

إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية. دراسة حالة لمؤسسة الشباب والرياضة بلدية الجلفة

أ. شلالى محمد . طالب دكتوراه علوم،

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

أ.د بوسكرة أحمد

مخبر الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة

ملخص الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا الحالية إلى تبيان مساهمة إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية، ومعرفة مدى وجود العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية، وأيضا التطرق إلى معرفة مدى وجود العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية التنظيمية و المنظمات الرياضية، معرجين بذلك للكشف عن مدى وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية، وكذا معرفة مدى وجود العلاقة بين رضا العملاء وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية، والتطرق في الأخير إلى معرفة والتعرف على البرامج المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين أداء العاملين بها من جهة أخرى، ومدى تطابقها مع مفهوم التنمية التنظيمية.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، التنمية التنظيمية، المنظمات الرياضية.

Summary

The objective of this study is to demonstrate the contribution of the quality of general management as an introduction to the development of the sports organization. the knowledge of the existing relationship between the f the quality of general management and the Organizational development in the sports organizations, passing to the coverage of the relationship between the culture of the organization and the improvement of performance in the sports organization and the extent of the association between the employees' satisfaction and the amelioration of performance in the sports organization, in the end. knowledge of the planned activities program of Directorate of Youth and Sports in order to be matched to recent changes, on one hand, the enhancement of employee's performance, on the other hand.

key words: Total Quality management, organizational development, sports organizations.

الإشكالية:

إن عملية إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية تمثل خطة ايجابية لتحسين أداء المنظمات الرياضية ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية ونجاحا وملائمة للتغيرات المحتملة ولأن العنصر البشري هو النواة الأساسية في أي منظمة رياضية فإن الاهتمام به يجب إن يكون من أولويات الإدارة كون نجاح وتطور التنمية التنظيمية إنما هو مرتبط أساسا بتوفير الظروف والوسائل التي تساهم في تحسين أداء المنظمات الرياضية.

حيث أدى النمو الكبير في حجم المنظمات الرياضية، وتنوع أنشطتها وتعقدتها إلى ضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة واحتياجات ومتطلبات الأداء، نشير هنا إلى أن إدارة الهيئات التنظيمية موجودة في كل المنظمات أي كان حجمها، ولكن التفاوت يكمن فيمن يمارس هذه الوظيفة.

وبهذا فإن أهمية التنمية التنظيمية يتضح من خلال اهتمام الإدارة بتطوير النظم الإدارية والعمل على تخطيط إدارة هياكلها وتنمية قدرات برامج التنمية التنظيمية وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور أداء المنظمات الرياضية.

أما في الجزائر فقد أولت الدولة اهتماما كبيرا لتحسن أداء المنظمات الرياضية حتى تتماشى مع تطورات هذا العصر الرياضي، وهذا راجع إلى الدعم الذي منحتة الدولة لهذا القطاع من إنجاز العديد من الهياكل الرياضية هذه الأخيرة التي تتطلب مهارات وقدرات وتسيير إداري رياضي محكم . وبهذا فإن أهمية التنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية يتضح من خلال الاهتمام بتطوير النظم الإدارية واستراتيجيات العمل على التخطيط المحكم وتنمية قدرات الموظفين وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الأداء.

وتعتبر مديريةية الشباب والرياضة من أهم المديرية الفاعلة التي تنتمي إلى قطاع الرياضة في برامج التنمية الشاملة، والمطالبة بمواكبة التطورات لتحسين أدائها وأداء الموظفين بها.

من خلال ما سبق تتبلور إشكالية البحث في ما يلي :

- كيف يمكن تحسين الأداء في المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية؟
وتتفرع هذه الإشكالية إلى عدة تساؤلات :

- هل توجد علاقة بين سلوك القيادة وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين رضا العملاء وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية ؟

02- الفرضيات:

الفرضية العامة:

- يمكن تحسين الأداء في المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين سلوك القيادة وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- توجد علاقة بين رضا العملاء وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .

-أهمية الدراسة:

3-1-الأهمية العلمية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستراتيجيات في أداء المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية، حيث تهدف الاستراتيجيات المتبعة في الإدارات الرياضية الجزائرية إلى تحسين قدرات المنظمات الرياضية واستيعاب ومواكبة التطورات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظرية السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الفردية والجماعية والتنظيمية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها، ويتأتى ذلك من خلال إكساب العاملين قدرات ومهارات، والاهتمام بحاجاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمات الرياضية وتوفير الظروف التنظيمية والتقنية المساعدة على تحسين أدائهم.

3-2-الأهمية العملية:

تتم أهمية هذه الدراسة في إمكانية تعميم نتائجها على باقي المؤسسات المشابهة وتزويد المشرفين ببعض الأفكار والآراء وذلك من خلال الدراسة الميدانية قصد الاستفادة منها في تنمية وتحسين أداء المنظمات الرياضية.

4-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التي نحن بصدد إنجازها إلى :

- عرض الإطار النظري لموضوع التنمية التنظيمية والاستراتيجيات الذي لم يلق الاهتمام الكبير في الأبحاث الأكاديمية في الجزائر.

- بيان مساهمة تحسين الأداء في المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية.
- معرفة مدى وجود العلاقة بين سلوك القيادة وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- معرفة مدى وجود العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- معرفة مدى وجود العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- معرفة مدى وجود العلاقة بين رضا العملاء وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- التعرف على البرامج المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين أداء العاملين بها من جهة أخرى، و مدى تطابقها مع مفهوم التنمية التنظيمية.

5-أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب دفعتنا لاختيار الموضوع ، يمكن تحديدها في:

1- الأسباب الموضوعية:

- من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر:
- حداثة موضوع الاستراتيجيات وأداء المنظمات الرياضية وكذا التنمية التنظيمية وارتباطه بتخصص إدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع السلوك التنظيمي بصفة عامة والتنمية التنظيمية بصفة خاصة من قبل الباحثين في مجال علم الاجتماع والنفس والإدارة والاقتصاد.
- سعي المنظمات بشكل عام للتكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال التقنيات الحديثة وأساليب الإدارة وزيادة اهتمامها بالعنصر البشري وتوفير كل ما يساعد على تحسين أدائه.

2-الأسباب الذاتية: نذكر منها:

- الرغبة الذاتية في بحث أحد المواضيع المرتبط بالسلوك التنظيمي ألا وهي التنمية التنظيمية.
- التعرف على التسيير والتخطيط للسلوك التنظيمي لتحسن أداء المنظمات الرياضية في مديرية الشباب والرياضة.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع حديث .

6-تحديد المصطلحات:

هناك العديد من المفاهيم المستعملة في الدراسة ومنها:

***التنمية:**

لقد ظهرت تعاريف متعددة للتنمية حيث يعرفها والت روستو (walt rostow) بأنها تخلي المجتمعات المتخلفة من السمات التقليدية السائدة وتبني الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة. وفي تعريف أخرى لهيئة الأمم ،تعرف التنمية على أنها : " العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع " .

وفي تعريف آخر لماركس (marx) : " التنمية هي عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية فضلا عن أساليب الحياة والقيم الثقافية.¹
*المنظمة:

عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.
*التنمية التنظيمية:

هو ذلك التغيير المخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة.
* الأداء:

القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.²
* التحسين:

التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.
* تقييم الأداء:

عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات الوظيفة بكفاءة أعلى في المستقبل.³
*المنظمة الرياضية:

هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة جهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، و إخراجها بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.⁴

7-الدراسات السابقة:

هناك دراسات تطرقت إلى موضوع التنمية التنظيمية من تلك الدراسات مايلي:

1- دراسة بعنوان " التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء دراسة تطبيقية على النوادي الرياضية الاجتماعية، للباحث أحمد عبد العال محمد أحمد القاهرة: جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية، 2001،

يهدف من خلالها إلى التعرف على الممارسات الإدارية وتشخيص المشكلات التنظيمية التي تؤثر سلبا على مستوى الأداء، وقد خلصت الدراسة إلى وجود مسؤوليات واضحة ومحددة ومكتوبة ولكنها غير تفصيلية إضافة إلى أنه هناك شعور بعدم توافق التطوير مع رغبات الأعضاء.

2- دراسة بعنوان: التنمية الإدارية و دورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير للباحث قارح مبروك معهد التربية البدنية الرياضية، سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2008/2007.
يهدف بحثه إلى:

*تشخيص واقع التسيير الإداري لوزارة الشباب والرياضة من خلال إبراز الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في نجاح عملية التسيير وذلك باتباعها للطرق والاستراتيجيات العلمية.

1 - موسى اللوزي: التنمية الإدارية ، ط2، دار وائل للطباعة و النشر ، الاردن ، سنة2002 ، ص 25.

2- أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003

3- العويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة، 2003.

4 - نعمان عبد الغني ، لطيفة عبد الله شرف الدين ، الإدارة الرياضية، ط1، مملكة البحرين، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر، 2010، ص15.

* وصف الواقع الرياضي في الجزائر، ومن ثم إعادة صياغته ضمن حوصلة من أجل إعادة تقديمه إلى الباحثين والطلبة في شكل جديد، يمكن أكثر من كشف هويته والإمام بخفاياه ومنه التعرف أكثر عليه. ثم إلى كشف العلاقات السببية بغرض تفسير هذا الوضع والوقوف على اسباب الترددي في نتائجه ومن ثم الانتهاء إلى التعميم بشأن مثل هذه العلاقات بين الاسباب والأعراض.

3- دراسة بعنوان: دور التطوير الإداري في تحسين أداء منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، للباحث فهاد سلطان محمد آل صقر الودعاني الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010 .

يبحث في دور التطوير الإداري في تحسين أداء منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، وخلصت الدراسة إلى :

- يبرز التطوير الإداري في الحالة محل الدراسة في استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز المعاملات اليومية، وصلاحيات المباني المدرسية ، ووجود التدريب كبرنامج لتطوير الأداء.

- أن معوقات التطوير الإداري تتمثل في عدم الاهتمام بالتحفيز، ومحدودية الوقت المخصص للتطوير، وانخفاض مشاركة العاملين في عملية صنع القرار في التطوير الإداري.

- التغلب على معوقات التطوير الإداري تتمثل في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتفعيل نظام التحفيز، وتأهيل الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ برنامج التطوير.

4- شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية لمعتز مصطفى عبد الجواد شيحة الإسكندرية، دار الوفاء، 2006.

يهدف بحثه إلى وضع تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمي تتضمن العديد من مجالات التطوير التنظيمي و تتضمن الشبكة المقترحة (الإعداد- التدريب- تنمية الفريق- تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات – وضع الهدف التنظيمي – إنجاز الهدف و الاستقرار) لتحقيق أهداف النشاط الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة الإسكندرية وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- عدم وجود أسلوب لتعليم الأخصائيين الرياضيين.

- غياب أسلوب بناء الفريق.

- عدم استخدام التقنيات الحديثة في برامج التنمية الإدارية على قلتها.

5- دراسة بعنوان دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين رسالة ماجستير، للباحث أحمد سحنون، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2005.

تبحث الدراسة في مكانة الإبداع الإداري في تطوير الموارد البشرية و الإدارة الجزائرية في ظل التغيير المستمر للبيئة المحيطة وقد خلصت الدراسة إلى:

- ضرورة تبني الإبداعي الإداري كمدخل لتنمية الموارد البشرية، فهو يعنى باستغلال القدرات الإنسانية خاصة الذهنية، واعتباره مدخلا مكمل للمداخل التي تسعى لزيادة قدرات الأفراد كالتدريب.

- عدم وجود أي تخطيط مهما كان مستواه لدعم و إرساء قاعدة للإبداع الإداري.

- عدم إعطاء أهمية لتوضيح معاني الواجبات الواقع على عاتق الموظفين والمتعلقة ببذل الروح الإبداعية في الأعمال المنجزة.

- عدم إعطاء أهمية في النصوص القانونية لبيئة الإبداع، و مصادره ومراحله.

- إجحاف الموظفين والعمال في قيمة الجزاءات المخصصة مقابل الاختراع الواقع في المؤسسات والاقتصار على الجزاءات المادية فقط.

6- دراسة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، رسالة ماجستير للباحث، حفيان عبد الوهاب، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية جامعة الجزائر، 2008.

تبحث الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات والأساليب المتبعة لتحقيقها، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إقناع الموارد البشرية بحتمية التغيير ولتطوير في ظل

التغيرات التي يشهدها العالم، بالإضافة إلى ضرورة تحفيز وتمكين الموارد البشرية وتوفير وسائل وظروف العمل المناسبة.

7- دراسة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير، للباحث هدار لحسن، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006.

تبحث الدراسة في مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الثقافة التنظيمية كأداة لإدارة التغيير، وخلصت الدراسة أن إحداث تغيير هيكلي أو تكنولوجي أو مالي دون تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة التنظيمية يجعل هذا التغيير يفقد أحد حلقاته التي لن يتم بدونها تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

كون الفرد يمثل حجر الزاوية في عملية التغيير، وعليه فإن التغيير الثقافي داخل المنظمة أضحى ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى في المنظمة، ويتوقف ذلك على كفاءة و قدرة قائد التغيير في المنظمة.

8- دراسة بعنوان التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة، اتصالات الأغواط، رسالة ماجستير، للباحثة بوداود فاطمة الزهراء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة -بومرداس- 2007.

تبحث الدراسة في مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي وأثره (التغيير) على أداء الأفراد في المنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى:

- قلة المعلومات حول التغيير المراد إجراءه أبرز معوق لعملية التغيير.
- أن تأثير التغيير التنظيمي يبرز من خلال تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهاراتهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم ومن ثم أداء المنظمة و ذلك ما تحققه أساليب التطوير التنظيمي كتنمية القيادات الإدارية والتحفيز والاتصال .. الخ.

9- دراسة بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير، للباحثة خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، الرياض جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة 1995.

تهدف إلى تقديم إطار أساسي علمي لموضوع التطوير التنظيمي، و توضيح المشكلات التي تحد من فاعلية تقديم أمانة جدة لخدمات بمستوى عال من الكفاءة وإبراز التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين، وخلصت الدراسة إلى:

- التأثير الإيجابي للتطوير على أداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها، وعلى فعالية الإشراف عليهم نتيجة تمرکز إدارات وأقسام الأمانة في أماكن متقاربة، ونتيجة وجود هيكل تنظيمي روعي فيه وضع كل موظف في التخصص المناسب له

- وجود قصور في اختيار الموظفين الملائمين للعمل وتوفير المقدره والكفاءة فيهم عند توليهم لمناصب قيادية نتيجة عدم توصيف وتحديد موصفات لكل وظيفة وقله اليد العاملة المتخصصة والمدربة بسبب عدم وجود جهاز إداري يختص بتدريبه وتطويرها.

10- دراسة بعنوان إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا، رسالة دكتوراه غير منشورة، للباحثة ريم رمضان، جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، 2004.

تبحث الدراسة في أهداف التغيير وصنع قراراته وكيفية إدارته، وتأثيره على الأداء في المنظمة، وخلصت الدراسة إلى:

- أن التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية تحتم على المنظمات التكيف معها
- للقيادة الإدارية دور هام في عملية التغيير ما يحتم تنظيم دورات تدريبية حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

- يلعب الاتصال والتمكين والمشاركة والتشاور، دور بارز في نجاح عملية التغيير.

الإجراءات المنهجية المتبعة في عملية البحث:

المنهج المتبع:

كان علينا اختيار المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة دراستنا، فالمنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة لأجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم فعليا مع المعطيات الفعلية للظاهرة.⁵

2- الدراسة الاستطلاعية:

قمنا قبل المباشرة بإجراء الدراسة الميدانية بدراسة استطلاعية كان الغرض منها ما يلي :

- معرفة حجم المجتمع الأصلي ومميزاته وخصائصه.
- التأكد من صلاحية أداة البحث وذلك من خلال التعرض للجوانب التالية :
- وضوح البنود وملائمتها لمستوى العينة وخصائصها.
- التأكد من وضوح التعليمات.
- المعرفة المسبقة لظروف إجراء الدراسة الميدانية الأساسية، وبالتالي تفادي الصعوبات والعراقيل التي من شأنها أن تواجهنا.

ولهذا قمنا بزيارة عينة بحثنا، حيث تم ذلك بعد سحب رخص تسهيل المهمة من إدارة المعهد لزيارة مجتمع بحثنا المتمثل في فئة الموظفين بمديرية الشباب والرياضة ببلدية الجلفة.

3-متغيرات الدراسة:

3-1-المتغير المستقل:

وهو العامل الذي يريد الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة وعامة ما يعرف باسم المتغير أو العامل التجريبي، وتتمثل دراستنا في الاستراتيجيات.

5-2-المتغير التابع:

وهذا المتغير هو نتاج تأثير العامل المستقل في الظاهرة، ويتمثل في دراستنا هذه في تحسين أداء المنظمات الرياضية.

3-2-المتغير الوسيط (المشوش):

وهو المتغير الذي يقوي أو يضعف العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل في الظاهرة، ويتمثل في دراستنا هذه في التنمية التنظيمية.

وعادة يقوم الباحث بصياغة فرضيته محاولا إيجاد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولكي يتمكن الباحث من اختيار وجود هذه العلاقة أو عدم وجودها

لابد له من استبعاد وضبط تأثير العوامل الأخرى على الظاهرة قيد الدراسة، لكي يتيح المجال للعامل المستقل وحده التأثير على المتغير التابع.⁶

4- مجتمع وعينة الدراسة:

يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. إن الهدف الأساسي من اختيار عينة هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي للبحث، وليس من السهل على الباحث أن يقوم بتطبيق بحثه على جميع أفراد المجتمع الأصلي.⁷

- عينة البحث:

تتكون العينة عينة مقصودة المدروسة من 80 فردا من المجموع الكلي لعدد الموظفين في مديريات الشباب والرياضة بالبلديات المذكور سابقا، أي 427 فردا من مختلف المستويات الإدارية لإطارات،

⁵ * ذوقان عبيدات : البحث العلمي : مفهومه ، أدواته ، أساليبه ، دار الفكر ، عمان ، 1982 ، ص. 176.

⁶ * ذوقان عبيدات: مرجع سابق ، ص. 18.

⁷ * إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، سنة 2000، ص.129.

أعوان تحكم، أعوان تطبيق، أعوان تنفيذ، وفي مختلف الوظائف التي يشغلونها إلا أن تركيزنا في العينة كان أكثر على الإطارات وذلك نظرا لأهمية الدراسة في هذا المستوى وما له من أثر مباشر على هذه الطبقة، فقد قمنا بتوزيع الاستبيان حسب العينة المختارة عن طريق موظف في قسم إدارة الموارد البشرية الذي قام بتوجيهنا إلى المسيرين والموظفين الذين يرى فيهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان بحكم درايته بمؤهلات ووظائف جل الأفراد الموظفين في المديرية.

5- مجالات البحث:

5-1- المجال المكاني:

يتحدد الإطار المكاني لهذا البحث في مديريات الشباب والرياضة بكل من بلدية الجلفة.

5-2- المجال الزماني:

قمنا بإجراء البحث الميداني انطلاقا من تحديدنا لموضوع البحث والمشكلة المراد دراستها إذ تم ذلك ابتداء من بداية شهر نوفمبر 2016، وقد امتدت المرحلة الأخيرة من بحثنا إلى غاية نهاية شهر جوان 2018.

6- أدوات جمع البيانات:

إن اختيار الباحث لأدوات جمع البيانات يتوقف على العديد من المعايير، فطبيعة المشكلة والفروض تتحكمان في عملية اختيار الأدوات ولغرض جمع المعطيات من الميدان عن موضوع الدراسة، على الباحث انتقاء الأداة المناسبة لذلك ومن المتفق عليه أن أداة البحث تساعد الباحث على تحقيق هدفين هما:

- تساعد على جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع لبحث.
 - تجعل الباحث يتقيد بموضوع بحثه وعدم الخروج عن أطره العريضة.
- ومنه فأداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يتمكن بواسطتها الباحث حل المشكلة.

6-1- شرح الاستبيان:

يتضمن الاستبيان الموزع على عناصر العينة المختارة 03 محاور كل محور يتكون من عدة أسئلة فرعية تتسلسل فيه الأسئلة من البيانات الشخصية الخاصة بالمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة حتى الدخول تدريجيا في المحاور التي تمس مباشرة صلب الموضوع من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها.

ويتألف الاستبيان من 32 سؤال.

أما الإجابات عن أسئلة الاستبيان فتكون مغلقة حسب نوعية الإجابة المراد الحصول عليها من خلال الاستبيان، وتنوعت اقتراحات الإجابات بين أن تكون ب: (موافق، محايد، غير موافق).

وقد جاءت محاور الاستبيان على النحو التالي:

- * المحور الأول: سلوك القيادة
- * المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي.
- * المحور الثالث: الموارد البشرية.

7- الأساليب الإحصائية المستعملة:

إن طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض علينا أساليب إحصائية خاصة، تساعد الباحث في الوصول إلى نتائج ومعطيات، يفسر ويحلل من خلاله الظاهرة "موضوع الدراسة" وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم الدراسة وهي كما يلي:

7-1- الإحصاء الوصفي:

*النسب المئوية:

استعملت في هذه الدراسة لغرض تقدير أفراد الدراسة الاستطلاعية وكذا تقدير أفراد مجتمع الدراسة الأساسية حسب متغيرات البحث.

ويمكن استخدام القانون بالصورة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{عدد الكلي للعينة}} * 100 = \%$$

9-2- الإحصاء الاستدلالي:

*المعالجة التحليلية : حساب قيمة كا² (Khi2)كا² المحسوبة = مج (القيم الملاحظة - القيم النظرية)²

القيم النظرية

ملاحظة : تمت المعالجة الإحصائية بالاستعانة بنظام (SPSS) الإحصائي.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

نص الفرضية الأولى: توجد علاقة بين السلوك القيادي وتحسين الأداء.

- ربط بين السؤال رقم 01: هل يوجد برنامج لتنمية مؤسستكم؟ والسؤال رقم 09 هل توجد برامج تدريبية في مؤسستكم؟

الاستنتاج الجزئي الأول:

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول الخاصة بالفرضية الأولى المتمثلة ببرامج التدريب وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون يمكن القول أن مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة لها إستراتيجية وخطة تطويرية تتضمن جملة من الأدوات والأساليب التي تستهدف تحسين أداء الموظفين بها ومن بين هذه الأساليب التدريب.

حيث نرى من خلال الفرضية الأولى أن إطارات الموظفين هم من يستفيدوا من برامج التدريب بصفة دائمة، أما فئة التحكم والتطبيق والتنفيذ فهي تستفيد من هذه البرامج بصفة متفاوتة، وهذا يرجع إلى سياسة الإدارة وسياسة الدولة من أجل التحفيز والتدعيم الإطارات السامية للمساهمة في تطوير الإدارة وتنميتها من خلال تسييرهم وقراراتهم الإدارية التي تخدم هذه المنظمات الرياضية. وهذا ما يؤكد أنه توجد علاقة بين السلوك القيادي وتحسين الأداء.

، وبالتالي فالفرضية الأولى محققة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

نص الفرضية الثانية: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء

- ربط بين السؤال رقم 01: هل يوجد برنامج لتحسين مؤسستكم؟ والسؤال رقم 19 هل هناك اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والموظفين؟

الاستنتاج الجزئي الثاني:

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثانية المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون حيث أن التخطيط الاستراتيجي يسعى لدعم العمل الجماعي لتعزيز نظام الاتصال بمديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة، مما يؤكد أن إستراتيجية الإدارة تسعى لتحسين الأداء وفعالية المنظمة.

وتبين لنا من خلال الفرضية الثانية أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء الموظفين بالمديرية، مما يؤكد فعالية نظام الاتصال الداخلي بالمنظمة الرياضية، وان له دوره الهام الذي يلعبه في تحسين المنظمات الرياضية .

وهذا ما يؤكد أن هناك وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين أداء الموظفين بالمديرية ، وبالتالي فالفرضية الثانية محققة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

نص الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين أداء الموظفين بالمديرية

- ربط بين السؤال رقم 01: هل يوجد برنامج لتحسين مؤسستكم؟ والسؤال رقم 25

هل يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين أداء الموظف لتحسين أداء المنظمات الرياضية؟

الاستنتاج الجزئي الثالث:

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول السابقة الخاصة بالفرضية الثالثة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون نجد انه رغم ضرورة تبني مديرية الشباب والرياضة

بولاية الجلفة من خلال تعامل الإدارة مع الموظفين بإيجاب والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومن خلال تقدير الجهد الذي يبذله الموظفون إلا أن هناك عدم وضوح في معايير تقييم الأداء وعرجنا في الفرضية الثالثة وجدنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة اجمعوا على عدم وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء من منظور التنمية التنظيمية وعبروا عن عدم رضاهم عن هذا النظام مقارنة بالمجهودات التي يبذلونها خاصة مع الهيكلة الجديدة للإدارة ورغم الزيادة في الاجور الا ان هناك غموض يسيطر على معايير تقييم الاداء.

وهذا ما يؤكد أن إدارة الموارد البشرية لم تساهم في تحسين أداء الموظفين بالمنظمات الرياضية ، وبالتالي **فالفرضية الثالثة غير محققة.**

مناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة:

- يمكن تحسين الأداء في المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية.
- ربط بين السؤال رقم 01: هل يوجد برنامج لتحسين مؤسساتكم؟ والسؤال رقم 32 هل البرامج المتبعة في المؤسسة تساعدك على تحسين الأداء؟
- * مناقشة جدول الفرضية العامة:

المجموع	هل البرامج المتبعة في المؤسسة تساعدك على تحسين الأداء؟			موافق	محايد	غير موافق
	موافق	محايد	غير موافق			
31	19	11	01	موافق	هل يوجد برنامج لتحسين مؤسساتكم؟	
35	02	16	17	محايد		
14	03	06	05	غير موافق		
80	24	33	23	المجموع		

* الجدول رقم 01:

القيمة المعنوية sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	K ²
0.048	04	0,05	دال إحصائيا	29,81

مناقشة الجدول رقم 01:

من خلال الجدول رقم 01 نجد أن تسعة عشر مجيب قد أجابوا بالموافقة على السؤال 01 والسؤال 32 أما إحدى عشر مجيب فقد كانت إجابتهم بالحياد بالنسبة للسؤال 32 وبالموافقة التامة على السؤال 01، ونجد فرد واحد من العينة لم يوافق على السؤال 32، وإجابته كانت ايجابية بالنسبة للسؤال 01، ونجد أيضا فردين من العينة كانوا محايدين بالنسبة للسؤال 01 وموافقين للسؤال 32. وستة عشر مجيب حيث اتفقوا على الحياد على السؤالين معا، كذلك هناك سبعة عشر مجيب اتفقوا على الحياد في السؤال 01 ولم يوافقوا على السؤال 32، وهناك ثلاثة أفراد قد وافقوا على السؤال 32 ولم يوافقوا على السؤال 01. كذلك لدينا ستة مجيبين لم يوافقوا على السؤال 01 والتزموا بالحياد بالنسبة للسؤال 32، وفي الأخير نجد خمسة مجيبين لم يوافقوا على السؤالين معا.

مناقشة الجدول رقم 01:

عند حساب k^2 (جدنا أن k^2 كان ب: 29,81، أما القيمة المعنوية وجدنا 0,048، ذلك عند درجة الحرية $df = 04$ ، ونسبة الدلالة الإحصائية 0,05. أي أن مستوى الدلالة (0.05) اكبر من القيمة المعنوية (0.048)، ومنه نقول أن الفرضية العامة محققة عند مستوى الدلالة 0,05.

الاستنتاج العام:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة محل الدراسة وهي - ببلدية الجلفة - حيث أبرزنا التطورات التي مرت بها والمهام التي تقوم بها، ثم عرجنا إلى إدارتها وتحليل هيكلها التنظيمي ومواردها البشرية على مستوى المديرية.

ومن منطلق أن الإطار النظري يبحث في كيفية مساهمة التخطيط في تحسين الأداء من منظور التنمية التنظيمية، قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والذي اخترنا له مديرية الشباب والرياضة بالجلفة وللمكانة التي تلعبها في إطار تنفيذ المخططات التنموية التي سطرته الدولة، فقمنا بعد تقديمها بتشخيص المناهج الثلاثة للتنمية التنظيمية وهم: المنهج الفردي والجماعي والتنظيمي، وللتعمق أكثر صممنا استبياناً يبحث في الأساليب والأدوات التي تساهم بها التنمية التنظيمية في تحسين الأداء من تدريب والاتصال وتقييم الأداء.

حيث نرى من خلال الفرضية الأولى أن إطارات الموظفين هم من يستفيدوا من برامج التدريب بصفة دائمة، أما فئة التحكم والتطبيق والتنفيذ فهي تستفيد من هذه البرامج بصفة متفاوتة.

وهذا ما يؤكد بأنه توجد علاقة بين سلوك القيادة وتحسين الأداء، وبالتالي **الفرضية الأولى محققة.**

وتبين لنا من خلال الفرضية الثانية أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء، مما يؤكد فعالية نظام الاتصال الداخلي بالمنظمات الرياضية، وان له دوره الهام الذي يلعبه في تنمية المنظمات.

وهذا ما يؤكد بأنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء، وبالتالي **الفرضية الثانية محققة.**

وعرجنا في الفرضية الثالثة وجدنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة اجمعوا على عدم وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء وعبروا عن عدم رضاهم عن هذا النظام مقارنة بالمجهودات التي يبذلونها.

وهذا ما يؤكد أن لاوجود لعلاقة بين سلوك القيادة وتحسين الأداء، وبالتالي **الفرضية الثالثة غير محققة.** ومما سبق نستنتج وحسب الفرضية العامة التي تنص على إمكانية تحسين الأداء في المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية، وبالتالي **الفرضية العامة محققة.**

الاقتراحات:

إن سرعة التغيرات وتلاحقها يفرض على الإدارة الجزائرية تبني الاستراتيجية الإدارية، كاستراتيجية تستهدف تكييفها مع التغيرات وزيادة فعاليتها، وفي سبيل ذلك نقدم الاقتراحات التالية:

*مراعاة حاجات وقيم وثقافة الموظفين عند إحداث التغييرات في المؤسسة.

*تبني الإستراتيجية الإدارية وتدريب القادة الإداريين على برنامجها.

*تدريب الموظفين لزيادة معارفهم وقدراتهم، مع العمل على توفير الحافز للعملية.

*تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً (مكافآت، ترقية، الأوسمة أو شهادات... الخ).

*تدعيم نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتفعيل العمل الجماعي وتسهيل وصول المعلومات للموظفين.

*إشراك الموظفين وتفويضهم وتمكينهم في المنظمة.

*زيادة توظيف الموارد البشرية للتقليل من كثافة وضغوط العمل.

*إعادة النظر دورياً في نظام الأجور، لوقف هجرة الإطارات للمنظمات الإدارية للخارج، أو للمؤسسات الأجنبية.

* ضرورة وضع أنظمة وسياسات إدارية واضحة ومعلنة، تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، بعيدة عن الولاءات والعلاقات الشخصية.

* تطوير وتحديث أساليب العمل في الجانب البشري والتقني والعمل على تهيئة مناخ ملائم للعمل.

أفاق الدراسة:

حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية مساهمة الإستراتيجيات في تحسين أداء المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية وبالنظر لتعدد الأساليب والأدوات التي تتضمنها الإستراتيجية الإدارية لتحسين الأداء تم اختيار أسلوبين في كل مجال من المجالات التي يشملها البرنامج (الأفراد، الجماعات، التنظيم)، وبحكم اتساعه وتشعبه وارتباطه بمفاهيم إدارية أخرى لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى أمر إثراء موضوع الإستراتيجية الإدارية من جوانب أخرى مفتوح للباحثين، ولا بأس أن نذكر من تلك الجوانب ما يلي:

* دور القيادة الإدارية في الإستراتيجية الإدارية.

* تنمية الموارد البشرية كمدخل للإستراتيجية الإدارية

* إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة كمدخل للإستراتيجية الإدارية من منظور التنمية التنظيمية.

قائمة المراجع المستعملة في عملية البحث:

- 1- موسى اللوزي: التنمية الإدارية ، ط2، دار وائل للطباعة و النشر ، الاردن ، سنة.2002
- 2- أحمد الشافعي حسن و إبراهيم بخاري عبد اللطيف ، المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية: دار الوفاء ،.2007
- 3- أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، .2003
- 4- منير عبوي زيد ، إدارة التغيير والتطوير ، ط1 ، عمان: دار كنوز المعرفة ،.2007
- 5- العويصات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة،2003
- 6- نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين ، الادارة الرياضية، ط1، مملكة البحرين، زارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر،2010..
- 7- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية : الدار الجامعية 2003.
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث للإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية ،.2002
- 9- بطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، عمان : دار الشروق ، .2006
- 10- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط 5 ، عمان : دار وائل ، 2009.