت الإدارات في الأماكن مقاربة، ووجود هيكل تنظيمي روعي فيه وضع كل موظف في المكان المناسب، ويذكر (أحمد السمرائي، 2010م) في دراسته أن العوامل المُفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على التدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التنقيفية، وتوصل (حامد، 2008) في دراسته الى أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ولعل تجسيد التكامل بين هذه المداخل كان على الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، أحداث تغييرات في ثقافتها وفق الاستراتيجية التي تبنتها ولهذا فإن الثقافة التنظيمية تترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على الاتحادية الجزائرية وتكسيبها سمة شخصيتها الخاصة، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد العاملين بها وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن اطارات الاتحادية الجزائرية نحو تحقيق الأهداف؛ وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا للكشف أثر بعض المداخل الحديثة على تدريب الموارد من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

### 1-1-1-التساؤل العام:

- هل توجد علاقة بين المداخل الحديثة لتغيير التنظيم وتدريب الموارد البشرية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم؟

#### 1-1-1-1-التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة وتدريب الموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وتدريب الموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم؟

#### 1-2-الفرضية العامة:

- توجد علاقة دالة إحصائية بين المداخل الحديثة لتغيير التنظيم وتدريب الموارد البشرية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

## 1-2-1 الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بين إعادة الهندسة وتدريب الموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وتدريب الموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

## 2-الهدف العام من الدراسة:

وتكمن الهدف العام للدراسة في كونها:

- تهتم بشكل مباشر بالفرد العامل وبكيفية مساعدته في تعزيز أدائه من خلال إطلاق قدراته ومواهبه الكامنة، وإعطاء اهتمام خاص بمبادراته الفردية من أجل تجنب الركود الإداري ومن أجل مواجهة التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل حيازة رأس المال الفكري وجودة الأداء.
  - محاولة التعرف على دور استراتيجيات الحديثة للتدريب في تطوير الموارد البشرية في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.
  - أنها تتناول مفهوما إداريا حديثا وهو التدريب وفق المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي والذي يعتبر ضرورة حتمية للمنظمات الجزائرية في ظل المنافسة الحالية وتحديات العولمة.
- وتتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إثراء المعرفة النظرية في مجال دراسة أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على التدريب وتطوير الموارد البشرية في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

### 3-التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:

#### 3-1-الإدارة:

يعرفها (فريدريك تايلور) على أنها « المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن و أرخص طريقة». ( العجمي، 2000، ص27)  
أما (هنري فايول) فيقول «معنى أن تدير هو أن تتبأ، خطط وتنظم، تصدر الأوامر، تنسق و تراقب». (العلاق، 1996، ص20)

في حين نجد (أحمد ماهر) يعرف الإدارة بأنها « مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنظمة». (ماهر، 2004، ص10)

#### 3-2-الموارد البشرية:

يعرفها القرشي بأنها: « ذلك الجزء من السكان الناشطين اقتصاديا يمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة» ( القرشي، 2001، ص 113).  
وكما تعرف بأنها: « جزء هام من السكان يعيشون ويعملون مقابل اجر أو مرتب يتقاضونه، وهو يشير إلى قطاعين من مجموع السكان: المشتغلون والمتعطلون». (زوييف، 2003، ص 72)

ويعرفه الباحث اجرائيا هي نشاطا يشمل الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

#### 3-3-التدريب:

ترى حمداوي وسيلة أن التدريب: " هو عملية تعلم، سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ". (حمداوي وسيلة، 2004، ص 99)

أما عبد المعطي عساف يعرف التدريب بأنه " عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي" (عساف، 2008، ص 35)

وتعرفه راوية محمد حسن " عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم قواعد واتجاهات لزيادة تحسين أداء الفرد". (راوية، 1999، ص 167)

ويعرفه الباحث هي عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، ورفع مستواه العاملين إلى مستويات أعلى عن طريق التمرن وزيادة الخبرة.

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

##### 4-1-المنهج المتبع:

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في رصد ميكانيزمات وأبعاد إعادة المداخل الحديثة والتدريب، فقد اقتضى من دراسة واقع الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشراتهما، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف حمد سليمان المشوخي المنهج الوصفي بأنه " المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة، كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة" (حمد ، 2002، صفحة 177).

##### 4-2-الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بحصر أكبر عدد ممكن من الأدبيات من كتب ومصادر ودراسات سابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل المداخل الحديثة لتغيير، أو المتغير التابع تدريب الموارد البشرية.

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (15) موظف من العاملين بمركب سيدي موسى لرياضة النخبة. ثم قام الباحث بتوزيع استمارات الدراسة على الموظفين بالمنشأة حيث شرح طريقة ملأ الاستمارات حتى يتسنى لهم الإجابة على كل عبارات استمارة الدراسة.

##### 4-3-العينة وطرق اختيارها:

في دراستنا عينة البحث هو الموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم ومركب سيدي موسى لرياضة النخبة وعددهم 70 فرد، تم اختيارهم

بالطريقة الطبقيّة الغير تناسبية وهي من العينات الاحتمالية لتناسبها مع توزيع العاملين حسب الفئات المهنية.

#### 4-4- حدود الدراسة:

-الحدود الزمانية: قامنا بإجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة شهر ديسمبر 2015 الى شهر ماي 2016.

-الحدود المكانية: الاتحادية الجزائرية لكرة القدم ومركب سيدي موسى لرياضة النخبة.

#### 4-5- إجراءات الدراسة:

#### 4-5-1 الأدوات الدراسة:

استخدمنا في دراستنا استبيانين: الاستبيان الاول يقيس المداخل الحديثة لتغيير التنظيم على الموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم ومركب سيدي موسى لرياضة النخبة.

والاستبيان الثاني يقيس تدريب الموارد البشرية على الموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم ومركب سيدي موسى لرياضة النخبة.

#### 4-5-2 بناء اداة الدراسة:

في البداية تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة وبعض المراجع التي لها علاقة بالبحث والمقاييس وشبكات الملاحظة التي تقيس المداخل الحديثة لتغيير التنظيم وتدريب الموارد البشرية، وبعدها قام الباحث باستخراج ووضع أكبر قدر ممكن من العبارات التي تقيس المداخل الحديثة لتغيير التنظيم وتدريب الموارد البشرية.

وفي الخطوة الثانية تم بناء استمارة أولية على تقيس المداخل الحديثة لتغيير التنظيم المتعلقة الموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم على ضوء فرضيات الدراسة مكونة 16عبارة.

واستمارة أولية على طريقة ليكرث تقيس تدريب الموارد البشرية المتعلقة بالموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم ومركب سيدي موسى لرياضة الدراسة مكونة 20 عبارة، وبعد عملية التحكيم تم استخراج أداة الدراسة كما هو مبين في الجدولين الآتيين:

**الجدول (01) عبارات ومحاور استمارة المداخل الحديثة لتغيير التنظيم.**

المحاور	أرقام العبارات
المحور الأول: إعادة الهندسة	(1)،(2)،(3)،(4)،(5)،(6)،(7)،(8).
المحور الثاني: التطوير التنظيمي	(9)،(10)،(11)،(12)،(13)،(14)،(15)،(16).

**الجدول (02) عبارات ومحاور استمارة تدريب الموارد البشرية.**

المحاور	أرقام العبارات
تدريب الموارد البشرية	(1)،(2)،(3)،(4)،(5)،(6)،(7)،(8)،(9)،(10)،(11)،(12)،(13)،(14)،(15)،(16)،(17)،(18)،(19)،(20).

وختارنا طريقة ليكرث ثلاثية الأوزان للاستمارة التي تقيس المداخل الحديثة لتغيير التنظيم، والاستمارة التي تقيس تدريب الموارد البشرية المتعلقة بالموظفين العاملين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم ومركب سيدي موسى لرياضة النخبة.

4-6- الأسس العلمية للأداة:

4-6-1 الصدق الذاتي لاستمارة المداخل الحديثة لتغيير التنظيم:

معامل الصدق الذاتي لاستمارة المداخل الحديثة لتغيير التنظيم:

$$r = \sqrt{0,86} = 0,92$$

#### 4-6-2 الصدق التمييزي لاستمارة المداخل الحديثة لتغيير التنظيم:

الجدول رقم(03) يبين معامل التميز استمارة المداخل الحديثة لتغيير التنظيم

تطبيق	المتوسط	الانحراف	الفرق بين المتوسطات	درجة الحرية	قيمة T	القيمة الإحتمالية
الدرجات العلوية	138,48	5,57	32,86	56	23,03	0,00
الدرجات السفلية	105,62	5,28				

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss

يبين الجدول(03) الفرق بين متوسط الدرجات العلوية الدرجات السفلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استمارة المداخل الحديثة لتغيير التنظيمي يساوي 32,86 درجة وهو فارق كبير، وهذا ما بررته قيمة T التي تساوي 23,03 عند القيمة الاحتمالية 0,00 وهذا يدل على وجود فروق معنوية.

#### 4-6-3 الصدق الذاتي لاستمارة تدريب الموارد البشرية:

معامل الصدق الذاتي للأداة الثانية: استمارة تدريب الموارد البشرية:

$$r = \sqrt{0,86} = 0,92$$

#### 4-6-4 الصدق التمييزي لاستمارة تدريب الموارد البشرية:

الجدول رقم(04) معامل التمييز استمارة تدريب الموارد البشرية

تطبيق	العينة	المتوسط	الانحراف	الفرق بين المتوسطات	درجة الحرية	قيمة T	القيمة الإحتمالية
الدرجات العلوية	45	111,67	9	33,87	88	18,77	0,00
الدرجات السفلية	45	77,80	8,09				

نلاحظ في الجدول (4) ان الفرق بين متوسط الدرجات العلوية والدرجات السفلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استمارة تدريب الموارد البشرية يساوي 33,87 درجة وهو فارق كبير، وهذا ما بررته قيمة T التي تساوي 18,77 عند القيمة الاحتمالية 0,00 وهذا يدل على وجود فروق معنوية.

#### 4-6-5 حساب معامل الثبات:

تم حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق مرة واحدة كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (05) معامل التميز استمارة تدريب الموارد البشرية

الرقم	الاستمارة	معامل ثبات جثمان	معامل ثبات الفاكرونباخ
01	المدخل الحديثة للتغيير التنظيمي	0,86	0,73
02	تدريب الموارد البشرية	0,96	0,73

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss

#### 4-7-الأدوات الإحصائية:

من أجل تحليل نتائج البحث وفقا لطبيعة متغيراته التي تتدرج ضمن

المتغيرات الكيفية، تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- صدق المقارنة الطرفية أو الصدق التمييزي.
- الصدق بطريقة ألفاكونباخ، وطريقة التجزئة النصفية أسلوب جوتمان
- الانحدار الخطي البسيط.

## 5- عرض وتحليل النتائج:

### 5-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (06) معاملات الانحدار بين المتغير التابع تدريب موظفي

المنشأة الرياضية مؤشر المتغير المستقل إعادة الهندسة.

معامل التحديد المعدل R	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات		المصدر
				المعيارية	خطأ المعايير	B	
				Beta			
0.87	0.93	0.00	4.21	-	2.26	9.55	مقطع خط الانحدار
		0.00	18.58	0.93	0.10	1.96	إعادة الهندسة

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss

الشروط النظرية:

بالرجوع إلى نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد ما يلي:

- الجزء الثابت من  $B_0$  له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (9.55)

- ميل خط الانحدار  $B_1$  له قيمة موجبة تتراوح بين (1.96)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المفسر للأثر المعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- من خلال النتائج الموجودة في الجدول (06) الجزأ الثابت من  $B_0$

= (9,55) عند القيمة الإحتمالية 0,00 وهي أقل من القيمة الإحتمالية

0,05 و منه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي.

- ميل خط الإنحدار  $B_1 = (1,16)$  عند القيمة الإحتمالية 0,00 وهي أقل من القيمة الإحتمالية 0,05 ومنه نستنتج أن المقدار ميل درجة مؤشر المتغير المستقل إعادة الهندسة في نموذج الإنحدار معنوي.

### 5-1-1 مناقشة وتفسير الفرضية الأولى:

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن مفردات العينة يتجهون أكثر في رؤيتهم للمنشآت الرياضية تحاول جاهدة لتحديد مهام إعادة الهندسة ويرى الباحث انه تتضح وتبرز مبررات ودواعي استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية في المنظمات، وذلك لرفع رصيد رأس المال البشري والسعي من أجل بناء أنموذج تسيير إداري أكثر فاعلية وجودة، يسهم في تطوير قدرات الأفراد على المشاركة الفعالة في إدارة المجتمع، بما يتفق ومتغيرات العصر، ومتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع.

ومن مبررات علاقة تدريب العاملين بإعادة الهندسة ما ذكره نبيل مرسي خليل ان عملية التدريب من المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة: والتي تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة، وتختلف المراحل حسب المفكرين ولكن على العموم هناك مجموعة من المراحل متفق عليها بين مجمل الخبراء في المجال، وهي إعادة الهندسة، وإعادة تصميم أو بناء العمليات، وحسن سير المراحل السابقة يساهم إلى حد كبير في نجاح عملية إعادة تصميم العمليات، والإدارة الكفوة هي التي بإمكانها تصميم جيد لعملياتها واختيار أحسن البدائل وأسرعها وأدقها، وهو ما يتم طبعاً بالاستخدام الأمثل والمحكم لكل من (التكنولوجيا الحديثة تكنولوجيا المعلومات، التفكير الابتكاري ( خليل، 1998، صفحة 335) ، وكل هذا يتطلب تغيير في الهياكل التنظيمية، لتكون قليلة المستويات الإدارية ونطاق إشراف واسع، وهنا تبرز تغييرات أخرى متمثلة في الخصائص السلوكية اللازمة للموظفين لتنفيذ العمل بعد إعادة الهندسة من خلال الاتصالات، الإقناع، الالتزام، التعليم والتدريب.

## 5-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (07) معاملات الانحدار بين المتغير التابع تدريب موظفي

المنشأة الرياضية مؤشر المتغير المستقل التطوير التنظيمي.

معامل التحديد المعدل	معامل الإرتباط R	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات اللامعيارية		المصدر	
				المعاملات المعيارية Beta	خطأ المعيار B		
0.875	0.937	0.000	4.529	-	2.244	10.16	مقطع خط الإنحدار $B_0$
		0.000	18.511	0.937	0.110	2.035	إعادة الهندسة

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss

### الشروط النظرية:

وبالرجوع إلى نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي

يوضح العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد ما يلي:

- الجزء الثابت من  $B_0$  له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (10,16)

- ميل خط الإنحدار  $B_1$  له قيمة موجبة تتراوح بين (2,03)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج

نموذج الانحدار المفسر للأثر المعنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

من خلال النتائج الموجودة في الجدول اعلاه.

- الجزء الثابت من  $B_0 = (10,16)$  عند القيمة الإحتمالية 0,00 وهي

أقل من القيمة الإحتمالية 0,05 ومنه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج

الانحدار معنوي.

- ميل خط الإنحدار  $B_1 = (2,03)$  عند القيمة الاحتمالية 0,00 وهي أقل من القيمة الاحتمالية 0,05 ومنه نستنتج أن المقدار ميل درجة مؤشر المتغير المستقل التطوير التنظيمي في نموذج الانحدار معنوي.

### 5-2-1 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

إن التوجيه العام لأفراد العينة المدروسة يرون بأن المنشأة الرياضية محل الدراسة تعتني بالتدريب وتنمية كفاءات الأفراد في المنشأة، رغم أنه ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية باعتبار أن التدريب أحد المحاور الاستراتيجية لتدعيم وتويع مهارات ومعارف الأفراد والذي يهدف إلى تطوير قدرات المنشأة نحو الاعتناء رياضي النخبة إضافة إلى تحسين الأداء، وإحداث التغيير التنظيمي وإيجاد الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية، وقد أكد محمد بن يوسف النمران العطييات إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة الإدارية العصرية عن وتعزيز التطوير التنظيمي داخل المؤسسة ( النمران، 2006، ص 55)، " كما ذكر عبد الوهاب أحمد جاد طرق وأساليب التطوير التنظيمي اسلوب تدريب الحساسة الذي يتضمن مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل أو تركيز في عمل شيء معين، تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وتتكون عادة من (10-15) فرداً تترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين بهدف تعديل الأنماط السلوكية (عبد الوهاب، 2000، ص 269)، ويتطلب التطوير التنظيمي تخطيطاً شاملاً على مستوى المنظمة ككل (الأفراد، الجماعات التنظيم) واستخدام أساليب تدعم مفهوم التطوير التنظيمي وتحقق أهدافه، عن طريق التغيير النوعي للأفراد وذلك يرفع من مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب المستمر والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

وقد أكد ماهر أحمد ان التدريب إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف ويتضمن عدة جوانب رئيسية هي المهارات والمعرفة ثم الاتجاهات مما يسهل عملية التغيير والتطوير التنظيمي (قرين، 2005) الذي يسعى إلى زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، وقد يركز التدريب على الجوانب السلوكية ورفع المهارات الفردية الجماعية في هذا الشأن، ومن أمثلة دورات التدريب السلوكية في هذا المجال ما يركز على الدافعية، وقد تركز الدورات التدريبية على المهارات الادارية مثل طرق حل المشاكل واتخاذ القرارات وأساليب الرقابة... إلخ (ماهر، 2004، ص447)، ويرى سعيد بن عامر أن التدريب المستمر للمدراء من الآليات المهمة في التطوير التنظيمي الذي يستلزم دعم الادارة العليا المتمثلة في القيادة فإنه عليه التسلح بمهارات فنية وإنسانية وإدراكية كي يتابع عن قرب تلك المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية والفنية التي تعكس ملامح التغيير الجاري، وتلك المهارات لا توفر إلا بالتدريب والإعدادات المستمر للمدربين أو ما يعرف بالتنمية الادارية (بن عامر، 2001، ص260).

## 6- مناقشة عامة:

من خلال ما سبق يرى الباحث ان عملية التدريب أحد أهم آليات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق آليات وعناصر المداخل الحديثة للإدارة الرياضية من اجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، والتدريب لا بد أن يكون مرتبط باستراتيجية تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة لمداخل الإدارة الحديثة مثل كميته وتوقته ونوعيته ومستوياته، التي ترى أنه هو قلب تحسين المستمر للإدارة الرياضية الحديثة ومداخلها، بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود المداخل الحديثة للإدارة الرياضية وتطبيق فلسفتها، وتتعلق كمية ونوعية التدريب بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من المنظمة على التدريب، ولقد أفادت تجربة المنظمات التي قطعت شوطاً

طويلا في تطبيق وتحقيق المداخل الحديثة للإدارة الرياضية بأن التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المنظمة، تأتي أهمية المداخل الحديثة للإدارة الرياضية من خلال حرص منظمات الأعمال على تقديم منتج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في قطاع الصناعي أوفي البيئة التي تتواجد فيها، وهذا ما ذكره بدوي فالتدريب أصبح في العصر الحديث أحد الأسس الهامة والرئيسة التي يجب أن تأخذ بها كل مؤسسة والسبب في ذلك واضح، إذ لا يخفى على أحد أن زيادة الكفاءة التقنية للعامل ترفع من إنتاجيته مما يكون له أثر في زيادة الإنتاج وبالتالي التوسع في المؤسسة يخفض التدريب المهني من معدل دورات العمل والتغيب مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في المؤسسة (بدوي، 1968، ص 231)، وقد أكد حسين حريم أن علاقة التدريب بثقافة المنظمة في وظائفها تتلخص في وظائف رئيسية هي: تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم داخل المنظمة عن طريق التدريب المستمر وهذا يعطي أفراد المنظمة هوية (حريم، 2003، ص 265)، ويصف صلاح الدين الأفراد على أنهم أهم عناصر التطوير التغيير التنظيمي لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الاطلاق، فالأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني ان هناك توافقا بين الأفراد من حيث أهدافهم، دوافعهم وشخصياتهم، وقدراتهم. (صلاح الدين ، 2003، ص 362).

وقد أكد اللوزي أن التطوير التنظيمي له دور إيجابي في التنمية الإدارية وإحداث التغيير التنظيمي من خلال تدريب العاملين والاستثمار في الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال قدرته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل (اللوزي، 2000، ص 43).

## 7- خاتمة:

من خلال معالجتنا لمداخل التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية تدريب الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، وبالتالي فإن مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

وعليه نخلص إلى نتيجة مهمة وهي أن مداخل التغيير التنظيمي والمتمثلة أساسا في إعادة هندسة العمليات والتطوير التنظيمي أصبحت أمرا حتميا في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة المحلية والدولية على شتى الأصعدة، وبالأخص التطور التكنولوجي المذهل في تكنولوجيا المعلومات، التي تسمح للمؤسسات بإعادة تصميم تنظيمها بصفة جذرية، ولكيفية أداء نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وذلك بتجاوز التقسيم التقليدي للأعمال والعمل على شكل وظائف متخصصة في مجال معين، بينما تصبح عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة وما ينتج عنها من أشياء ذات قيمة مرتفعة ومتميزة، تثير رغبة الأفراد وتؤثر على قراراته، وختاماً نوصي بما يلي:

-الاهتمام بشكل جدي في الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن نتبعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية.

-إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

-على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلا من أسلوب التهديد والوعيد.

-زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق إفساح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.

- جعل التطوير التنظيمي هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بأخر فرد عامل.

## 8-المراجع:

- أحمد بطاح . (2006) . قضايا معاصرة في الإدارة التربوية . عمان : دار الشروق.
- أحمد جاد عبد الوهاب. (2000). السلوك التنظيمي-دراسة لسلوك الأفراد والجماعات. القاهرة: دار الوفاء.
- أحمد زكي بدوي. (1968). علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية. مصر: دار الجامعة المصرية.
- أحمد ماهر. (1999). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
- أحمد ماهر. (2004). الإدارة ، المبادئ و المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بشير عباس العلاق. (1996). الإدارة، مبادئ وظائف تطبيقات. القاهرة : دار قباء الحديثة للطباعة والنشر والتوزيع..
- حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات -منظور كلي. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .
- حمادوي وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.
- راوية محمد حسن. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- سعيد بن عامر. (2001). *الإدارة و تحديات التغيير*. القاهرة: مركز وايد سيرفس للإستثمارات و التطوير الاداري.
- سعيد يس عامر. (1998). *الإدارة وآفاق المستقبل*. القاهرة: المطبعة العثمانية الحديثة
- سلطان غالب الديحاني. (أفريل 2009). *الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت*. جامعة الكويت: ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم.
- سليمان حمد. (2002). *تقنيات ومناهج البحث العلمي*. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. (ط1، المحرر) الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الباقي صلاح الدين . (2003). *السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر*. الاسكندرية : الدار الجامعية.
- عبد الرحمن ادريس ثابت. (2002). *المدخل الحديث للإدارة العامة*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد القادر ديون. (2008). دور مداخل التكيف التكنولوجي في ادارة التغيير في المؤسسة. *مجلة الباحث* (06)، 160.
- عبد المعطي عساف. (2008). *التدريب وتنمية الموارد البشرية*. عمان: دار زهران.
- علي قرين. (2005). *التدريب الاداري كأحد متطلبات التسيير الفعلي*. جامعة المسيلة: ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية.
- محمد بن يوسف النمران. (2006). *العطيات: إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد حسنين العجمي. (2000). *الإدارة المدرسية*. (1) القاهرة: دار الفكر العربي.
- محمد قاسم القريوتي. (2009). *السلوك التنظيمي*. (ط5) عمان: دار وائل.
- مدحت كاظم القرشي. (2001). *الاقتصاد الصناعي*. (ط1) عمان: دار وائل للنشر.
- مهدي حسن زويلف. (2003). *إدارة الأفراد*. (ط1، المحرر) عمان: مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
- موسى اللوزي. (2000). *التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات*. (ط1، المحرر) عمان: دار وائل.
- نبيل مرسي خليل. (1998). *الميزة التنافسية في مجال الأهمال*. الاسكندرية : مركز الاسكندرية للكتاب.