

دور التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

**The Role of Digital Transformation in Enhancing
Organizational Change in Sports Institutions
A Field Study at the Directorate of Youth and Sports in M'Sila Province**

مراد دحية¹، سمير بن سايح²¹ مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعدية. سوق أهراس (الجزائر). m.dahia@univ-soukahrass.dz² مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعدية. سوق أهراس (الجزائر). s.bensayah@univ-soukahrass.dz

تاريخ النشر: 2025/01/31	تاريخ القبول: 2025/01/31	تاريخ الارسال: 2025/01/08
-------------------------	--------------------------	---------------------------

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة لإبراز دور التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، وذلك باستعمالنا للمنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة للبحث وزعت على عينة من 20 موظفا بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؛ وقد توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها: التحول الرقمي ركيزة أساسية لعملية التغيير التنظيمي، اعتماد التحول الرقمي وضع المؤسسة في جاهزية لمباشرة العمل مما يعزز ويفعل التغير التنظيمي بها، من الضروري مباشرة العمل بتطبيق التحول الرقمي استجابة لاحتياجات المؤسسة الرياضية بين وحداتها وبين ما تقدمه من خدمات، يمكن استخدام التحول الرقمي من جعل الموظف متفاعل ومشارك وإيجابي ومساهم بقدر كبير في التغير التنظيمي داخل مؤسسته. وأوصت الدراسة بتعزيز وتعميم الاستراتيجية الخاصة بالتحول الرقمي بآلياته المختلفة لتفعيل وفتح آفاق جديدة للمؤسسة الرياضية.

الكلمات الدالة: التحول الرقمي - التغير التنظيمي - الرقمنة - المؤسسات الرياضية.

Abstract:

The study aims to highlight the role of digital transformation in promoting organizational change in sports institutions, by using the descriptive approach and the questionnaire form as a research tool distributed to a sample of 20 employees in the Directorate of Youth and Sports in the state of M'sila; Digital transformation is a key pillar of the organizational change process Adopting digital transformation Putting the institution in readiness to start work, which promotes and activates organizational change in it, It is necessary to start working on the application of digital transformation in response to the needs of the sports institution between its units and the services it provides, enabling the use of transformation Digital is to make the employee interactive, engaged, positive, and a significant contributor to organizational change within his organization. The study recommended strengthening and disseminating the strategy for digital transformation with its various mechanisms to activate and open new horizons for the sports institution.

key words : digital transformation - organizational change - digitization - sports institutions.

1- مقدمة واشكالية:

اكتسبت الرقمنة اعترافًا كبيرًا في مجالات مختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية الضخمة المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية، مما أدى إلى تغييرات كبيرة في المشهد الإداري. وقد اتجهت مختلف المؤسسات، سواء الخاصة أو الحكومية، إلى اعتماد الوسائط التكنولوجية كآلية مهمة لتعزيز عملية التغيير الداخلي والخارجي. لذلك، أصبح مسار الرقمنة، أو ما يُعرف بالتحول الرقمي، تحدّيًا قائمًا وضرورة ملحة لكافة المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات الرياضية. وتهدف هذه المؤسسات من خلال الرقمنة إلى تحقيق تغيير تنظيمي ناجح يتماشى مع الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ففي كل مجال، يأتي التحول الرقمي على رأس جدول الأعمال. المنشورات، ومراكز الفكر، والاستشارات جميعها تتبنى وجهات نظر موحدة حول كيفية إعادة صياغة التحول الرقمي. يتفق معظم الباحثين بشكل عام على ماهية التحول الرقمي والتأثير العميق للتقنيات الرقمية على عملية التغيير التنظيمي بصفة عامة، وعلى أنشطة الأعمال، والعمليات، والنماذج، وثقافة المنظمة بصفة خاصة. ومع ذلك، غالبًا ما يختلفون حول أفضل السبل لمعالجة هذا التحول، وكيف يمكن للمؤسسة مواجهة التحديات واغتنام الفرص التي يوفرها التحول الرقمي لجعل سيورة عملية التغيير التنظيمي فعالة وناجحة. كما يبحثون في كيفية استخدام الأساليب اللازمة لتغيير وتطوير الأعمال بالطريقة الصحيحة لتصبح المؤسسة رقمية بحق. يُعتبر التغيير من المفاهيم الأساسية في العلوم الاجتماعية، حيث يعبر عن حركة ديناميكية تتسم بالاختيارية أو الإرادية في وقوعها. حتى وإن بدا في بعض الأحيان أنه يحدث لا إراديًا نتيجة بطء الحركة التغييرية، فإن التخطيط له يكون في الغالب مقصودًا وإراديًا. (السكارنة، 2013، صفحة 14)

إن استخدام النظم الرقمية في المؤسسات الرياضية يدخل في إطار البحث عن العوامل المساعدة على تحسين مستوى الأداء بها وكفاءتها وفعاليتها وكذلك لثمين دور المورد البشري فيها بصفة خاصة، وذلك على اعتبار أن تطوير وسائل تدخل العنصر البشري يزيد من مردوديته وكفاءته وبالتالي من دوره الاستراتيجي لتحقيق هدف رقمنة مختلف جوانب النشاطات الإدارية

على اعتبار أنها ضرورة تفرضها متطلبات العصر وتحديات البيئة التنافسية التي تعمل فيها هذه المؤسسات.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا كمحاولة لمعرفة واقع التحول الرقمي ودوره في تعزيز وتفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية وبذلك نطرح التساؤل الآتي:

ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية؟
وللإجابة على هذا التساؤل طرحنا فرضيتين اثنتين:

- جاهزية المؤسسات الرياضية لاستخدام التحول الرقمي.

- يساهم التحول الرقمي تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.

تَكْمُن أهمية الدراسة في أنَّ استخدام التحوُّل الرقمي يُعَدُّ من القضايا التي أَلْقَتْ بثقلها على جميع الإدارات والهيئات، حيث يُعتبر مقياسًا لتطوير المؤسسات الرياضية ومدى فعاليتها ومساهمتها داخل المجال الإداري. كما يساهم في تسيير العمليات الإدارية، مثل الأرشفة، والمحاسبة، والتدقيق، والجوانب المالية، وتسيير أوقات العمل، والمعاملات، والتسويق، وغيرها من العمليات. وقد أصبح الاهتمام المتزايد باستخدام التحول الرقمي ذا دورٍ بارز في تطوير أداء الإدارات وتحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى تحسين الأداء بشكل عام. يُعدُّ هذا الموضوع حيويًا، حيث استقطب اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، نظرًا لأهميته في تعزيز عملية التغيير التنظيمي ومعرفة مدى توفر البنية التحتية الرقمية المطلوبة لإنجاح هذه العملية. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى إمكانية اعتماد المؤسسات الرياضية على الرقمنة كنموذج أعمال جديد يُساهم في تفعيل مجالات التغيير الأخرى.

كما تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، وإبراز دور التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في تطوير المؤسسات الرياضية في الجزائر. كما تسعى إلى تسليط الضوء على دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات والجمعيات الرياضية في ظل التطورات العلمية الراهنة، وإبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز وتفعيل التغيير التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في التطوير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، وذلك من خلال اكتساب المعارف والمهارات، تطوير الأداء الإداري والقدرات الإدارية، تعزيز ثقافة التغيير، الإبداع في الأداء، وتقبل كل ما هو جديد ومفيد. كما تسعى إلى زيادة الوعي واتساع الأفق الفكري لدى العاملين، والتعرف على مدى جاهزية المؤسسات الرياضية للتحول الرقمي، بما يحقق كفاءة التنظيم وتحقيق الأهداف المنشودة.

ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع نذكر:

• دراسة (مقرح و لعياضي، 2023) متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات

الرياضية بالجزائر، هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي. قمنا باختيار عينة مكونة من 20 موظفًا من مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، مع استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنَّ المتطلبات البشرية، والتقنية، والمادية تلعب دورًا كبيرًا في عملية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية. ومع ذلك، فإن مديرية الشباب والرياضة تستعمل التكنولوجيا في تسيير وظائفها بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود العديد من النقصات والصعوبات والتحديات التي يجب العمل على تقليلها قدر الإمكان، لا سيما فيما يتعلق بالدعم المادي.

دراسة (عدالة و منجحي، 2023) استراتيجية الإدارة التكنولوجية الحديثة ودورها في تحقيق

التغيير التنظيمي أثناء إدارة الرباطات للبطولات والمنافسات الرياضية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية الإدارة التكنولوجية الحديثة في تحقيق التغيير التنظيمي داخل الرباطات الرياضية أثناء إدارتها للبطولات والمنافسات الرياضية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقنا الدراسة الإحصائية على عينة قوامها 40 فردًا. وقد توصلنا إلى أن استراتيجية الإدارة التكنولوجية الحديثة تُحدث تغييرًا جذريًا في أسلوب العمل الإداري داخل الرباطات الرياضية أثناء إدارتها للبطولات والمنافسات، خاصة فيما يتعلق بتقسيم المهام والأدوار الوظيفية على مستوى

الهياكل التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن التخطيط التشغيلي للتحول الرقمي يلعب دورًا كبيرًا في إحداث التغيير التنظيمي داخل هذه الرابطات. بناءً على ذلك، نوصي بضرورة هندسة وتصميم استراتيجية إدارية رقمية فعالة لمواكبة هذا التحول المتسارع.

● **دراسة (مرينز، بريكي، و دحماني، 2021) دور التغيير التنظيمي في تطوير أداء**

المؤسسات الرياضية، هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال دراسة بُعدي تغيير المهام والوظائف والتغيير التكنولوجي. أجريت الدراسة على عينة قوامها 30 عاملاً بديوان المركبات الرياضية لولاية المسيلة. وللوصول إلى نتائج دقيقة، تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدام أداة الدراسة المتمثلة في استمارة استبيان تضم 18 عبارة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنَّ إحداث التغيير الهيكلي في المهام والوظائف يُسهم بشكل كبير في مساعدة المؤسسات الرياضية على تطوير أدائها وتحقيق أهدافها.

● **دراسة (ساغي، 2020) الثقافة الرياضية في زمن العولمة مدخل إستراتيجي لإحداث**

التغيير التنظيمي وتفعيل المواطنة في الجزائر، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الثقافة الرياضية والمفاهيم المرتبطة بها لإحداث التغيير التنظيمي، وتفعيل المواطنة لدى المجتمع الجزائري في ظل تنامي الاستراتيجيات المتعددة التي تتبناها الدول والمنظمات الرياضية. وقد أبرزت الجزائر، عبر تاريخها الطويل، أهمية الحقوق والواجبات من خلال سعيها إلى تكوين مواطنة فعالة، في إطار عملية بناء الفرد الاجتماعي وفق مخططاتها التنموية. وتستهدف هذه الجهود تسيير المنظمات الرياضية بطريقة تُحقق النمو، من خلال تفعيل التغيير التنظيمي وضمان التلاؤم والتناسق الجيد بين الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات واستراتيجياتها الأساسية

وثقافتها المتكافئة. كما أنَّ للثقافة الرياضية دورًا مؤثرًا وفَعَّالًا في نشر وترسيخ مبادئ الروح الرياضية، مما يُساهم في بناء وتنمية الوطن، والحفاظ على العيش المشترك فيه.

2- مفاهيم الدراسة:

2-1- التحول الرقمي:

يمكن تعريف التحول الرقمي "على أنه عبارة عن ثورة في الممارسات وأتمتة مختلف الأنشطة في المؤسسة وتبسيط العمليات وذلك بهدف تسريع تدفق العمل ، حيث تعرف " البوينسكو" الرقمنة على أنها إنشاء موارد رقمية من أصول مادية وتناظرية بواسطة كاميرات ماسحة وأجهزة إلكترونية أخرى إذ يشمل المحتوى الرقمي إنشاء وتبادل المحتوى والوصول إليه بأشكال رقمية. (جميلة و يوسف، 2019)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التحول الرقمي على أنه "عملية تغيير جذرية وشاملة تقوم على أساس إنشاء موارد رقمية وإزالة الطابع المادي للأعمال وإدخال التقنيات الحديثة على مختلف الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية وأتمتة نماذج الأعمال وذلك بهدف تحسين كفاءة العمليات الرئيسية والأداء التنظيمي بها."

2-2- التغيير التنظيمي:

يمكن تعريفه على أنه "التجديد الذي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإذابة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف مع الأزمات والظروف الصعبة." (عاطف، 2009، صفحة 18)

التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة بذلك أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم" (العطيات، 2006، صفحة 48)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التغيير التنظيمي على أنه "عملية إدارية ومجهود موجه وهادف لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها وتحقيق

التكيف البيئي داخليا وخارجيا، بما يضمن التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة".

2-3-المؤسسات الرياضية: (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية انشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة الى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006، حيث يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية.

وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المادي والمعنوي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها (الجريدة الرسمية ، العدد: 61، المادة 31).

3-أبعاد التحول الرقمي بالمؤسسات الرياضية: يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي في النقاط التالية: (Ifenthaler & al, 2020)

- البعد الهيكلي والتنظيمي
- البعد الوظيفي (الموارد البشرية)
- البعد التقني والإعلامي

4- أهمية وأنواع التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية:

إن التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية: (دودين، 2015، صفحة 81)

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات الرياضية ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى زيادة روح التفاؤل؛ وتنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون؛
- الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب والرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: وهنا يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.

ويتم تحديد نوع التغيير بوضوح من خلال الخصائص الأساسية التي تصف النوع وشكل التغيير والصفات التي تجعل التغيير ما هو عليه، حيث يمكن للمدير أن يختار أكثر من غيره الطريقة المناسبة لتعزيز التغيير وهناك نوعين رئيسيين للتغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية: (الصبري، 2006، صفحة 14)

- حسب مقياس التغيير: جزئي مقابل شامل
- حسب مدة التغيير: قصيرة المدى ، طويلة المدى:

5- المجالات الممكن تغييرها في المؤسسات الرياضية:

- التغيير على مستوى الأهداف والإستراتيجيات: يمكن للمؤسسات الرياضية
- التغيير على مستوى التكنولوجيا
- التغيير على مستوى الأفراد
- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي
- التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية

6-الاجراءات الميدانية للدراسة:

6-1- المنهج المتبع: المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشيد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج (السماك و آخرون، 1980، صفحة 42)، اعتمدنا "المنهج الوصفي" الذي يهدف إلى جمع البيانات لمحاولة اختيار الفروض أو الإجابة على تساؤلات تتعلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة البحث.

6-2- مجتمع الدراسة: يواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نطاق العمل، أي اختيار مجتمع البحث، وفي هذا الأساس يتكون مجتمع بحثنا من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، البالغ عددهم 85 موظفا.

6-3- عينة الدراسة: في دراستنا هذه، تم الاعتماد على عينة مختارة بشكل عشوائي وتضم 20 موظفا بمديرية الشباب والرياضة وتم استبعاد 08 افراد أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية.

6-4- متغيرات الدراسة:

-المتغير المستقل: التحول الرقمي

-المتغير التابع: التغيير التنظيمي

6-5- مجالات الدراسة:

أ-المجال الزماني: من 24 جانفي 2024 إلى 17 فيفري 2024.

ب-المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

ج-المجال البشري: تكونت الدراسة من 20 موظفا بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.

6-6- أدوات الدراسة :

تم استخدام استبيان مكون من محورين ب12 عبارة و3 أبعاد. موجه إلى عينة البحث المتمثلة في موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، ثم تم تبويبها وتفسيرها لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

-الأسس العلمية لأدوات الدراسة:

الصدق: تم اختبار صدق الاستبيان باستخدام مؤشر صدق المحتوى، حيث تم عرض الاستبيان على ثلاثة أساتذة محكمين، للحكم على مدى تطابق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة ومدى قياسها لها، حيث قام المحكمون بإبداء ملاحظاتهم التي ارتكزت على الجوانب التالية: حذف بعض العبارات غير المهمة المتكررة والتي لها نفس؛ مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تندرج تحته؛ دقة وسلامة الصياغة اللغوية العبارات الاستبيان؛ وبعد إجراء التعديلات وتصحيح الأخطاء استنادا إلى ملاحظات المحكمين، تم توزيع الاستبيان للإجابة عليه.

الثبات: يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في نتائج الاستمارة عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

الجدول 1 : يوضح معامل ألفا كرونباخ لمخاور الاستبيان

الرقم	الأبعاد	العبارات	معامل ألفا كرونباخ (Alpha de) (cronbach)
1	جاهزية المؤسسات الرياضية لاستخدام التحول الرقمي	09	0.81
2	مساهمة التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	09	0.76

المصدر: من إعداد الباحثين، 2024، اعتمادا على مخرجات SPSS

- من خلال تحليل الجدول: نجد أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور كان على النحو الآتي:
- بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول 0.81.
 - بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني 0.76 .

-تراجحت معاملات الثبات بين المحورين وهو معامل ثبات عالي ، ومنه نستنتج أن المقياس يتمتع بثبات.

-**الأساليب الإحصائية:** من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:
-معامل الارتباط بيرسون للصدق الاتساق الداخلي لأبعاد القياس.
-معامل ألفا كرونباخ للثبات. -اختبار k^2 -النسب المئوية.

7-عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

المحور الأول: جاهزية المؤسسات الرياضية لاستخدام التحول الرقمي

الجدول 2: يبين إجابات أفراد العينة حول جاهزية المؤسسات الرياضية لاستخدام التحول الرقمي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² المجدولة	ك ²	النسبة المئوية	التكرار	
دال	0.002	2	4.742	7.9	40%	08	لدى المؤسسة الرياضية استراتيجية للتحول الرقمي في جميع مجالاتها
					35%	07	توفر المؤسسة الرياضية البنية التحتية الرقمية اللازمة من معدات وتجهيزات تقنية من حواسيب وطابعات وأجهزة المودم.
					25%	05	تملك المؤسسة الرياضية شبكة إنترنت ذات تدفق قوي وشبكة داخلية (إنترنت) للتنسيق بين مختلف مصالحها.
					100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2024، اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول كيف يرى الموظفون جاهزية المؤسسات الرياضية لاستخدام التحول الرقمي والبالغ عددهم إجمالا (20) فردا تمثلت في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم " لدى المؤسسة الرياضية استراتيجية للتحول الرقمي في جميع مجالاتها" وقد بلغ عددهم (08) فردا بنسبة مئوية بلغت 40%، والأفراد الذين كانت إجاباتهم " توفر المؤسسة الرياضية البنية التحتية الرقمية اللازمة من معدات وتجهيزات تقنية من حواسيب وطابعات وأجهزة المودم." والبالغ

عدددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ 35%، والأفراد الذين كانت إجاباتهم " تملك المؤسسة الرياضية شبكة إنترنت ذات تدفق قوي وشبكة داخلية (إنترنت) للتنسيق بين مختلف مصالحها. " والبالغ عدددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 25%. وأن كا² المحسوبة بلغت 7.9 وهي (أكبر) من كا² المجدولة 4.742 عند مستوى الدلالة 0.002 وبدرجة حرية 2 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكراراً: (لدى المؤسسة الرياضية استراتيجية للتحويل الرقمي في جميع مجالاتها) وهي متقاربة مع بديل توفر توفر المؤسسة الرياضية البنية التحتية الرقمية اللازمة من معدات وتجهيزات تقنية من حواسيب وطابعات وأجهزة المودم.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغلب أفراد العينة يرون بأن لدى المؤسسة الرياضية جاهزية واستراتيجية وتوجه بالاعتماد على التحويل الرقمي والارتقاء بالمستوى والأداء الإداري في حين أنها تساهم في الرفع من مردودية عمالها وموظفيها بتوفيرها للإمكانيات المادية والتقنية والتجهيزات لبيتعد عن الروتين في عملهم.

المحور الثاني: يساهم التحويل الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية
الجدول 3: يبين إجابات أفراد العينة حول مساهمة التحويل الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي

بالمؤسسات الرياضية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ²	النسبة المئوية	تكرار	
دال	0.002	2	4.961	9.71	التغيير على مستوى الأفراد		
					35%	7	تسهل التقنيات الرقمية الحديثة على الموظفين بشكل كبير عملية اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل المتاحة.
					35%	7	تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة رقمية بين الموظفين مما يعزز ويزيد من كفاءة الاتصال الرقمي بين المستويات الإدارية.
					30%	6	أتاحت التقنيات الرقمية للمديرين إمكانية العمل عن بعد مما يوفر عليهم الوقت والجهد.
					100 %	20	المجموع
دال	0.002	2	4.826	8.40	التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي		

					30%	6	تعمل المؤسسة على التحديث المستمر لهيكلها التنظيمي بما يتماشى والمتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية.
					25%	5	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات كأداة لتفويض السلطة واتخاذ القرار.
					45%	9	تعمل المؤسسة على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية ومراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى والتطورات التكنولوجية.
					100%	20	المجموع
دال	0.002	2	4.742	7.9	التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية		
					35%	7	تتم القيادة الإدارية بإيجاد ثقافة تنظيمية رقمية كأداة للرفع من أداء المؤسسة وتحسين مخرجاتها.
					40%	8	تعمل المؤسسة على إيجاد منظومة قيم وعادات محتضنة للتغيير التكنولوجي والمعلوماتي .
					25%	5	تعمل المؤسسة على إرساء مناخ رقمي يركز على تغيير سلوكيات الأفراد وإضافة قيم جديدة.
					100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، 2024، اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد الثلاث لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية والبالغ عددهم إجمالا (20) فردا

● بالنسبة للبعد الأول : التغيير على مستوى الأفراد : تمحورت إجابات أفراد العينة " تسهل التقنيات الرقمية الحديثة على الموظفين بشكل كبير عملية اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل المتاحة." وقد بلغ عددهم (07) فردا بنسبة مئوية بلغت 35%، متساوية مع الأفراد الذين كانت إجاباتهم " تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة رقمية بين الموظفين مما يعزز ويزيد من كفاءة الاتصال الرقمي بين المستويات الإدارية.." والأفراد الذين كانت إجاباتهم " أتاححت التقنيات الرقمية للمديرين إمكانية العمل عن بعد مما يوفر عليهم الوقت والجهد.." والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 9.71 وهي (أكبر) من كا2 المجدولة 4.961 عند مستوى الدلالة 0.002 وبدرجة حرية 2 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرارا.

● بالنسبة للبعد الثاني: التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: تمحورت إجابات أفراد العينة " تعمل المؤسسة على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية ومراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى والتطورات التكنولوجية.. " وقد بلغ عددهم (09) فردا بنسبة مئوية بلغت 45%، في حين الذين كانت إجاباتهم " تعمل المؤسسة على التحديث المستمر لهيكلها التنظيمي بما يتماشى والمتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية " بلغ عددهم (06) بنسبة مئوية بلغت 30%، والأفراد الذين كانت إجاباتهم " تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات كأداة تفويض السلطة واتخاذ القرار " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 25%.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 8.40 وهي (أكبر) من كا2 المجدولة 4.826 عند مستوى الدلالة 0.002 وبدرجة حرية 2 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرارا.

● بالنسبة للبعد الثالث: التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية: تمحورت إجابات أفراد العينة " تعمل المؤسسة على إيجاد منظومة قيم وعادات محتضنة للتغيير التكنولوجي والمعلوماتي .. " وقد بلغ عددهم (08) فردا بنسبة مئوية بلغت 40%، في حين الذين كانت إجاباتهم " تهتم القيادة الإدارية بإيجاد ثقافة تنظيمية رقمية كأداة للرفع من أداء المؤسسة وتحسين مخرجاتها. " بلغ عددهم (07) بنسبة مئوية بلغت 35%، والأفراد الذين كانت إجاباتهم " تعمل المؤسسة على إرساء مناخ رقمي يركز على تغيير سلوكيات الأفراد وإضافة قيم جديدة " والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 25%. وأن كا2 المحسوبة بلغت 7.90 وهي (أكبر) من كا2 المجدولة 4.742 عند مستوى الدلالة 0.002 وبدرجة حرية 2 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرارا.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال بأبعاده الثلاث أن أغلبهم يرون أن التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية وهذا راجع للتحويل الذي حدث في طبيعة عملهم والايجابية والقدرة على التغيير التي تحققت لديهم.

8- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

نلاحظ من الجدول رقم (2) حول جاهزية المؤسسات الرياضية لاستخدام التحول الرقمي، بلغت نسبة (40%) و(35%) أن المؤسسة الرياضية جاهزة لاستخدام التحول الرقمي، ويوضح استراتيجيتها المتبعة لتطبيقه على مستوى وحداتها ومكاتبها وكذلك في استخدامه مع عملائها والإدارة العليا وتلجأ لتطوير استخدامه وزيادة القدرة على تنفيذ العمليات الإدارية بشكل سلس عبر الوسائط المتاحة مما يؤثر بشكل إيجابي على محيطها ككل واستدامتها وتحقيق أهدافها على جميع الأبعاد، وهذا ما توصلت له دراسة (مقرح، لعياضي، 2023): أن الاستراتيجية تعتمد على المتطلبات البشرية، والتقنية، والمادية لها دور كبير في عملية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية . ومثلت نسبة (25%) مساهمة استخدام التحول الرقمي في العمل لدى الموظفين، بامتلاك المؤسسة شبكة داخلية للتنسيق بين مصالحها. وهذا ما توصلت إليه دراسة (عدالة، منجحي، 2023) أن استراتيجية الإدارة التكنولوجية الحديثة تحدث تغييرا جذريا في أسلوب العمل الإداري داخل الرابطات الرياضية.

كما نلاحظ من الجدول رقم(3) حول مساهمة التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية على مستوى الافراد ان التقنيات الرقمية الحديثة تسهل عملية اتخاذ القرار والمفاضلة وترسخ ثقافة تنظيمية رقمية تعزز كفاءتهم الاتصالية، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة (ساغي، 2020): أن تحقق النمو في تفعيل التغيير التنظيمي يكون بضمان التلاؤم والتناسق الجيد بين هيكلتها واستراتيجيتها الأساسية وثقافتها المتكافئة.

وكذلك يسهم التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي خصوص بالتحديث المستمر لهيكلها التنظيمي ووظائفها بما يتماشى مع المتغيرات التكنولوجية وهو ما توصلت له دراسة (مرينز، 2022) أن احداث التغيير الهيكلي في المهام والوظائف يساعد المؤسسات الرياضية على تطوير ادائها وتحقيق أهدافها.

أما بخصوص التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية فيكون بعمل المؤسسة على إيجاد منظومة قيم وعادات محتضنة للتغيير التكنولوجي والمعلوماتي ومن خلال القيادة الإدارية لإيجاد أداة للرفع من

أداء المؤسسة متمثلة في الثقافة التنظيمية وهو ما توصلت له دراسة (عدالة، منجحي، 2023) أن التخطيط التشغيلي للتحويل الرقمي دور كبير في إحداث التغيير التنظيمي داخلها لذا ينبغي هندسة وتصميم استراتيجية إدارية رقمية فعالة لمسايرة هذا التحويل الحاصل وأن أهم تحدي يواجه نجاح تبني التحويل الرقمي يكمن في تغيير الثقافة التنظيمية للفرد.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن ما فرضناه قد تحقق، وهو أن للتحويل الرقمي دور في تعزيز التغيير التنظيمي المؤسسات الرياضية وذلك بتوفيرها الإمكانيات المادية والتقنية وبالاعتماد على الأنظمة التحتية وتدريب الموظفين واعطائهم فرص العمل وثقة وثقافة تنظيمية وتطوير عملها وأداء موظفيها وتحقيق الاستراتيجيات المستقبلية.

9-خلاصة:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان على الموظفين:

- اعتماد التحويل الرقمي وضع المؤسسة في جاهزية لمباشرة العمل مما يعزز ويفعل التغير التنظيمي بها، يمثل التحويل الرقمي مرحلة حاسمة في الانتقال والتحول نحو الخدمات العامة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية، من الاتصال المباشر بالعملاء مع المؤسسات الخدمية إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة، وهذا ما سعت اليه المؤسسات الرياضية انطلاقا من الاستخدام الأمثل لمختلف أجهزة وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقدم حلول للتعقيدات والمشاكل التي في شكلها التقليدي.
- أصبح من الضروري مباشرة العمل رقميا وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات المؤسسة الرياضية بين وحداتها وبين ما تقدمه من خدمات بغية الحصول على خدمات عالية المستوى وتغيير نمط العمل بها والتقليل من الصورة السلبية للإدارة التقليدية وفرض تحولات الكترونية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات وتكريس الرقابة والشفافية في التعامل الإداري.

- الخدمات الإدارية الرقمية نمط جديد من الأنماط الخدمائية التي فرضت نفسها بشكل كبير، فالأساليب الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على تحقيق النتائج الجيدة.
- الدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الرياضية من خلال عملها على تحسين عمل المورد البشري وكفاءته وفعاليتها وقدرتها على استعمال كل الوسائل والأجهزة والبرامج والتطبيقات عن طريق الرسكلة والتدريب لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم لاستغلال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة لتحقيق أهدافها ورسالتها.
- تحقيق التحول الرقمي مبادئ العدالة والمساواة أمام الأفراد كافة بالحصول على الخدمات دون التقيد بالحدود الزمنية والمكانية، ويمكن استخدام التحول الرقمي من جعل الموظف متفاعل ومشارك وإيجابي ومساهم بقدر كبير في التغيير التنظيمي داخل مؤسسته.

10- الاقتراحات والفروض المستقبلية:

- تعزيز وتعميم الاستراتيجية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي بآلياته المختلفة لتفعيل وفتح آفاق جديدة للمؤسسات الرياضية، ودعم التوجهات والرؤى المستقبلية للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- ضرورة دعم مساهمة نشاطات تكنولوجيا المعلومات من خلال تشريع قوانين وتعليمات تضمن اكتمال العمل الإداري بالإثبات والحماية القانونية. بالإضافة إلى ذلك، يجب العمل على برمجة ندوات علمية متخصصة في مجال الإدارة والتسيير، مع التركيز على استخدام الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، وتكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- التركيز على المورد البشري كميزة تنافسية مستدامة عبر إجراء دورات تكوينية وتأهيلية في مجال التقنيات والبرمجيات الحديثة، وتوفير التطبيقات والبرمجيات اللازمة لمواكبة التطورات الحديثة في الإدارة. يجب أيضًا الاهتمام بربط الموظفين بالبرمجيات العالمية لتحسين جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات الرياضية، مع التركيز على توفير التكنولوجيا الحديثة.

- دعم الإدارة الإلكترونية من خلال تشريع قوانين وتعليمات تضمن اكتمال العمل الإداري بالإثبات والحماية القانونية. كما ينبغي تكثيف تنظيم دورات تدريبية للعاملين على الاستخدامات الحديثة للتكنولوجيا والرقمنة، مع تكوين الإطارات المتخصصة في التقنيات الرقمية تحت إشراف خبراء ذوي كفاءة عالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من الخبرات والتجارب الأجنبية عبر عقد اتفاقيات تعاون لتعزيز الكفاءات المحلية.

11- قائمة المراجع.

- ١ مرنيز، ابريكي، و م دحاني. (2021). دور التغيير التنظيمي في تطوير اداء المؤسسات الرياضية. *دفا تر المخير*، 16 (1)، 68-77. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/154296>
- أحمد يوسف دودين. (2015). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان: دار البازوري.
- خلف بلال السكارنة. (2013). *التطوير التنظيمي والإداري (ط1)*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2009). *هندسة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة (ط1)*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- س جميلة، و ب. يوسف. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، 10 (02)، 944-967. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/101691>
- ع مرقح، و ع. لعياضي. (2023). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية بالجزائر. *مجلة المنظومة الرياضية*، 10 (02)، 680-695. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/234162>
- ع. ساغي. (2020). الثقافة الرياضية في زمن العولمة مدخل إستراتيجي لإحداث التغيير التنظيمي وتفعيل المواطنة في الجزائر. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*، 12 (2)، 214-232. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/108741>
- م عدالة، و م. منجحي. (2023). استراتيجية الإدارة التكنولوجية الحديثة ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي أثناء إدارة الرباطات للبطولات والمنافسات الرياضية. *مجلة الابداع الرياضي*، 14 (1)، 579-602. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/221795>
- محمد أزهر السماك، و آخرون. (1980). *الأصول في البحث العلمي (ط1)*. الموصل. العراق: دار الحكمة للطباعة والنشر.
- محمد الصبري. (2006). *التطوير التنظيمي*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- محمد يوسف النمران العطيات. (2006). *إدارة التغيير التحديات العصرية للمدير (ط1)*. عمان: دار الحامد.
- Ifenthaler, D., & al. (2020). *Digital transformation of learning organizations*. Switzerland AG: Springer International Publishing.