

دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية - دراسة ميدانية بالمركب الرياضي بمدينة الاغواط

The Role of Organizational Change in Achieving the Objectives of the Sports Establishment - A Field Study at the Sports Complex in the City of Laghouat

د/ سعد الله دحماني مخبر الأبعاد المعرفية والتصورات التطبيقية في علوم التدريب الرياضي من خلال مقاربات متعددة - جامعة الأغواط-الجزائر b.dahmani@lagh-univ.dz	ط.د/ طريف عرابي¹ مخبر الأبعاد المعرفية والتصورات التطبيقية في علوم التدريب الرياضي من خلال مقاربات متعددة - جامعة الأغواط-الجزائر a.terif@lagh-univ.dz
---	--

تاريخ القبول: 2024/04/01

تاريخ الاستلام: 2022/09/12

الملخص :

تهدف دراستنا الى إبراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية من حيث تناولنا في هذه الدراسة لبعض أبعاد التغيير التنظيمي منها التطور التكنولوجي وتغيير المهام والوظائف، وقد جاءت هذه الدراسة في ثلاث جوانب الجانب المنهجي تناولنا فيه إشكالية وتساؤلات الدراسة وكذا الفرضيات والأهمية والأهداف وكذا الدراسات السابقة، الجانب النظري التغيير التنظيمي و المنشآت الرياضية ، وأخيرا الجانب التطبيقي وخلصنا الى النتائج التالية :يتم توصيف الوظائف بعد أحداث تغيير هيكل المركب 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.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي، المنشأة الرياضية، المركب الجوّاري، الاغواط.

Abstract :

Our study aims to highlight the role of organizational change in achieving the goals of the sports facility, as we dealt with in this study some dimensions of organizational change, including technological development and changing tasks and functions. The theoretical side, organizational change and sports facilities, and finally the practical side, and we concluded the following results: Jobs are described after the events of a structural change in the sports complex under study, the technological change helps to open up the sports complex despite the openness of the external sports complex that is available to the complex environment New educational programs are not designed when technological change occurs, and training courses are sufficient.

Keywords: organizational change; sports facility; neighborhood compound; Laghouat

* المؤلف المرسل: عرابي طريف، الاميل arabi.6590@gmail.com

مقدمة:

1. مقدمة :

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، وحتمية أكثر من ضرورة على المؤسسات تبنيه حيث أنها تعيش حالة متغيرة، فالبيئة التي تنشط فيها مضطربة وغير مستقرة فإن ذلك يتطلب منها اللجوء إلى أنجع الأساليب والبرامج الكفيلة الحداثه من قبلها، ومن بين المجالات التي عرفت تطورا كبيرا وتغيرات متتالية نجد " علم الإدارة " حيث حظي باهتمام كبير مع أنه حديث النشأة كعلم مستقل، ويرجع هذا الإهتمام إلى طبيعته وأهدافه، فهو ينطوي على مجموعة من الوظائف الأساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، (يوسف سعدون، 2005، ص 78) وتتسم هذه الوظائف بالتداخل؛ فمع أنه لكل وظيفة خصائص معينة وتستهدف تحقيق أغراض محددة إلا أنها تجتمع معا لتحقيق أهداف المنظمة والإدارة ككل فالإدارة نجدها في كل أنواع المنظمات والمؤسسات والهيئات وعلى كافة المستويات، فهي المحرك الأساسي للنهوض بالتنمية في كافة مجالات الحياة لتحقيق أهداف وغايات وأغراض محددة، وهي المسؤولة عن نجاح الخطط والمشاريع والبرامج والسياسات، وهذا للاستغلال الأمثل لكل أنواع الطاقات، والإستثمار الجيد في الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة لأقصى حد ممكن بكفاءة وفعالية عالية، في هذا الإطار يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل الأساسية للتغيير والذي يمكن للمؤسسة أن تنتهجه، حيث تكمن أهميته في كونه أنه أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المؤسسات والتي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها. (علي السلمي، 1975، ص 45)

يقتضي استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها وضرورة تكيفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها وذلك انطلاقا من أن المنظمة نسق مفتوح، يتأثر ويؤثر بالنظم الداخلية لها وتلك المحيطة بها، ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف والتأقلم والملائمة مع متغيرات البيئة، إذ تعبر هذه العملية عن حركة انتقال المؤسسة أو المنظمة عن واقع أو حالة راهنة إلى حالة قد تكون متطورة تختلف عن سابقتها تماشيا مع متطلبات المنظمة الآنية والتغيير كظاهرة نسقية، إلي نشأ من فراغ وليس مرحلة منطقية لأن التغيير قد يكون مرغوب أو مرفوض من طرف الموظفين أي أن عملية التغيير ليست دائما مقبولة من طرف الموظفين لتطور الإنسان محتمة ولا نموذج للتنظيم الاجتماعي الأفضل لأنه أكثر عقلانية وليس نتيجة للصراع بين الأفراد ومصالحهم، إنه تحول نسق الفعل بطريقة واعية لتحقيق أهداف مشتركة على أساس المصالح الشخصية والعامة. (حسن محمد احمد محمد مختار، 2009، ص 96)

فالتغيير التنظيمي يجب أن يخضع للعقلانية النسبية، عقلانية متخذ القرار ليحافظ على سلطته ثم فعالية النظام، وعقلانية الأفراد للحفاظ على مراكزهم الوظيفية دون التفريط في مصالحهم الشخصية. والتغيير التنظيمي بصفته أحد أنواع أو إنتاج التغيير الاجتماعي يعتبر أحد أوجه حياة المنظمة تحاول من خلاله النهوض والتقدم نحو الأحسن، وهذا ليقصر على الجوانب المادية فقط، بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه، ويعمل على نجاعته في الميدان، ولذلك فإن كل تغيير يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري.

الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية كانت ولا زالت تعكس التطور والرقى والقيم في المجتمعات، وتعد أبرز دعائم التنمية الشاملة لأنها تعنى بأهم عناصرها وهو الإنسان فكرا وجسدا وتغير مفهوم الرياضة، فلم تعد تلك الممارسة البدنية التي لها أبعاد صحية ونفسية واجتماعية فحسب بل أصبحت أحد المجالات الأكثر جاذبية لرؤوس الأموال واهتمام القوى الاقتصادية بالإضافة إلى اهتمام الدول بها، وشكلت بذلك أولوية هامة وذات قيمة عند السياسيين **ألي مجتمع** من المجتمعات، لهذا فقد تحولت الرياضة من مجرد نشاط يمارس كهواية وتستمتع به الجماهير المتفرجين إلى صناعة تقدم على أسس علمية متخصصة في تطوير الرياضة. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 35)

تعتبر المؤسسات الرياضية شخصية معنوية وكيان جامع للأفراد وفي المحيط الاجتماعي على أعمال ونشاطات لا يمكن للفرد الواحد القيام بها، حيث تشغل حيزا كبيرا من اهتماماتنا من أجل أداء مهام وتقديم خدمات، والأكد بنجاح أو فشل أي مشروع رياضي متوقف على تضافر جهود جميع الأطراف التي لها صلة بالمجال الرياضي، سواء من قريب أو من 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 أدائها والارتقاء به لتحقيق الأهداف المرجوة. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 40)

و لهذا سنطرح التساؤل التالي:

- هل للتغيير التنظيمي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
- و تحت هذا التساؤل تدرج التساؤلات الفرعية التالية:
- هل للتغيير التكنولوجي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
- هل لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

2. الفرضيات :

- للتغير التكنولوجي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- لتغير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

3. أهداف الدراسة :

من الطبيعي أن لكل دراسة غايات تجري من ورائها وأهداف تسعى إلى الوصول إليها, ومن أجل تقديم البديل أو تعديل ما يجب تعديله وتبقى الإجابة عن الأسئلة التي تطرحها المشكلة هدف كل دراسة ويمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أهم النقاط المتعلقة بمفهوم التطوير التنظيمي وإبراز الآثار المترتبة عليه والتي تتطابق مع أهداف إدارة النوادي مع المنظومة الاحترافية المعتمدة بالجزائر.
- الوصول إلى معرفة درجة استجابة الهياكل التنظيمية المعتمدة بالجزائر والكشف عن الأسباب الكامنة لمقاومة مسيري النوادي الرياضية لبرامج التغيير التنظيمي لمتطلبات التطوير التنظيمي.
- الوصول إلى معرفة مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في إنجاح الإحتراف الرياضي الجزائري.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء إدارة التطوير والارتقاء بالمستوى أداء كافة الجهات المستفيدة من إدارة التطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- محاولة رفع مستوى كفاءتنا منهجيا وموضوعيا, على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها إثراء معارفنا, وتمرننا على التحكم بأدوات وأساليب المنهجية العلمية.
- إثراء المكتبة للمرجع الجديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكمله.
- استحداث الوسائل لتخطيط وتوجيه وتنظيم العملية الإدارية.
- إبراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- إبراز دور التغيير التكنولوجي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- إبراز دور تغيير المهام والوظائف في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة من حيث تناولنا في هذه الدراسة بعض أبعاد التغيير التنظيمي منها التطور التكنولوجي وتغيير الوظائف والمهام.

كما تكمن أهمية الدراسة في اعتبارها مدخل إداري وتنظيمي لتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية, وكذلك رغبة الباحث في استخدام الأساليب المنهجية الحديثة, في الإدارة لما لها من إضافات هامة وحيوية على السياسات الإستراتيجية في ظل التطور الحاصل على مستوى الإدارة الرياضية, ويمكن أن يكون هذا البحث نقطة انطلاق نحو أبحاث أخرى.

5. المفاهيم الإجرائية:

وقد فرق بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي .

فالتغيير التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد ينجم تحت تأثير التغيرات البيئية والمناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها ومخرجاتها. (حسن حريم، 2005، ص 65)

أما التغيير التنظيمي: فهو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

وبهذا فقد تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في البيئة المؤسسة الخارجية، أم بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمؤسسة.

يعرف "أندر ومارك" التغيير التنظيمي على أنه: " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية ". (علي السلمي، 1975، ص 76)

و يقدم "فرانش وبيل" تعريفاً للتغيير التنظيمي على أنه: " جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وهدفها ". (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 18)

المنشأة الرياضية :

لغة : مؤسسة للعمل بعدد من العاملين والآلات جمعها منشآت.

اصطلاحاً: هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً. (طلحة حسام الدين 1997، ص 128)

التعريف الإجرائي: هي كل مكان مبرمج ومعد خصيصاً لاحتضان نشاط رياضي معين، أو عدة نشاطات أو ممارسات أو منافسات رياضية سواء كانت ترويحية أو علاجية أو تنافسية، والتي تتوفر على جميع الظروف والمقاييس لإنجاح الممارسات الرياضية والتابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات في دراستنا.

الجانب النظري :

6. أهمية التغيير التنظيمي:

سوف نتطرق إلى أهمية التغيير التنظيمي والتي تتبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.
- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح. (محمد يوسف النمران العطيات, 2006, ص 49)

7. أهداف التغيير التنظيمي:

- تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة إيجاد توازن وحفظ استقرارها في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية إنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برنامج الإرتجالية نجد:
- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
 - يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر فاعلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
 - لابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
 - يجب أن يستند البرنامج على الافتراض من بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
 - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها. (حسن حريم, 2006, ص 92)

8. الأسباب التي تستدعي التغيير:

تعيش المؤسسة في ظل مواجهة التغيرات بيئة مختلفة، والتي تفرض عليها إحداث تغيير تنظيمي، ومن هنا يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية.

الأسباب الداخلية :

تغيرات الهيكل التنظيمي: حيث إن تعميم هيكل يركز على المنتج مثلا بدلا عن التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه إحداث بعض التغيرات التنظيمية لتواكب مع هذا التغيير. (حسن محمد احمد محمد المختار, 2009, ص 75)

التغيير الديمغرافي للعاملين: ازدياد نفسية النساء اللاتي يتقلدن مناصب قيادية عليا، أو وسطية، سيطرة العاملين الأكبر سنا، فمثل هذه العوامل تقود المؤسسة لأحداث تغيير ما ويضيف القرنوتي إلى هذه القوى: تطور وعي العاملين، وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، إضافة إلى زيادة إدراك العلاقة بين البيئة وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل إضافة إلى إدراك الصلة بين أسلوب التعامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات. (حسن محمد احمد محمد المختار, 2009, ص 75)

كما أن هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل مما يؤدي بالمؤسسة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل عن طريق التدريب، الرسكلة، هذا التغيير في مستوى الوظائف يؤدي إلى تحليلها وتغيير هيكلتها من حيث الوصف الجديد لمتطلبات الوظيفة وشاغلها والموائمة بين الفرد وعمله حسب المؤهلات المكتسبة مجدا، وتغيرات أخرى تفرض على المؤسسة تجديد إمكانياتها، وقدرتها لتحقيق أهدافها عن طريق إحداث تغيير تنظيمي.

الأسباب الخارجية:

وتصنف بدورها إلى :

التغيرات الاقتصادية وتغيرات السوق: هذه التغيرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء، والمنافسين في الأسواق، مما يلزم المؤسسة بمواكبة هذه التغيرات. وكما يمثل التغيير الإقتصادي في التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي، ويركز على الكفاءة والفاعلية والإنتاجية. (حسن محمد احمد محمد المختار, 2009, ص 90)

التغيير الاجتماعي: وهو الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية، والمساهمة في عملية التغيير التنظيمي وتراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة، الصحة، مما أدى إلى الانشقاق والإختلالات في سلوك الأفراد، ضف على التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم والعدد نظرا للتغيرات في الهيكل، نظم التقييم والتدريب، والمعرف بالتركيب النوعية للعمالة والكفاءات. (حسن محمد احمد محمد المختار، 2009، ص 91)

التغير التكنولوجي: إن التبادل في التكنولوجيا من فترة إلى أخرى يجعل بعضها متقدما مما يستلزم تغييرها أول بأول وقد حصر " إبراهيم بلوط" أسباب التغيير الخارجية فيما يلي :

العولمة: الرأي العام، وتزايد ضغوطاته في التوجه، وتصويب السياسات في الداخل والخارج.

التنافس العالمي الاختراعات، الابتكارات الجديدة، رفع الموازنات والبحوث، التطوير لدى بعض الدول عالمية الإدارة إضافة إلى ارتفاع المستوى الثقافي لدى الناس، الإهتمام العالمي بالبيئة. (حسن محمد احمد محمد المختار، 2009، ص 91)

9. **خصائص التغيير التنظيمي:** إن أهمية التغيير تتطلب خصائص نذكر منها:
- **الإستهدافية:** تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** ترتبط كل مؤسسة بالواقع المفروض عليها، والذي تمليه عليها بيئتها هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
- **التوافقية:** يقصد بها موائمة وملازمة بين عملية التغيير، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لها.
- **الفاعلية:** القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييره.
- **المشاركة:** ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية هذه النسبة التي تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المؤسسة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المؤسسة مع اتجاهات التغيير لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية.
- **الرشد والعقلانية:** لابد من عقلن' التغيير أي أن يتسم بالرشد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري.
- **القدرة على التكيف:** نظرا لقيود البيئة المفروضة على المؤسسة فإنه يتوجب الإهتمام بالتكيف السريع مع الإحداث البيئية ومحاولة السيطرة عليها، والتحكم في الاتجاهين ومساها بل وقد تقود وتضع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة. (محمد يوسف النمران العطيات، 2006، ص 86)

10. الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى :

عنوان الدراسة: التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة -صاحب الدراسة: كنان يوسف, ريان عبد المالك مذكرة التخرج: مذكرة ماستر السنة الجامعية: 2017-2018 المؤسسة: جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة أهداف الدراسة :

إظهار دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.

-التعرف على مختلف المجالات التي يحدث فيها التغيير

-محاولة إعطاء صورة واضحة عن كيفية سير عملية التغيير .

أداة الدراسة: المقابلة والإستبيان . عينة الدراسة: 30 فرد . المنهج المستخدم: وصفي.

أهم النتائج: 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.

يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير .

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والأداء.

ظهرت الدراسة أن هناك ارتباط موجب بين التغيير التنظيمي والأداء في مؤسسة - نيميلوغ.

دراسة الثانية:

للطالب: مقران إسماعيل, بعنوان: إستراتيجية الإدارة الرياضية للإتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر, دراسة ميدانية للإتحادية الجزائرية لكرة القدم, أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, 2010

الهدف من الدراسة: هو الوصول إلى بعض المفاهيم المتمثلة في المؤشرات الدالية على وجود خلل أو قصور في التسيير الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية الفعالة. الإشكالية العامة: هل تنتهج الإدارة الرياضية للإتحادية الجزائرية لكرة القدم تطبيق إستراتيجية إدارية ذات منهجية محكمة لتسيير شؤون الهيئات الرياضية التابعة لها؟ وجاءت صياغة الفرضية العامة على النحو الآتي: ظهور عدم الاستقرار والتسيير العشوائي على مستوى النوادي والمنتخبات الرياضية الوطنية عموما, يرجع إلى غياب الإستراتيجية الإدارية المحكمة في تسيير الشؤون الرياضية.

الفرضيات - :أن عدم امتلاك الاتحادية للأجهزة الإدارية الكافية والدائمة يعرقل الإدارات عن تطبيق استراتيجياتها في التسيير وفق متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.

يعود وجود التسيب الإداري على مستوى الهيئات الرياضية لاتحادية كرة القدم الجزائرية إلى وجود المسير المتطوع مجانيا.

غياب التجسيد الميداني للممارسة التخطيط والتنظيم الناتج عن ضعف عاملي المؤهل العلمي والوظيفي للمسيرين.

تلعب الإمكانيات دورا هاما في التأثير سلبا على تطبيق الهيئات الرياضية الاتحادية كرة القدم الجزائرية للاستراتيجية الإدارية وفق متطلبات الغدارة الرياضية الحديثة.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

وقصد الوصول إلى مبتغى الدراسة تم اختيار مجتمع تفرعت عنه عينات قوامها 53 مسير من مختلف شرائح العينات من ضواحي العاصمة .أداة الدراسة: استبيان .النتائج المتوصل إليها : -مراعاة الأسس والقواعد الإدارية العلمية عند تصميم الهيكل الإداري وتحديد السلطات والمسؤوليات.

منح فرص التوظيف لذوي الكفاءات العلمية العليا والمختصين في الميدان الإداري, ضرورة الاهتمام بالمؤهل والتخصص العلمي للموظف.

الاهتمام بعامل التحفيز , وذلك لتشجيع القادة الإداريين والعاملين المخلصين المجددين.

دراسة ثالثة:

للطالبة ابتسام ابراهيم مرزوق: بعنوان فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية ,رسالة ماجستير بجامعة غزة, 2006 وقد هدفت الدراسة الى شرح فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وإبراز العلاقة بينهما, وقد توصلت الى النتائج التالية: تحتاج عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس, ويجب أن تدخل ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة أنه كلما اتبعت المؤسسة التخطيط الاستراتيجي السليم كلما أصبحت قادرة على دارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي أن غالبية المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة حتى تتجح في عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

11. منهج الدراسة :

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليل, والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

يعرف المنهج على أنه " مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه " ويعرف المنهج الوصفي على أنه " المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة إختبار الفروض أو إجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع. (رشيد زرواتي, 2000, ص119) كما يعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع, وبأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة. (رشيد زرواتي, 2007 , ص 85)

12. عينة البحث :

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي وهي تختلف باختلاف الموضوع فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه العينة, حيث تمثله تمثيلا صحيحا. (عثمان حسن عثمان, 1998, ص 96) اختيارنا لعينة الدراسة كان بطريقة عشوائية, حيث تم اختيار عينة تضم 80 عامل بالمركب الرياضي بالاغواط بكامل فروعه .

الجانب التطبيقي:

البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01:

النسبة	التكرار	الجنس
65%	32	ذكر
35%	28	انثى
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة الذكور أكبر من الإناث وقدرت ب 65 % وتليها الإناث بنسبة 35 % ولعل ذلك راجع إلى أن الأغلبية ذكور وهذا ما بين أن الأعمال المطلوب آداؤها بالمؤسسة أغلبها تعتمد على الذكور نظرا لتطلبها إلى طاقة وقوة معينة وأن أغلبها في الميدان, بعيدة على العمل الإداري.

الجدول رقم 02:

النسبة	التكرار	مدة الخدمة بالمنشأة
45 %	36	أقل من 5 سنوات
42.5%	34	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
12.5%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 مدة الخدمة بالمنشأة الرياضية أن الفئة الأعلى نسبة هي أقل من 5 سنوات بنسبة 45 وتليها فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 42.5 وأخيرا

أكثر من 10 سنوات بنسبة ولعل ذلك راجع إلى أن العمال لهم خبرة في العمل بالمركب الرياضي وكذلك هناك استقرار وبقائهم في عملهم لمدة طويلة.

الجدول رقم 03:

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
81.25%	65	دائم
18.75%	15	مؤقت
%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 والذي يمثل طبيعة العمل لدى مسيري المنشأة الرياضية أن الأعلى نسبة هي دائم وقدرت ب 81.25 وتليها مؤقت بنسبة 18.75 ولعل ذلك راجع إلى أن الملاحظ أن هذه النسبة تضم كذلك العمال ذوي الأعمار الأكثر من 40 سنة والذين نسبة منهم قريبة إلى سن التقاعد أكثر من 50 سنة.

البيانات الموضوعية:

الجدول رقم 04:

النسبة	التكرار	يتم توظيف وسائل تكنولوجية حديثة في النشأة الرياضية
%57.5	46	نعم
%42.5	34	لا
%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 يتم توظيف وسائل تكنولوجية حديثة في النشأة الرياضية فكانت الإجابة بنعم بنسبة 57.5% والإجابة بلا بنسبة 42.5% ولعل ذلك راجع إلى 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 لمس من خلال عدة أنماط منها التغيير التكنولوجي.

الجدول رقم 05:

النسبة	التكرار	تتلقون تكويناً في مجال عملكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية
% 81.25	65	نعم
%18.75	15	لا
%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 تتلقون تكويناً في مجال عملكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ان الإجابة بنعم قدرت ب 81.25% وتليها الإجابة بلا بنسبة 18.75% ولعل ذلك راجع إلى أن التغيير التنظيمي بديل للوضع الراهن فإن الابتكار هو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين الخدمة وبهذا فإن جميع الابتكارات تشير للتغيير، ولكن ليست جميع التغييرات ابتكارات باعتبار قد يتطلب أفكار جديدة.

الجدول رقم 06:

النسبة	التكرار	ترى أن الوسائل المتوفرة في المنشأة كافية لمواكبة التغيرات التكنولوجية
--------	---------	--

نعم	65	81.25%
لا	15	18.75 %
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 ترى أن الوسائل المتوفرة في المنشأة كافية لمواكبة التغيرات التكنولوجية فكانت الإجابة بنعم بنسبة 81.25% وتليها لا بنسبة 18.75 % ولعل ذلك راجع إلى أنه يشمل تبديل وسائل النتاج 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.

الجدول رقم 07:

ترى أن الطريقة التي يتم بها العمل في مؤسستكم كفيلة لتحقيق أهدافها	التكرار	النسبة
نعم	49	61.25%
لا	31	38.75%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن ترى أن الطريقة التي يتم بها العمل في مؤسستكم كفيلة لتحقيق أهدافها فكانت الإجابة بنعم بنسبة 61.25% والإجابة بلا بنسبة 38.75 % ولعل ذلك راجع إلى النمط من التغيير قد يكون شاملا أو جزئيا **لا ستكون هنالك ولذا من** الضرورة إجراء تغيير في المؤسسات العليا أو الدنيا لهيكل المؤسسة الرياضية والآثار السلبية تنعكس على إستمراريتها. وترتبط تحقيق التغيير الهيكلي بوظيفة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم 08:

بعد حدوث تغيرات في المهام والوظائف داخل المنشأة الرياضية هل ترى أن مكانتك تغيرت	التكرار	النسبة
نعم	23	28.75%
لا	57	71.25%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 بعد حدوث تغيرات في المهام والوظائف داخل المنشأة الرياضية هل ترى أن مكانتك تغيرت فكانت الإجابة بلا بنسبة 71.25% وتليها نعم بنسبة 28.75 % ولعل ذلك راجع إلى لأن فاعلية التغيير يرتبط بدرجة أسهام الموارد البشرية باعتبار أن التغيير التنظيمي يشملها بشكل أساسي وهذا لأجل تعديل أو تغيير سلوكياتهم.

الجدول رقم 09:

برأيك هل لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	التكرار	النسبة
نعم	11	13.75%
لا	69	86.25%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 برأيك هل لتغيير المهام والوظائف دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية فكانت الإجابة بلا بنسبة 86.25% و الإجابة بنعم بنسبة 13.75% ولعل ذلك راجع إلى 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.

الجدول رقم 10:

النسبة	التكرار	ترى أن هناك رضا من العاملين في المنشأة الرياضية عند حدوث تغيرات في المهام والوظائف؟
87.5%	70	نعم
12.5%	10	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 ترى أن هناك رضا من العاملين في المنشأة الرياضية عند حدوث تغيرات في المهام والوظائف؟ بنسبة 87.5% وتليها المركز بنسبة 12.5% ولعل ذلك راجع إلى اعتبار 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، والأكيد بنجاح أو فشل أي مشروع رياضي متوقف على تضافر جهود جميع الأطراف التي لها صلة بالمجال الرياضي.

نتائج الدراسة:

إن عمال وإداريو المنشأة الرياضية 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 هاته التكنولوجيا الجديدة.

يتم توصيف الوظائف بعد أحداث تغيير هيكلي 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 الإكتفاء بالدورات التكوينية.

خاتمة:

نظراً للظروف التي يفرضها الواقع الاجتماعي والإقتصادي وخاصة ونحن في زمن العولمة وزمن المنافسة العالمية التي نطمح أن ندخلها خاصة في المجال الرياضي والتي تعتمد على تطور المنشآت الرياضية، علينا دفع بإدارة ومسيرير المنشأة الرياضية إلى تحسين وتطوير أداء عاملها، وبالإعتماد على استنتاجات الدراسة فإننا نقترح التوصيات التالية نراها ضرورية.

لتحسين وضعية عمال بالمنشأة الرياضية وتحفيزهم لضمان مساهمتهم في الأداء الجيد وتكون التوصيات كالتالي:

- إعادة النظر في ما يخص الأجر الذي يتقاضاه العمال, على الأخذ في الحسبان مسؤوليات الأفراد العاملين واحتياجاتهم ومكانتهم في المجتمع.
- ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بالأنشطة المختلفة التي يقوم العاملون بالمؤسسة تساعد في الحكم على مستوى أداء الأفراد والتعرف على النقائص التي يعانون منها لمحاولت معالجتها او تفاديها مستقبلاً .
- إعلام الأفراد بنتائج تقييم الأداء المتعلقة بهم, وعقد لقاءات دورية لمناقشة نتائجها معهم
- إشراك العمال في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة, لجعلهم يشعرون بمدي أهميتها وبالمسؤولية على تحقيقها كل حسب منصبه الوظيفي.

قائمة المراجع:

- يوسف سعدون, علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية, ط1, دار النشر, عنابة, الجزائر, 2005 .
- علي السلمي, تطوير الفكر التنظيمي, د ط, وكالة المطبوعات الجامعية, الكويت, 1975
- حسن إبراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية, د ط, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, 2002 .
- حسن محمد أحمد محمد مختار, إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات), ط1, الشركة العربية المتحدة للتسويق, مصر, 2009 .
- حسن حريم, السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال), د ط, دار الحامد, عمان, الأردن, 2004
- صلاح الدين محمد عبد الباقي, إدارة الموارد البشرية, ط1, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2000.
- محمد يوسف النمران العطيات, إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير), ط1, دار الحامد, عمان, الأردن, 2006
- -رشيد زرواتي, تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, ديوان المطبوعات الجامعية, قسنطينة, الجزائر, 2000 ,
- رشيد زرواتي, مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, ط1, عين مليلة, الجزائر, 2007
- عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية, منشورات الشهاب باتنة, د ط, الجزائر, 1998.
- طلحة حسام الدين, عولة عيسى مطر, المقدمة في الإدارة الرياضية, ط1, مركز الكتاب للنشر, 1997.