

دور التغيير التنظيمي في تطوير اداء المؤسسات الرياضية

The role of organizational change in developing the performance of sports institutionsأسامة مرنيز¹، الطاهر بريكي²¹ جامعة المسيلة، الجزائر، oussama.merniz@univ-msila.dz² جامعة المسيلة، الجزائر، tahar.briki@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2021/03/06 تاريخ القبول: 2021/04/15 تاريخ النشر: 2021/06/05

Abstract**ملخص**

This study aims to identify the role that organizational change plays in developing the performance of sports institutions, and this is through a study of the dimensions of tasks and jobs and technological change, and the study was conducted on a sample of 30 workers at the Sports Vehicle Bureau for the state of M'sila and to reach accurate results the curriculum was followed The descriptive survey, the study tool was used in a questionnaire form that contains 18 words, and the most important results are:

Creating structural change in tasks and jobs that helps sports institutions develop their performance and achieve their goals

Key words: organizational change; performance; sports institutions

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تطوير اداء المؤسسات الرياضية وهذا من خلال دراسة بعدي تغيير المهام والوظائف والتغير التكنولوجي، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 30 عامل بديوان المركبات الرياضية لولاية المسيلة وللوصول إلى نتائج دقيقة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في استمارة استبيان التي تحتوي على 18 عبارة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ان :

-احداث التغيير الهيكلي في المهام والوظائف يساعد المؤسسات الرياضية على تطوير ادائها وتحقيق اهدافها .

كلمات مفتاحية: التغيير التنظيمي؛ الاداء؛ المؤسسات الرياضية

1. مقدمة :

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

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات الرياضية فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس وليس المقصود بالتغيير التنظيمي تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية وانما ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس عملية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة (شرف،1988، صفحة 112).

2. اشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسات الرياضية شخصية معنوية وكيان جامع للأفراد وفي محيط الاجتماعي على أعمال ونشاطات لا يمكن للفرد الواحد القيام بها ، حيث تشغل حيزا كبيرا من اهتماماتنا من أجل أداء مهام وتقديم خدمات ، والأکید بنجاح أو فشل أي مشروع رياضي متوقف على تضافر جهود جميع الأطراف التي لها صلة بالمجال الرياضي، سواء من قريب أو بعيد ، فلا يمكن حصر أي نجاح أو فشل على عنصر أو طرف واحد فقط ، إذا كانت الحاجة ملحة إلى تنسيق جهود كل الأطراف ورضا صفوفها، وتفعيل أداءها والارتقاء به لتحقيق الأهداف المرجوة (رمضان، 1988، صفحة 25).

والتغيير التنظيمي هو أي بديل للوضع الراهن فإن الابتكار هو فكرة جديدة تطبيق لبدء أو تحسين الخدمة وبهذا فإن جميع الابتكارات تشير للتغيير، ولكن ليست جميع التغيرات ابتكارات باعتبار قد يتطلب أفكار جديدة (عاطف، 2009، صفحة 190).

وبما أن محيط المؤسسة الرياضية أصبح يتسم بالحركية والديناميكية، فقد أصبح لزاما على المؤسسة أن تجد الوسيلة الدائمة التي تمكنها من التجديد والتأقلم والتخطيط لإحداث التغيير التنظيمي الذي يمكن أن

دور وظيفة التنظيم في تطوير مهارات العاملين في المؤسسات الرياضية

لمسه من خلال عدة أنماط منها التغيير التكنولوجي الذي يكون نتيجة لنشاط جديد، ويشمل تبديل وسائل الإنتاج أو التعديل في تدفق العمل، أو إدخال آلات ومعدات جديدة وهذا ماله علاقة بوظيفية التدريب، ونتيجة التغيير الذي قد يحصل في إستراتيجية المؤسسة يحصل التغيير الهيكلي والذي يشمل القيام بإعادة التنظيم بوظيفة ما. (مفتي، 1999، صفحة 68).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن النمط من التغيير قد يكون شاملاً أو جزئياً ولذا من الضرورة إجراء تغيير في المؤسسات العليا أو الدنيا لهيكل المؤسسة الرياضية وإلا ستكون هنالك آثار سلبية تنعكس على إستمراريتها. وترتبط تحقيق التغيير الهيكلي بوظيفة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية لأن فاعلية التغيير يرتبط بدرجة أسهام الموارد البشرية بإعتبار أن التغيير التنظيمي يشملها بشكل أساسي وهذا لأجل تعديل أو تغيير سلوكياتهم و التركيز على ما يكون من قدرات ومواهب وتوظيفها في الأعمال التي تسعى المؤسسة الرياضية لتحقيقها ، وهذا من خلال التغيير الفني الذي له صلة مباشرة بعملية تغيير الوظائف والمهام (العطيات، 2006، صفحة 43).

ومن هذا المنطق فإن مشكل الدراسة تتحدد في التعرف على الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات الرياضية ويمكن تحديد التساؤل الرئيسي التالي:

هل للتغيير التنظيمي دور في تطوير أداء المؤسسات الرياضية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام التساؤلات الجزئية التالية:

- هل للتغيير التكنولوجي دور في تطوير أداء المؤسسات الرياضية ؟
- هل للتغيير في المهام و الوظائف دور في تطوير أداء المؤسسات الرياضية ؟

الفرضية العامة:- للتغيير التنظيمي دور في تطوير أداء المؤسسات الرياضية .

- الفرضيات الجزئية:
- للتغيير التكنولوجي دور في تطوير أداء المؤسسات الرياضية .
- للتغيير في المهام و الوظائف دور في تطوير أداء المؤسسات الرياضية .

3. الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى: التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة بمؤسسة

نيميلوغ بالبويرة-كنان يوسف، ريان عبد المالك، جامعة البويرة، 2018

و هدفت الدراسة الى إظهار دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية التعرف على مختلف المجالات التي يحدث فيها التغيير، ومن أهم نتائجها ان للتغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقاءها واستمرارها وذلك بسبب التغيرات والتقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات كما يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير.

❖ **الدراسة الثانية:** مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات

الرياضية، زياني عبد الرؤوف، جامعة المسيلة، 2019

هدفت الدراسة الى التعرف على أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ومن أهم نتائجها ان هناك تطابق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة وجوب الجمع بين الرؤساء والموظفين في إحداث عملية التغيير التنظيمي.

❖ **الدراسة الثالثة:** دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة،

صاحب الدراسة: رياض وادفل، جامعة المسيلة، 2016

وهدفت الدراسة الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة و إبراز دور تدريب الموارد البشرية في التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة ومن اهم نتائج الدراسة ان العاملين بمديرية الشباب والرياضة يخضعون لدورات تدريبية إذا كان هناك تغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة مثل استخدام برامج معلوماتية جديدة وفي هذه الحالة فالتدريب يكون موجه لجميع الأفراد العاملين والذين يستخدمون هاته التكنولوجيا الجديدة.

❖ **الدراسة الرابعة:** واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، بن عطية

يوسف، جامعة غزة، 2009.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تناول ثلاث مجالات للتغيير وهي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. ومن أهم النتائج ان التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم وذلك بسبب إحداث تغييرات الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة و ان التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحا ولم يعمل على تقديم الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ماهية التكنولوجيا المطلوبة.

4. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

❖ **التغيير التنظيمي:** عرف بلوط التغيير التنظيمي بأنه ذلك التبديل الملموس الذي يطال أجزاء المؤسسة إذ يشمل تعديلا في الهيكل التنظيمي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسة أو في سياسات العمالة كما قد شمل توزيع ونشر وجدولة الموارد ، فافرضا على المؤسسة التأقلم والمواجهة (بلوط:2005، صفحة 331).

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

❖ **الأداء:** يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة(راوية محمد حسن ،2000،ص215) . ويعرف اجرائيا على انه مجموع النشاطات أو المسؤوليات أو الخدمات أو الأعمال التي يتم انجازها من طرف المؤسسات الرياضية .

❖ **المؤسسة الرياضية:** هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة(حسن احمد الشافعي،2003، ص12).

وفي دراستنا هذه اخترنا ديوان المركبات الرياضية لولاية المسيلة كمؤسسة من المؤسسات الرياضية المتواجدة ببلاذنا.

5. أهداف الدراسة:

- إبراز دور التغيير التنظيمي في تطوير اداء المؤسسات الرياضية.
- إبراز دور التغيير التكنولوجي في تطوير اداء المؤسسات الرياضية.
- إبراز دور تغيير المهام والوظائف في تطوير اداء المؤسسات الرياضية.

6. الطريقة والأدوات :

1.6. المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي يطرحها الباحث، وانطلاقاً من موضوع البحث اقتضى منا استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً وكيفياً.

2.6. مجالات الدراسة: وتعنى بالمجالات الثلاث:

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركبات الرياضية لولاية المسيلة ،
المجال الزمني: لقد تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية: 2020/2019.
المجال البشري: حيث شملت هذه الدراسة عمال ديوان المركبات الرياضية لولاية المسيلة.

3.6. عينة الدراسة:

اختيارنا لعينة الدراسة كان بطريقة عشوائية، حيث تم اختيار عينة تضم 30 شخص حيث تمثل 24.3% من المجتمع الأصلي البالغ عدده 123 في حين تم استثناء أفراد الدراسة الاستطلاعية الذين كان عددهم 5 أفراد.

4.6. متغيرات الدراسة:

المتغير المسقل: التغيير التنظيمي.

المتغير التابع: أداء المؤسسات الرياضية.

5.6. اداة الدراسة: تم تصميم استمارة استبيان وفق فرضيات الدراسة و توزيعها على عينة الدراسة بهدف جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة .

6.6. الشروط العلمية لاداة الدراسة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبيان بصورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين في مختلف التخصصات حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى السلامة اللغوية لعبارات الاستبيان و وضوح معناها، ومدى ملائمة العبارات للمجالات التي أدرجت ضمنها، ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة المنشودة، وقد تم الأخذ باقتراحاتهم.

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

الجدول رقم (01): معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0,914	07	المحور الأول
0,869	07	المحور الثاني
0,946	14	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج الحزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الباحث

بلغ معامل الارتباط بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0.946 وهي درجة عالية جدا من الثبات ونجد أيضا أن محاوره كذلك جاءت بنفس القيم تقريبا حيث بلغ في المحور الأول 0.914 وفي المحور الثاني 0.869 ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان على درجة عالية من الثبات لاستعماله في هذه الدراسة.

7. تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية

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

1.8 مناقشة نتائج الفرضية الاولى.

الجدول رقم (16): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الأول

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

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الأول للاستبيان المبوب تحت عنوان: " دور التغيير التكنولوجي في تطوير اداء المؤسسة الرياضية" وبناء على تحليلنا لإجابات العمال والمسربين للمركب، وانطلاقا من الفرضية الأولى والمتمثلة فيما يلي: " للتغيير التكنولوجي دور في تطوير اداء المؤسسة الرياضية ". من خلال النتائج المتوصل إليها وعلى ضوء أسئلة الفرضية الأولى جاءت إجابات الباحثين تثبت صحة هذه الفرضية حيث ان كل عبارات المحور كانت دالة احصائيا ما عدا العبارة 06 التي جاءت سلبية اين أكد معظم الباحثين بأنه يتم توظيف وسائل تكنولوجية حديثة داخل المؤسسة الرياضية محل الدراسة وأن لتوظيف وسائل تكنولوجية حديثة دور في تطوير اداء المؤسسة الرياضية ، حيث أكد الباحثون على أنهم يتلقون تكوينا في مجال عملهم على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، و يرى الباحثون على أن هناك تناسب بين التغيير التكنولوجي وقدرات العمال الموظفين في المؤسسة الرياضية محل الدراسة، كما ترى عينة البحث على أن الوسائل المتوفرة في المؤسسة كافية لمواكبة التغيرات التكنولوجية كما أن هناك استعداد لدى العمال نحو آلية التغيرات التكنولوجية بنسب كبيرة على أن التغيير التكنولوجي يساعد على انفتاح المؤسسة الرياضية على المحيط الخارجي، وجاءت نتائج العبارة 06 سلبية حيث أكد نسبة كبيرة من المتحورين على أنه أحيانا ما تصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي، وعلى عكس ذلك أكد معظم الباحثين على أن برامج التكوين تتلاءم مع نوع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الرياضية. ومما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى محققة وهذا ما تؤكدته دراسة رياض وادفل 2016.

2.8. مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

الجدول رقم (17): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الثانية

العبارة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
08	20.600	5.991	0.020	دال إحصائيا
09	0.00	5.991	1.000	غير دال إحصائيا
10	4.200	5.991	0.122	غير دال إحصائيا
11	8.600	5.991	0.014	دال إحصائيا
12	9.600	5.991	0.008	دال إحصائيا
13	11.400	5.991	0.003	دال إحصائيا
14	7.800	5.991	0.020	دال إحصائيا

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

من خلال النتائج المتوصل إليها وعلى ضوء أسئلة الفرضية الثانية جاءت كل عبارات المحور دالة إحصائيا عدا العبارة 09، 10 و إجابات المبحوثين تثبت صحة هذه الفرضية حيث أكد معظم المبحوثين بأن الطريقة التي يتم بها العمل في المؤسسة محل الدراسة كفيلة لتحقيق أهدافها، و كانت النسب متعادلة بين البدائل الثلاثة متساوية حول إذا ما كانت مكانة العامل تغيرت بعد حدوث تغيرات المهام والوظائف، و ترى عينة الدراسة أن التغيرات الحاصلة تتناسب وقدرات العاملين في المنشأة الرياضية، و أن لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، وعلى أن الوظيفة الحالية التي يشغلها تتناسب مع أهداف المؤسسة الرياضية.

ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية " لتغيير المهام والوظائف دور في تطوير اداء المؤسسة الرياضية" محققة وهذا ما تؤكدته دراسة بن عيطة يوسف 2009.

من خلال مناقشتنا لنتائج الفرضيات الجزئية تبين لنا كل الفرضيات محققة، مما يعني بأن الفرضية العامة: " للتغيير التنظيمي دور في تطوير اداء المؤسسة الرياضية " محققة.

9. الخلاصة :

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

من خلال القيام بهذه الدراسة المتواضعة، نقترح:

- إعادة الدراسة الحالية على قطاعات أخرى للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف.
- دراسات لدور التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

تصورات مقترحة لتطوير المؤسسات الرياضية في ظل التطور التكنولوجي

10. قائمة المراجع :

- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- حسن احمد الشافعي، القرار الاداري و القانوني في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2003.
- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر، 2000.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات- الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- فتحي رمضان، الموسوعة الرياضية، دار العلم للملايين، بيروت، 1988
- محمد يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)، ط1، دار الحامد، عمان ، 2006.
- مفتي ابراهيم حمادة، تطبيقات الادارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر ، 1999.
- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية، دار العلم للملايين، الاسكندرية، 1988.