

علاقة التنظيم بإداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية

أ. مرنيز أسامة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة

مقدمة:

إن التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والاقتصاد والتسيير التي رافقت التكنولوجيا والتحول التي تشهدها مختلف العلوم فرضت على كل مؤسسة أو منظمة أن تبحث على أفضل الاستراتيجيات الحديثة و ملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات و المعطيات الأكاديمية و العولمة و اقتصاد السوق كخيار استراتيجي لها في منظومة الاستثمار و تنمية الموارد البشرية من ناحية الأداء ، و لهذا فإن تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها، وحسب علماء الاقتصاد فإن أي مؤسسة أو منظمة تقوم على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في الأصول المالية المادية و الموارد البشرية إضافة إلى عامل المعرفة و العلم "المعلومات"، و نجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن و الإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر أي الأصول المادية و المالية و البشرية .

فالتطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والرياضية أدى بالضرورة إلى تطور كل ماله علاقة بها سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات ،ويقال هذا التطور في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها حيث أجريت في هذا المجال العديد من الدراسات وظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي وتحقيق الاستقرار الإداري ورسم الأهداف والعمل على بلوغها .

لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكبر من ضرورة ولا سيما في المؤسسات الرياضية في كونه يساعدها على الاستمرارية والاستقرار والازدهار ، حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطورات كبرى أدت إلى توسعها وتعدد نشاطاتها وبرز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد والمجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني والإسهام في عملية التربية وترقية الشعوب وترسيخ العلاقات الإنسانية المبنية على أسس سليمة.

1- إشكالية الدراسة :

تعتبر الموارد البشرية الثروة الحقيقية لأي أمة ومصدر الإبداع الرئيسي فيها كما أن نجاح الإدارة الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على أداء الموارد البشرية أما الموارد المالية ما هي إلا عوامل مساعدة ، أما التنظيم فهو أسلوب لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافها بأكثر كفاءة وأقل تكليف ممكن وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية.

كما لا تخلوا أي مؤسسة من تنظيم معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التنظيم الجيد والمحكم ، والتنظيم داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الأهداف المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية وعملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسساتي في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصرًا على الجوانب المادية فقط .

وحيث أن التطور الذي يعرفه المجال الإداري يتطلب من عمال المؤسسات الرياضية جهود جبارة خاصة في ظل السعي الجاد الذي تبذله لبلوغ درجات الكفاءة في أداء المهام الإدارية وإذا كان الأمر يتطلب كفاءة عالية في الأداء كان لزاما وضع مبدأ التنظيم كأحد أهم المحددات لجودة العمل ، أي إن محاولة الوصول إلى أعلى كفاءة في أداء المهام تتأثر بالتنظيم الإداري وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى، لذلك أصبحت المؤسسات عموما والرياضية منها على وجه الخصوص تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على محافظة الموارد البشرية والعناية بها، بالتالي أصبح التنظيم الإداري للموارد البشرية يكتسي أهمية بالغة و نظرا لهذه الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الموارد البشرية في رسم و تنفيذ السياسات و الاستراتيجيات و البرامج و قصد إثارة هذا الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية:

- هل هناك علاقة بين التنظيم و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية ؟

2- تساؤلات الدراسة :

- هل هناك علاقة بين جماعية العمل و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية ؟

- هل هناك علاقة بين الاستقرار و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية؟

3- فرضيات الدراسة :

أ- الفرضية العامة :

- هناك علاقة بين التنظيم و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية .

ب- الفرضيات الجزئية :

- هناك علاقة بين جماعية العمل و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

- هناك علاقة بين الاستقرار و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

4- أهمية الدراسة :

نسعى من خلال هذا البحث إلى إبراز أهمية التنظيم الإداري في المؤسسة الرياضية و تأثيره على أداء العنصر البشري و انعكاساته على المحيط الرياضي بالإضافة إلى درجة استيعاب الهيئات و المؤسسات الرياضية لأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ و نجاح برامجها من خلال فعالية أدائها ، وهذا بتوفير جو العمل المناسب للفرد العامل فيها حتى يتمكن من تقديم أداء جيد فيها ، بالإضافة إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في ترقية النشاط الرياضي على مستوى المؤسسات الرياضية.

5- أهداف الدراسة :

- بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لـ:
- معرفة أهم المستويات التي يتكون منها التنظيم وموضوع الأداء في المؤسسة الرياضية.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين التنظيم الإداري وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير التنظيم الإداري في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لتنظيم إداري قوي في المؤسسة الرياضية.

6 - الكلمات المفتاحية : التنظيم ، الأداء ، الموارد البشرية، المؤسسة الرياضية .**1-6 مفهوم التنظيم :**

أ- لغة : نظم-نظاما : اللؤلؤ ونحوه ألفه وجمعه في سلك ،الشعر ألفه كلاما موزونا ، نظم تنظيمًا: الأشياء رتبها ونسقها
ب - اصطلاحا : هناك عدة تعريفات مختلفة نذكر منها :

هنري فايول : " التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعتاد ورأس المال والموارد البشرية .
وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض، وبين الأشياء ببعضها البعض".
أحمد ماهر : " التنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنشأة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعلماء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأشياء، كل هذه المكونات يجب أن تتغير من حين إلى آخر حتى تتجس عملية التنظيم، فيكون هناك توازن بينها وبين أفراد وجماعات العمل".
ج- التعريف الإجرائي :

هو عملية جمع الأفراد العاملين في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم وتنسيق جهودهم وإنشاء شبكة متسقة من الاتصالات تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة.

2-6 مفهوم الأداء :

أ- لغة : أدى تأدية: الشيء أوصله وقضاه

ب- اصطلاحا :

يعرف نيكولاس Nicolas.F بأن:"الأداء هو نتاج سلوك ،فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".
يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".
ج- التعريف الإجرائي :

مقدار الجهد والنشاطات أو المسؤوليات أو الخدمات أو الأعمال التي يتم إنجازها من طرف الفرد العامل في المؤسسة الرياضية.

3-6 مفهوم الموارد البشرية :

تعرف على أنها : " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".
و هناك من يعرفها على أنها : " ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة".

4-6 مفهوم 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 والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة.

5-6 جماعية العمل :

يعرفها الكاتب دافيس " هي عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة".

وأما (Kinicki, Kreitner) فقد عرفها بأنها "مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافا ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة"

6-6 الاستقرار :

هو بقاء وثبات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الهيئات والمؤسسات الرياضية داخل جهازها الإداري .

7- الدراسات السابقة والمرتبطة :

من خلال بحثنا عن الدراسات السابقة والمشابهة وجدنا بعض الدراسات المشابهة منها :

الدراسة الأولى: بعنوان "دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية"

وهي رسالة ماجستير غير منشورة في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية بجامعة الجزائر للسنة الجامعية 2008/2007 من إعداد الطالب عمر دمانة.

هدف الدراسة:

إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا ووظيفة هامة من وظائف الإدارة ، إذ كما نجد أن هناك اهتماما كبيرا بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة وأن جل الدراسات الحديثة أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة أن تحقق استمراريته إلا عن طريق وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية وبالتالي وجوب الاهتمام بها في المجال الرياضي وإعطائها مكانتها الحقيقية داخل المنشأة الرياضية ، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية وبالتالي تطوير الرياضة بشكل عام.

وتمحورت أسئلة هذه الدراسة حول :

-هل العناصر المكونة للتنظيم مثل السلطة ، المسؤولية الخ تساهم في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية؟

-كيف يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأنساق الهيكلية التنظيمية وتطبيق سياستها الروتينية داخل المنشأة الرياضية؟
كيف تتجلى انعكاسات العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها على الاستقرار والأداء البشري والإداري داخل المنشآت الرياضية؟

النتائج المتوصل إليها:

أن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتمييزها ، إذ خلص الباحث من خلال الدراسة النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد ، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي.

الدراسة الثانية: بعنوان " تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "

وهي رسالة ماجستير غير منشورة من إعداد الباحثة " خان أحلام " ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، دفعة 2003/2004. وأرادت من خلالها الباحثة معرفة وظيفة الموارد البشرية و تقييم تسييرها و مختلف أبعادها نحو تحسين أداء العنصر البشري فيها ، حيث قامت بدراسة ميدانية بمركب تكرير الملح و مؤسسة المشروبات الغازية بسكرة و قامت بتوزيع استبيان على كلتا المؤسساتين موجه إلى فئة الرؤساء و المرؤوسين داخل المؤسساتين ، و قد تضمن 33 بنداً ذو أبعاد موضوعية و في الأخير توصلت إلى ضرورة إعادة تقييم نظام تسيير الموارد البشرية و تخطيطها للتأكد من فعاليتها و تحسين أدائها ، كما أن مشاركة المرؤوسين وجماعية العمل بينهم في تسيير مؤسساتهم تساهم في استمرار نشاط المؤسسة و المحافظة على كيانها.

الدراسة العاشرة : بعنوان " تقييم الهيكل التنظيمي للمنظمات الرياضية الكندية "

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه من إعداد الباحث (Jun. ho. Men) من جامعة فيلادلفيا سنة 1992. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الهيكل الإداري للمنظمات الرياضية الكندية للمحترفين والهواة ، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي من خلال توزيع استمارات استبيان على 150 فرد من رؤساء المنظمات الرياضية للمحترفين والهواة و الذين اختيروا بطريقة عمدية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- كلما كان العمر الزمني للمنظمة الرياضية أكبر كان له تأثير قوي في تقليل الهيكلية البيروقراطية.
- العلاقات بين الأفراد المبنية على الاتصال مسبقا للمنظمات الرياضية الخاصة بالهواة يكون تأثيرها أوضح عن المنظمات الخاصة بالمحترفين والتي يكون هدفها الربح المادي فقط.
- ب- دراسة ومناقشة النتائج :**
- بعد استعراض الباحث لهذه الدراسات السابقة والتي كانت لها صلة بموضوع الدراسة الحالي ، ومن خلال تطلع وتفحص هذه الدراسات تبين أنها تناولت في مجملها نقاطا وأبعادا مختلفة وقد ركزت هذه الدراسات على المؤشرات التالية :
- ساعدت هذه الدراسة الباحث في تحديد وصياغة مشكلة الدراسة .
- ساهمة أيضا في كتابة الجزء النظري .
- كما ساعدت الباحث في تحديد إجراءات البحث ، واختيار المنهج العلمي المناسب وعينة البحث ، أدوات جمع البيانات ، والأسلوب الإحصائي المناسب .
- تصميم استمارة الاستبيان وتحديد المحاور الأساسية .
- ساعدت الباحث في معالجة البيانات وتفسير النتائج .
- ساعدت الباحث أيضا في التعرف على المراجع العلمية الخاصة بوظيفة التنظيم ، والتي يمكن الرجوع إليها والاعتماد عليها ، ومكان تواجدها .

8-الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية ، وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجه الباحث إلى مقر الرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة وقسنطينة وعنابة للوقوف على واقع تسيير الرابطات والهيكل التنظيمي المعمول فيها والعنصر البشري الموجود بها ، ومن جهة ثانية معرفة مدى اهتمام القائمين على شؤون الرابطات بالأفراد العاملين وظروف العمل المتاحة لهم حيث قام الباحث بمقابلة كل رئيس رابطة من أجل معرفة آرائه ووجهات نظره حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة وكانت عبارة عن أسئلة مفتوحة تتمحور أساسا حول التنظيم وأداء الموارد البشرية المتواجدة بالرابطة.

9-الشروط العلمية للأداة :

لقد تم تصميم الاستبيان في دراستنا هذه على طريقة سلم ليكرت الخماسي الخاصة ، وهناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال انجاز مثل هذه الدراسات وفقا للأسس العلمية الصحيحة والمتمثلة في :

9-1. معامل الصدق :

تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار ، كما يشير "تايلر" أن الصدق يعتبر أهم معيار يجب توفره في الاختبار .
وقد تم التحقق من درجة صدق الأداة من خلال جانبين .

* - الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

تكون الأداة صادقة إذا كان مظهرها يدل على أنها تقيس لما وضعت لقياسه ، حيث وأنه بعد إعدادنا لاستمارة الاستبيان وإرفاقها بالفرضيات والإشكالية قمنا بعرضها على ستة أساتذة محكمين مشهود لهم بالخبرة في ميدان البحث العلمي وذلك قصد إبداء آرائهم حيالها وفق النقاط التالية

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية .
- مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات .
- مدى انتماء كل عبارة لمحورها ، ومدى قياسها لما وضعت لأجله .
- مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور ، ودرجات مقياسه .

وعلى ضوء ما أبداه الأساتذة المحكمين ، قام الباحث بالتعديلات التي كانت مجمع رأي الأساتذة المحكمين بنسبة 85% من المحكمين ، وقد تركزت معظم هذه التعديلات حول تحسين الصياغة اللغوية لبعض العبارات وكذا حذف بعض العبارات التي لا تنتمي للمحور وتفشل في قياس ما وضعت لأجله .

* - صدق الاتساق لأداة الدراسة :

وللتأكد من صدق الاتساق لعبارات ومحاور أداة الدراسة ، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه من خلال معامل ارتباط (بيرسون - pearson) وقد استخدم الباحث لإيجاد معامل صدق المقياس الموجه للأفراد العاملين على الصدق الذاتي وهو نوع من أنواع الصدق الأكثر استخداما في إيجاد صدق المقياس بصفة عامة، حيث تم حساب الجذر التربيعي لمعامل الارتباط والذي كان مساويا 0.97 .

2-9 . معامل الثبات :

لقياس الثبات استعملنا معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، حيث قام كرونباخ باستنتاج القانون التالي:

$$\alpha = (n/n-1) (1 - s_i^2 - s^2)$$

n - تمثل عدد العبارات في أداة القياس

s_i^2 - تمثل تباين العبارة رقم (i)

s^2 - تمثل تباين مجموع الدرجات

جدول رقم (01): نتائج معامل ثبات أداة الدراسة

عنوان المحور	الفقرات	عدد فقرات المحور	معامل ألفا كرونباخ
التنظيم (جماعية العمل، الاستقرار)	16-1	16 (7-9)	0.9037
أداء الموارد البشرية	32-17	16	0.9096
جميع فقرات الاستبيان	32-1	32	0.9577

10-4 . عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

ينظر إلى عينة الدراسة على أنها جزء من كل أو بعض من جميع وتتلخص فكرة دراسة العينات في أنه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة ، فإننا بالطبع لا بد لنا من دراسة بعض الحالات لا أن تقتصر على حالة واحدة ، فإذا كان عدد الحالات التي يشملها الكل كبيرا أصبح من الصعوبة بل من المستحيل دراسة جميع هذه الحالات ولهذا يلجأ الباحث إلى اختيار عدد محدود من هذا الكل يكون موضع الدراسة ويسمى هذا الجزء المختار للبحث العينة ، والهدف ليس مجرد دراسة الحالات والوصول إلى نتائج حولها فقط وإنما التعميم إلى الكل الذي تنتسب إليه وتجدر الإشارة إلى أن هناك أسلوبين شائعين لاختيار العينة ، وبينما يعتمد الأسلوب الأول على الأساس الاحتمالي أو التمثيلي فإن الأسلوب الثاني غير احتمالي، بعد الحصول على الموافقات الرسمية لإجراء البحث ويهدف تحديد مجتمع البحث حصل الباحث على العدد الإجمالي للأفراد العاملين بالرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة- قسنطينة- عنابة والمقدر بـ 150 .

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، وتعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها هي الاختيار على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد الأصلي.

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة البحث

الرابطة الجهوية لكرة القدم	عدد الأفراد العاملين
باتنة	60
قسنطينة	50
عنابة	40
المجموع	150

11 المنهج المستخدم :

إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب لبحثه. وبطبيعة الحال فقد استعنا بالمنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة لدراسة مثل هذه المواضيع فالمنهج الوصفي يهدف إلى جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة التي نحن بصدد دراستها في ظروفها الراهنة، ويحاول أحيانا تحديد العلاقات بين هذه الظاهرة والظواهر التي يبدو أنها في طريقها للتطور أو النمو ووضع تنبؤات عنها.

12. أدوات الدراسة :

الاستبيان : هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفساراته محددة : وهذا ليس بالضرورة أن يكون صوابا لأن الصواب ينبع من المصادر التي تلم بالموضوع وتعايشه لا من توقعات الباحث الذي لم يعرف حقيقة الموضوع ويود أن يعرف عنه . وذلك عن طريق إجراء مقابلات استطلاعية من قبل الباحث على المجتمع المراد التعرف عليه أو على مشاكله وظواهره من خلال الموضوع .

وفي بحثنا هذا اعتمدنا على استمارتي استبيان :

12-1. استثمار استبيان : موجهة إلى الأفراد العاملين بالرابطات الجهوية لكرة القدم باتنة-عناة-قسنطينة.

المحور الأول : جماعية العمل ويحتوي على 09 عبارات .

المحور الثاني : الاستقرار ويحتوي على 07 عبارات .

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية ويحتوي على 16 عبارة .

13- إجراءات التطبيق الميداني : بعد الصياغة النهائية لاستمارات الاستبيان انطلقنا في توزيعها، حيث بدأنا في توزيع الاستمارات بتاريخ 20 فيفري 2011 ، وتم استرجاعها بتاريخ 25 مارس 2011 ثم بدأنا بعملية التفريغ و إخضاع البيانات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على المعالجة الإحصائية.

14- الأساليب المستعملة في المعالجة الإحصائية :

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ بيانات الاستبيان والمستوفية الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistique Package for Social Science) النسخة 17، وهذا من أجل مناقشة الفرضيات في ضوء أهداف البحث، و قد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

-حساب معامل ارتباط بيرسون *Pearson*؛ لدراسة العلاقات بين فقرات محاور الاستبيان؛ ومحاور الاستبيان ككل (الصدق).

-حساب معادلة ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach*؛ ومعاملات الارتباط لأداة البحث (الثبات).

-حساب النسب المئوية لتكرار إجابات الأفراد العاملين.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على درجات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان.

-حساب اختبار χ^2 لدلالة الفروق بين التكرارات لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل لاتجاهات الأفراد العاملين.

- تحليل و مناقشة النتائج في ظل محاور الدراسة :

جدول رقم 03: نتائج المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول عبارات محور جماعية العمل

البيان	مستوى الدلالة	اختبار كاي ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة
					النسبة المئوية %					
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق	
دالة	0.000	100.000	0.84	3.28	1	9	22	67	21	01
					0.8	7.5	18.3	55.8	17.5	
دالة	0.000	71.083	1.12	3.28	14	13	26	59	8	02
					11.7	10.8	21.7	49.2	6.7	
دالة	0.000	66.750	1.32	3.51	8	18	17	59	18	03
					6.7	15	14.2	49.2	15	
دالة	0.000	76.589	1.13	3.52	10	14	17	62	17	04
					8.3	11.7	14.2	51.7	14.2	
دالة	0.000	76.833	1.09	3.63	9	9	20	61	21	05
					7.5	7.5	16.7	50.8	17.5	
دالة	0.000	59.250	1.19	3.53	12	12	18	57	21	06
					10	10	15	47.5	17.5	
دالة	0.000	86.000	1.06	3.77	8	6	18	62	26	07
					6.7	5	15	51.7	21.7	
دالة	0.000	70.58	1.06	3.77	20	9	13	60	18	08
					16.7	7.5	10.8	50	15	
دالة	0.000	65.000	0.29	4.27	0	4	13	46	57	09

-تشير نتائج العبارة الأولى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن مستخدمو الرابطة يعملون كفريق منسجم حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 100.00 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 55.8% بمتوسط حسابي قيمته 3.28 وانحراف معياري قيمته 0.84 .

-تشير نتائج العبارة الثانية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على العلاقات بين أفراد الرابطة ودية حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 71.083 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 49.2% بمتوسط حسابي قيمته 3.28 وانحراف معياري قيمته 1.12 .

-تشير نتائج العبارة الثالثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن العلاقة بين أفراد الرابطة قائمة على الاحترام المتبادل حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 66.750 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 49.2% بمتوسط حسابي قيمته 3.51 وانحراف معياري قيمته 1.32 .

-تشير نتائج العبارة الرابعة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أنه يوجد حرص من الرابطة على العمل بروح الفريق حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 76.589 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 51.7% بمتوسط حسابي قيمته 3.52 وانحراف معياري قيمته 1.13 .

-تشير نتائج العبارة الخامسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أنه توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات أو التعامل مع قضايا العمل حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 76.833 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50.8% بمتوسط حسابي قيمته 3.63 وانحراف معياري قيمته 1.09 .

-تشير نتائج العبارة السادسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن انجاز الأعمال بالرابطة يتم بشكل جماعي حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 59.250 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 47.5% بمتوسط حسابي قيمته 3.53 وانحراف معياري قيمته 1.19 .

-تشير نتائج العبارة السابعة غالى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن وجود علاقات جيدة يؤدي إلى رفع مستوى أداء المهام والمسؤوليات الملقاة على أعضاء الرابطة حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 86.000 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 51.7% بمتوسط حسابي قيمته 3.77 وانحراف معياري قيمته 1.06 .

-تشير نتائج العبارة الثامنة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن أي قرار يتخذ على مستوى الرابطة يجب أن يحظى بموافقة الرئيس حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 70.580 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50% بمتوسط حسابي قيمته 3.77 وانحراف معياري قيمته 1.06 .

-تشير نتائج العبارة التاسعة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن الأفراد العاملين بالرابطة يثقون في أنفسهم وتصرفاتهم وأعمالهم حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 65.000 ، وكانت نسبة الموافقة بشدة على هذه العبارة بنسبة 47.5% بمتوسط حسابي قيمته 4.27 وانحراف معياري قيمته 0.29 .

جدول رقم 04 : نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات محور الاستقرار

الرقم العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار كاي ²	مستوى الدلالة	الدالة
	النسبة المئوية %									
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
10	32	69	10	4	5	3.99	0.93	126.917	0.000	دالة
	26.7	57.7	8.3	3.3	4.2					
11	36	50	12	10	12	3.73	1.26	54.333	0.000	دالة
	30	41.7	10	8.3	10					
12	33	63	15	3	6	3.95	0.98	102.000	0.000	دالة
	27.5	52.5	12.5	2.5	5					
13	37	63	10	6	4	4.03	0.95	108.750	0.000	دالة
	30.8	52.5	8.3	5	3.3					
14	50	48	6	9	7	4.04	1.14	87.083	0.000	دالة
	41.7	40	5	7.5	5.8					
15	33	68	10	6	3	4.02	0.89	124.083	0.000	دالة
	27.5	56.7	8.3	5	2.5					
16	35	75	4	6	0	4.16	0.71	110.067	0.000	دالة
	29.2	62.5	3.3	5	0					

-تشير نتائج العبارة العاشرة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن لاستقرار القيادة الإدارية وأعضاء الرابطة صلة بتهيئة الجو المناسب للعمل حيث بلغت قيمة ك² المحسوبة 126.917 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50.8% بمتوسط حسابي قيمته 3.99 وانحراف معياري قيمته 0.93 .

-تشير نتائج العبارة الحادية عشر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن الاستقرار يعمل على خلق علاقات متزنة بين القيادة الإدارية وأعضاء الرابطة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 54.333 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50% بمتوسط حسابي قيمته 3.73 وانحراف معياري قيمته 1.26 .

-تشير نتائج العبارة الثانية عشر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن الاستقرار يوطد العلاقة بين القيادة الإدارية وأعضاء الرابطة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 102.000 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 63% بمتوسط حسابي قيمته 3.95 وانحراف معياري قيمته 0.98 .

-تشير نتائج العبارة الثالثة عشر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن للاستقرار صلة في غرس الثقة في نفوس أعضاء الرابطة والطموح في تنفيذ واجباتهم المطلوبة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 108.750 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 63% بمتوسط حسابي قيمته 4.03 وانحراف معياري قيمته 0.95 .

-تشير نتائج العبارة الرابعة عشر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن الاستقرار يعمل على تراكم الخبرة وزيادة الرغبة في تطوير العمل الرياضي حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 87.083 ، وكانت نسبة الموافقة بشدة على هذه العبارة بنسبة 50.8% بمتوسط حسابي قيمته 4.04 وانحراف معياري قيمته 1.14 .

-تشير نتائج العبارة الخامسة عشر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن الاستقرار يساهم في التمسك بمبادئ العمل الرياضي عند ظهور حالات الخطأ والإخفاق للعاملين حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 124.083 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50.8% بمتوسط حسابي قيمته 4.02 وانحراف معياري قيمته 0.89 .

-تشير نتائج العبارة السادسة عشر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على أن التغيير المستمر للقيادات الرياضية وأعضاء الرابطة إلى عدم تحقيق أهداف الرابطة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 110.067 ، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 50.8% بمتوسط حسابي قيمته 4.16 وانحراف معياري قيمته 0.71 .

- جدول رقم 05 : نتائج اختبار معامل بيرسون الذي يحدد العلاقة الارتباطية بين أبعاد التنظيم وأداء الموارد البشرية .

المحاور	جماعية العمل	الاستقرار	التنظيم	أداء الموارد البشرية
جماعية العمل	*1	0.814*	*0.856	**0.788
الاستقرار			*0.843	**0.868
التنظيم				**0.968

مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباطية بين جماعية العمل وأداء الموارد البشرية .

من خلال نتائج الجدول رقم (03) ، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حيث اتجهت آراء العاملين نحو الموافقة على عبارات هذا المحور وتحبيذها للعمل بروح الجماعة في الرابطة الجهوية لكرة القدم .

ومن خلال نتائج الجدول رقم (05) الموضح لنتائج معامل الارتباط بيرسون المتعلقة بطبيعة العلاقة بين أبعاد التنظيم وأداء الموارد البشرية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون الخاص ببعد جماعية العمل و أداء الموارد البشرية 0.788 وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جماعية العمل وأداء الموارد البشرية، وهذا ما نراه أمر منطقي يتطابق مع طبيعة تسير الرابطة الجهوية لكرة القدم ، فالفرد الذي ينتمي إلى جماعة عمل يسودها اتجاه قوي نحو التعاون والمشاركة في تسير شؤون الرابطة يتكون عنده نفس الاتجاه مع باقي الأفراد الآخرين ، ولقد أوضح (نيوكمب) أن الاتجاهات تتغير بتغير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد .

وهناك عامل هام أيضا وهو تلك القوى التي تكمن في دوافع الفرد الذاتية، فالفرد عندما يشترك في وضع الخطط وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها فهو ينظر إليها على أنها خطته وأهدافه هو، وهذا يعطيه شعورا بالأهمية والمسؤولية الملقاة على عاتقه ليعمل جاهدا على أن يتوحد مع أهداف ومعايير الجماعة التي يعمل معها لتحقيق الأهداف المرجوة ، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية بين جماعية العمل وأداء الأفراد العاملين .

الفرضية الثانية : هناك علاقة ارتباطية بين الاستقرار وأداء الموارد البشرية .

من خلال نتائج الجدول رقم (14) ، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور حيث اتجهت آراء العاملين نحو الموافقة على عبارات هذا المحور و تفضيلها لعامل الاستقرار في الرابطة الجهوية لكرة القدم ولا سيما بين القيادة الإدارية (مكتب الرابطة) وباقي الأفراد على اختلاف مهامهم ومسؤولياتهم لأن الاستقرار حسبهم له صلة بتهيئة الجو المناسب للعمل وخلق علاقات متزنة بين جميع الأفراد العاملين مما يمكنها من أداء المهام الموكلة لهم .

ومن خلال نتائج الجدول رقم (16) الموضح لنتائج معامل الارتباط بيرسون المتعلقة بطبيعة العلاقة بين أبعاد التنظيم وأداء الموارد البشرية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون الخاص ببعد الاستقرار و أداء الموارد البشرية 0.868 وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاستقرار وأداء الموارد البشرية، وهذا ما نراه أمر منطقي حيث أن الاستقرار يعمل على تراكم الخبرة وزيادة الرغبة في تطوير العمل في المجال الرياضي مما يولد الخبرة والمعرفة في فهم الواجبات وهذا مما يساهم في الإبداع وإرساء الأسس الصحيحة للعمل الرياضي ، كما أنه يساهم بشكل أساسي في التمسك بمبادئ العمل الرياضي عند ظهور حالات الخطأ والإخفاق للعاملين معهم ، لذا فإن الأشخاص الإداريين ستعزز لديهم القدرة والإمكانية على العمل وتجاوز كافة السلبيات مع إيجاد الحلول المناسبة لذلك . وهذا ما يؤكد أيضا وجود علاقة ارتباطية بين الاستقرار وأداء الأفراد العاملين بالرابطة الجهوية لكرة القدم

خلاصة عامة :

على ضوء ما تم عرضه من جداول إحصائية وتحليل مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستمارات على الأفراد العاملين بالرباطات الجهوية لكرة القدم باتنة وقسنطينة وعنابة ومعرفة صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث والتي أثبتت صحتها وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى وجود علاقة ارتباطية بين التنظيم و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة الرياضية من حيث جماعية العمل بين الأفراد العاملين و إرساء نظام عادل للحوافز والتركيز على استقرار العنصر البشري العامل بالرباطات الجهوية لكرة القدم من أجل تحقيق أفضل أداء ، ويمكن اختصار مجمل النتائج المتوصل إليها فيما يلي :

- تعتبر جماعية العمل مفيدة للرباطات الجهوية لكرة القدم فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق أداء جيد .
- إن استقرار الأفراد العاملين في الرباطات الجهوية لكرة القدم ولأسيما أعضاء مكتب الرابطة يوفر لها النشاط بين أفرادها والرضا بينهم وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف رابطةهم والسعي الجماعي لتحقيقها.
- يسود في الرباطات الجهوية لكرة القدم روح الجدية وحس المسؤولية لدى أفرادها إضافة إلى الانحياز نحو العمل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أفضل أداء.
- توفر الرباطات الجهوية لكرة القدم الجو الملائم من جماعية العمل وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضائها وحرصهم على دعم قدرات وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجه التماسك والشعور بروح الجماعة مما جعل أداء العاملين منظم.
- وجود تقدير متبادل لجهود الأفراد من قبل الزملاء مما يمكن من بذل جهود مضاعفة في حال إحساس العامل أن جهده محل اعتبار واحترام من قبل الزملاء والرؤساء مما يقوي من عزيمته وإخلاصه في أدائه.
- نقص عملية التوظيف في الرباطات الجهوية لكرة القدم وخاصة الإطارات المتخصصة في مجال الإدارة والتسيير الرياضي والاعتماد بشكل كبير على التطوع في العمل.
- عدم توفير الرباطات الجهوية لكرة القدم لفرص مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية إضافة إلى عدم إشراكهم في وضع أهداف الرباطات .
- رغبة الأفراد العاملين وتحبيذهم لاستقرار قيادتهم على رأس الرباطات بهدف الاستمرارية في العمل وتحقيق أفضل النتائج .

توصيات الدراسة :

- من خلال الدراسة التي قام بها الباحث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي وما ترتب عنه من نتائج ، فقد توصل الباحث إلى بعض المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تطوير العمل في الإدارة الرياضية ولا سيما في المؤسسات الرياضية والتي نذكر منها :
- ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية العاملة في المؤسسات الرياضية وخلق ظروف عمل تساهم في إشباع حاجات الأفراد في إطار العمل وتحقيق أهدافهم .
- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المشتركة لدى الأفراد العاملين .
- الاهتمام بالعملية الاتصالية لما لها من أهمية في نقل المعلومات في المؤسسة الرياضية بين مختلف مستويات الإدارة .
- إعادة النظر في عملية التطوع لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية .
- فتح مناصب توظيف خاصة لفئة الإطارات المتخصصة في ميدان الإدارة والتسيير الرياضي.
- ضرورة استفادة المؤسسات الرياضية من نتائج البحوث العلمية والاطلاع عليها .

المصادر والمراجع

أ - قائمة المراجع

1- الكتب :

- 1 - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي..مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، ط7، القاهرة ، 2000
- 2- حسين حديم: السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن، 2004.
- 3- حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، 2002 .
- 4- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، الأردن ، 2000.
- 5- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 6- زكي محمود هاشم : إدارة الموارد البشرية ، منشورات ذات السلاسل ، ط 2 ، الكويت .
- 7- عباس محمد عوض: علم النفس العام ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1999.
- 8- قيس محمد العبيدي : التنظيم - المفهوم و النظريات و المبادئ ، الجامعة المفتوحة طرابلس ، 1997.
- 9- محمد فريد الصحن: تنظيم وإدارة الأعمال ،دار النهضة العربية،بيروت،2002.
- 10- محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، ط3، القاهرة ، 1996 .
- 11 - محمد صبحي : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1996 .