

## علاقة المناخ التنظيمي بإدارة الموارد البشرية على مستوى مديريات الشباب والرياضة بالجزائر

د. جوادى خالد

جامعة- المسيلة

### ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث و الوقوف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بالاتحادات الرياضية، و هذا عن طريق جمع لأراء العاملين بالاتحادات الرياضية، و تحديد مواقفهم من النمط الذي تسير وفقه إدارة الموارد، و قد حددنا مجموعة من المتغيرات لتحديد طبيعة هذه العلاقة و البحث عن وجود قروق من عدمه يمكن أن يعزى للمتغيرات المقترحة كا السن و الجنس و سنوات الخبرة و المؤهل العلمي. كما توصلنا إلى أنه توجد علاقة إرتباط قوية بين ابعاد المناخ التنظيمي و إدارة الموارد البشرية

### Résumé

*La présente étude vise à trouver et à se tenir sur la nature de la relation entre le climat organisationnel et des ressources humaines management du sport des fédérations, et ce en recueillant les opinions de cadres sportifs des fédérations, et de déterminer leurs positions sur le style que vous allez et la jurisprudence de la gestion des ressources, et ont identifié un groupe de Almtgierat pour déterminer la nature de cette relation et la recherche d'une Karoq ou non peut être attribuée aux changements Aalmguetrahp Ka âge, le sexe, et les années d'expérience et de qualification. Nous avons conclu qu'il y avait une forte corrélation entre les dimensions du climat organisationnel et la gestion des ressources humaines*

### 1- الإشكالية:

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي إذ ركز على العنصر البشري وثن دوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التكنولوجية والمتغيرات العديدة منها الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية بالمنظمات إلى ظهور عدد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والاهتمام بنظم الإدارية لإيجاد بيئة تسمح للموظفين بالإبداع والتطوير في اطار تحقيق رضى العملاء والمستهلكين من أفراد، ومن هنا تسعى العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مختلف وظائفها و إعطائها أبعاد جديدة تخرج عن نطاق الوظائف التقليدية التي لازمت تاريخ تطور الموارد البشرية. "ومما لاشك فيه أن دور إدارة الموارد البشرية قد تغير أيضا كي تتمكن المنظمات من التوافق مع هذه التغيرات الهيكلية و الثقافية." (جاري ديسلر، 2003، 51).

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 تميزها جودة المخرج ، كان لزاما وضع مبدأ التنظيم كأحد أهم المحددات لجودة العمل، أي إن محاولة الوصول إلى أعلى كفاءة في أداء المهام تتأثر من جهة بالمناخ التنظيمي ومن جهة أخرى بأداء الموارد البشرية .

يعرف المناخ التنظيمي " بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي". (د.عدمان مريزق :علاقة المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسة الجامعية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2009، ص 27.) وبالتالي يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية.

على ضوء ما سبق حاولنا معرفة العلاقة بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي و اداء إدارة الموارد البشرية على إعتبار الإرتباط المفاهيمي الموجود بين الجانبين مع أخذ بعين الإعتبار إحتواء ادارة الموارد البشرية لمفهوم المناخ التنظيمي، لذا حاولنا الإجابة على التساؤلين الآتيين :

- ما علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث تعزى للسلمات الشخصية ؟ للإجابة على التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث تعزى للسلمات الشخصية.()

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية ، الثقة ،التعاون) و أداء إدارة الموارد البشرية .

**2- أهداف الدراسة :**

- دراسة المناخ التنظيمي للموارد البشرية وتأثيره على نجاح مديريات الشباب والرياضة .
- الإلمام بالمعايير اللازمة في استقطاب اليد العاملة الفعالة ومواجهة تحديات الإدارة .

**3- أهمية الدراسة :**

- نسعى من خلال هذا البحث إلى إبراز أهمية تنظيم الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة وانعكاساتها على المحيط الرياضي بالإضافة إلى استيعاب الهيئات و المؤسسات الرياضية لأهمية أداء الموارد البشرية في تنفيذ ونجاح برامجها من خلال فعالية أدائها وكذلك إبراز الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية لترقية النشاط الرياضي على مستوي المؤسسات الرياضية.

**4- تحديد المفاهيم و المصطلحات :****-الإدارة:**

\* **لفظا :** أدار، يدير ، إدارة الشيء أي : جعله يدور 2-تولي الأمر والإشراف على سيره

\* **اصطلاحا:** يعرفها فايول"هي التنبؤ والتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة".

**-الإدارة الرياضية:** "هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية" (1- عصام بدوي : موسوعة الإدارة والتنظيم والتربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، دط ، القاهرة ، 2001، ص17).

**-إدارة الموارد البشرية :** "هي قدرة الإدارة الوظيفية على البحث عن أهداف تحقق ميزات تنافسية وذلك من خلال التزامات وتفاهم للتقدم التكنولوجي." (1- عصام بدوي ، 2001، ص96).

**-تعريف المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي " بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي" (د.عدمان مريزق :علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسة الجامعية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2009، ص 27

**5- الدراسات السابقة :**

نحاول في بحثنا هذا أن نستعرض أهم الدراسات السابقة التي تمكننا من الحصول عليها :

**الدارسة يحي جعفري 2005 :** أجرى الطالب (يحي جعفري) دراسة بعنوان "تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية في الجزائر منذ الاستقلال" وهي رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التربية البدنية و الرياضية تخصص تسيير الموارد البشرية بجامعة الجزائر في السنة الجامعية 2005/2004 وقد كان يهدف من خلال دراسته إلى :

1- التغلب على الصعوبات التي تنجم في عملية تعيين الموظفين.

2-الإلمام بالمعايير اللازمة في استقطاب اليد العاملة الفعالة ومواجهة تحديات التسيير

3-تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.

4- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات وتحقيق أهداف المؤسسة.

5- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءات العاملين

**وتمحورت الأسئلة الجزئية حول :**

1- ما هو مفهوم المنشأة الرياضية أهدافها ,وعوامل تطورها ؟

2- ما مدى مواكبة التشريع الرياضي الجزائري للدور المطلوب من المنشآت الرياضية؟

3- ما هي الطرق المعتمدة من طرف المؤسسة في أنماط ادارة مواردها البشرية ؟

**النتيجة المتوصل إليها :**

أن الأحكام إلى المعايير العلمية في تصميم المنشآت الرياضية وكذا في تسيير مواردها البشرية أصبح أكثر من ضرورة في وقت يعرف فيه التطور الذي صاحب العمليات الإدارية شيئا أكثر من الضمانة والتعقيد حيث أصبح من الضروري إيجاد مكنزمات متطورة تتحكم في معرفة الأداء الجيد لهذه العمليات من أجل الوصول إلى أهدافها في ظروف طبيعية وحل كل المشاكل ومواجهة التحديات والعراقيل التي تسبب انحرافا في فهم المعلومات في الوقت المناسب مع تفعيل دور الرقابة بغية قياس الأداء الجاري وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة .

**الشروط العلمية للأداة:****1- صدق الاداة:**

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها.

ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختبار (محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب 1999، ص) ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما اعد لقياسه (فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة 2002، ص167).

وكما يذكر الطرييري (1997) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة ، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها ، فالصدق إذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة و لهذا فهو يعتبر من أهم خصائص المقاييس الجيد على الإطلاق<sup>(3)</sup>.

إستخدم الباحث لإيجاد معامل صدق المقياس الموجه إلى الإداريين على الصدق الذاتي ، حيث تم حساب الجذر التربيعي لمعامل الارتباط والذي كان مساويا لـ 0.97 وهي قيمة تعبر عن صدق المقياس.

## 2- الثبات :

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

$$\alpha = (n/n-1) (1- \sum s_1^2 / s^2)$$

- n تمثل عدد العبارات في أداة القياس
- $S_i^2$  تمثل تباين العبارة رقم (i)
- $S^2$  تمثل تباين مجموع الدرجات

المحور	عنوان المحور	الفقرات	عدد فقرات المحور	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	المناخ التنظيمي (المسؤولية ، الثقة ،التعاون)	14 - 1	(4-5-5)14	0.9037
الثاني	أداء إدارة الموارد البشرية	30-15	16	0.9096
الكلية	جميع فقرات الإستبانة	30-1	30	0.9577

وبلغ معامل الثبات الكلي ( 0.9577 ) مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، وهذا يطمئن الباحث من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

## عينة البحث وكيفية اختيارها:

### 1- تعريف العينة:

"ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة (محمد حسن علاوي وأسامة كمال راتب مرجع سابق، ص 134.

ونوع العينة المستعملة في الدراسة هي العينة العشوائية البسيطة وكما أن اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة بدون تكرار حيث يجب تجسيد عامل تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع البحثي. (فضيل دليو ، علي غربي ، 1999، ص 152).

### 2- منهج الدراسة:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة ( بشير صالح الراشدي الكويت، ص 59.

ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر (عالي الواحد وافي، 1997، ص 592).

**3- أدوات البحث:**

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص. و تشكلت أداة الدراسة من فرعين، الفرع الأول تضمن أبعاد المناخ التنظيمي و هي المسؤولية و الثقة و التعاون مكونة من 14 عبارة و الجزأ الثاني يتعلق بإدارة الموارد البشرية مكون من 10 عبارات.

**4- أساليب المعالجة :**

لمعالجة الإستبيان قمنا بإعطاء تدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي وكانت القيم وفقا لما يلي :  
موافق بشدة 05. موافق 04. محايد 03. غير موافق 02. غير موافق بشدة 01.  
حيث كان عدد عبارات الاستبيان كما يلي:

-المسؤولية،الثقة ،التعاون 5،5،4 على التوالي ، إدارة الموارد البشرية 16 عبارة

**6-الوسائل الإحصائية المستعملة :** \*النسب المئوية \*الانحرافات المعيارية\*المتوسطات الحسابية \*معامل الارتباط بيرسون \*معادلة ألفا كرونباخ\*.

**الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:** وهي عبارة عن برنامج يسمح بمعالجة البحوث والعمليات الإحصائية أليا باستعمال جهاز الإعلام الآلي من خلال تفرغ البيانات المراد معالجتها  
**خصائص أفراد العينة :**

جدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية.

المستويات الإدارية	العدد	النسبة المئوية %
إدارة عليا	13	54.16
إدارة تنفيذية	11	45.83
المجموع	24	100

يتضح من خلال الجدول أن عينة الدراسة متقاربة في نسبة المستويات الإدارية حيث نجد 13 إداري نسبتهم 54.16 % في الإدارة العليا و 11 إداري نسبتهم 45.83 % في الإدارة التنفيذية.

جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
شهادات جامعية	13	54.16
شهادات اخرى	11	45.83
المجموع	24	100

بين الجدول أن عينة الدراسة متقاربة من حيث المؤهل العلمي حيث نجد 13 إداري نسبتهم 54.16 % لهم شهادات جامعية يقابلها 11 إداري نسبتهم 45.83 % لهم شهادات أخرى.

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
[1 ، 16]	11	45.83
أكثر من 16	13	54.16
المجموع	24	100

يوضح الجدول حدوث تقارب في عينة الدراسة من حيث نسبي سنوات الخبرة فنجد 11 إداري سنوات

خبرتهم [1، 16] نسبتهم 45.83 %، تقابلها 13 إداري سنوات خبرتهم أكثر من 16 نسبتهم 54.16 %.

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
[25 ، 40]	11	45.83
أكثر من 40	13	54.16
المجموع	24	100

يبين الجدول أن عينة الدراسة تأخذ نسبتيين متقاربتين في فئتي العمر حيث نجد 11 إداري نسبتهم 45.83 %

في فئة [25، 40]، تقابلها 13 إداري نسبتهم 54.16 % أعمارهم أكثر من 40.

جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	20	83.33
أنثى	4	16.66
المجموع	24	100

يبين الجدول أن ما نسبته 83.33 % من عينة الدراسة هم ذكور و 16.66 % إناث أي أن هناك فرق واضح في نسبي الجنس. نتائج الدراسة وتفسيرها:

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة.

الترتيب	أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
1	24	2.903	18.416	المسؤولية
2	24	3.396	18.166	الثقة
3	24	3.409	14.166	التعاون
	24	8.501	50.750	المناخ التنظيمي
	24	13,131	59.00	أداء إدارة الموارد البشرية

من خلال نتائج الجدول رقم (6) يتضح أن بعد المسؤولية جاء أولاً من حيث قيمة المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ما قيمته 18.41، و بانحراف معياري 2.90، كما يوضح الجدول أن بعد الثقة جاء في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسطات الحسابية التي كانت قيمته 18.16 أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 3.39. أما بعد التعاون الذي يحتوي على أربع عبارات جاء في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسطات الحسابية التي كانت قيمتها 14.16 أما انحرافه المعياري 3.40. أما المتوسط الحسابي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة فقد بلغ 50.75، أما انحرافه المعياري فقيمته 8.50.

أما فيما يخص أداء إدارة الموارد البشرية الذي يحوي 16 عبارة كان متوسط حسابه 59.00، والانحراف المعياري الذي قيمته 13.13.

جدول رقم (8) جدول رقم (9) يوضح نتائج المعالجة الإحصائية لتوزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية.

الدلالة	مستوي الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة		
المسؤولية	0.443	0.781	2.154	18.846	13	إدارة عليا	إدارة تنفيذية
			3.645	17.909	11		
الثقة	0.831	0.216	2.175	18.307	13	إدارة عليا	إدارة تنفيذية
			4.560	18.00	11		
التعاون	0.496	0.693	3.014	14.615	13	إدارة عليا	إدارة تنفيذية
			3.905	13.636	11		
المناخ التنظيمي	0.535	0.630	5.585	51.769	13	إدارة عليا	إدارة تنفيذية
			11.219	49.545	11		

درجة الحرية = 24 - 2 = 24. T الجدولية = 1.71.

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية 22، بين البعد الأول من المناخ التنظيمي "المسؤولية" وأداء إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المستويات الإدارية وهذا بعد مقارنة T المحسوبة و المحصورة قيمها بين 0.216 و 0.781 مع T الجدولية التي قيمتها 1.71 نجد أن  $T_t > T_c$ .

في حين كانت قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة للأفراد المنتمين للإدارة العليا أعلى منها في جميع أبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، الثقة، التعاون) و كذا مقياس المناخ التنظيمي ككل إذ جاءت قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة العليا مساويا ل 51.796 وهي اكبر من قيمة المتوسط الحسابي عند افراد الإدار التنفيذية حيث بلغت قيمته 49.545..

غير أن القيم المسجل في خانة الانحراف المعياري بالنسبة للإدارة العليا كانت أقل منها عند أفراد الإدارة التنفيذية، إذ جاءت قيمة الانحراف المعياري للفئة الأولى مساوية لـ 5.585 و الفئة الثانية تقدر بـ 11.219

جدول رقم (9) يوضح نتائج المعالجة الإحصائية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الدلالة	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة	
غير دالة	0.847	0.196	2.287	18.307	13	شهادات جامعية
			3.615	18.545	11	شهادة أخرى
غير دالة	0.654	0.454	2.470	18.461	13	شهادات جامعية
			4.354	17.818	11	شهادات أخرى
غير دالة	0.742	0.334	2.814	14.384	13	شهادات جامعية
			4.134	13.909	11	شهادات أخرى
غير دالة	0.807	0.248	5.320	51.153	13	شهادات جامعية
			11.481	50.272	11	شهادات أخرى

درجة الحرية: 22=2-24 T الجدولية = 1.71

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية 22، بين البعد الأول من المناخ التنظيمي "المسؤولية" وأداء إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي إذ جاءت قيم ت المحسوبة محصورة بين 0.196 و 0.334 بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي الثلاث و كذا المقياس ككل حيث كانت قيمة ت المحسوبة مقدره بـ 0.248 و هي أقل من ت الجدولية المقدره بـ 1.71. كما تشير قيم الانحرافات المعيارية على وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة

جدول رقم (10) يوضح نتائج المعالجة الإحصائية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الدلالة	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة		
غير دالة	0.530	0.638	4.024	18.000	11	[16 1]	المسؤولية
			1.535	18.769	13	17 وأكثر	
غير دالة	0.984	0.20	4.686	18.181	11	[16 1]	الثقة
			1.951	18.153	13	17 وأكثر	
غير دالة	0.159	1.456	3.935	13.090	11	[16 1]	التعاون
			2.722	15.076	13	17 وأكثر	
غير دالة	0.446	0.776	11.411	49.272	11	[16 1]	المناخ التنظيمي
			5.131	52.000	13	17 وأكثر	

درجة الحرية: 22=2-24 . T الجدولية = 1.71

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية 22، بين أبعاد المناخ التنظيمي "المسؤولية و الثقة والتعاون" وأداء إدارة الموارد البشرية تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث أن قيم (t-test) لمجموعة واحدة محصورة بين 0.20 و 1.456 و هي في مجملها أقل من T الجدولية المقدر ب 1.71

جدول رقم (11): يوضح نتائج المعالجة الإحصائية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر.

الدلالة	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة		
غير دالة	0.741	0.638	2.248	18.636	11	[40 25]	المسؤولية
			3.443	18.230	13	أكبر من 40	
غير دالة	0.184	0.20	2.182	19.181	11	[40 25]	الثقة
			4.049	17.307	13	أكبر من 40	
غير دالة	0.892	1.456	2.611	14.272	11	[40 25]	التعاون
			4.071	14.076	13	أكبر من 40	
غير دالة	0.490	0.776	4.346	52.090	11	[40 25]	المناخ التنظيمي
			10.943	49.615	13	أكبر من 40	

درجة الحرية: 22=2-24 . T الجدولية = 1.71

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية 22، بين البعد الأول من المناخ التنظيمي "المسؤولية" وأداء إدارة الموارد البشرية تعزى إلى العمر، فالنسبة للأفراد المحصورة أعمارهم بين 25 و 40 سنة جاءت قيم متوسطاتهم الحسابية أكبر من الفئة العمرية 40 فما فوق

جدول رقم (12): يوضح نتائج المعالجة الإحصائية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الدلالة	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة		
المسؤولية	0.952	0.062	3.185	18.400	20	ذكر	
			0.577	18.500	4	أنثى	
الثقة	0.835	0.210	3.654	18.100	20	ذكر	
			1.914	18.500	4	أنثى	
التعاون	0.603	0.527	3.464	14.000	20	ذكر	
			3.464	15.000	4	أنثى	
المناخ التنظيمي	0.755	0.316	9.179	50.500	20	ذكر	
			4.242	52.200	4	أنثى	

درجة الحرية: 22=2-24 . T الجدولية = 1.71

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة الحرية 22، بين البعد الأول من المناخ التنظيمي "المسؤولية" وأداء إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الجنس، ويرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن قيم T المحسوبة كانت كلها أقل من T الجدولية إذ جاءت قيم T المحسوبة محصورة بين 0.062 و 0.527 وهي أقل من 1.71 قيمة T الجدولية، في سجلنا تقارب في قيم المتوسطات الحسابية و خاصة في المقياس ككل، أما قيم الانحرافات المعيارية فكانت متباينة دلالة على تشتت إجابات أفراد العينة.

جدول رقم (13): يبين الجدول نتائج المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد حول أداء إدارة الموارد البشرية حسب متغير (مستويات الإدارة).

الدلالة	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة	
إدارة عليا	0.672	0.429	8.901	57.923	13	
			17.268	60.272	11	إدارة تنفيذية

درجة الحرية 22 . T الجدولية = 1.71

عند محاولة معرفة دلالة الفروق في أداء إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستويات الإدارية وبالنظر لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبحساب قيمة T المحسوبة التي كانت تساوي 0.42 وبمقارنتها مع قيمة T الجدولية عند درجة الحرية 22 ومستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  نجد أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية التي قيمتها 1.71 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.



**جدول رقم (14) يبين الجدول نتائج المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد حول أداء إدارة الموارد البشرية حسب متغير (المؤهل العلمي)**

الدالة	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة	
شهادة جامعية	0.394	0.869	9.511	56.846	13	
			16.579	61.545	11	شهادات أخرى

درجة الحرية 22 . T الجدولية = 1.71

يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق في أداء إدارة الموارد البشرية وهذا بالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يتعلق بالمؤهل العلمي لأفراد العينة، وبحساب قيمة T المحسوبة التي كانت تساوي 0.869 وبمقارنتها مع قيمة T الجدولية عند درجة الحرية 22 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  نجد أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية التي قيمتها 1.71 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

**جدول رقم (15) يبين الجدول نتائج المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد حول إدارة الموارد البشرية حسب متغير (سنوات الخبرة)**

الدالة	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة	
شهادة جامعية	0.485	0.710	14.942	56.909	11	[16. .1]
			11.705	60.769	13	17 وأكثر

درجة الحرية 22 . T الجدولية = 1.71

لمعرفة دالة الفروق في أداء إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسنوات الخبرة، ننظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تبين أنه لا توجد فروق ، وبحساب قيمة T المحسوبة التي كانت تساوي 0.71 وبمقارنتها مع قيمة T الجدولية التي قيمتها 1.71 عند درجة الحرية 22 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  نجد أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

**جدول رقم (16) يبين الجدول نتائج المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد حول أداء إدارة الموارد البشرية حسب متغير (العمر)**

الدالة	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة	
غير دالة	0.976	0.31	7.700	58.909	11	[40..25]
			16.765	59.076	13	17 وأكثر

درجة الحرية 22 T الجدولية = 1.71

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق في أداء إدارة الموارد البشرية وتبين هذا من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبمقارنة T المحسوبة والتي قيمتها 0.31 مع T الجدولية والتي قيمتها 1.71 عند درجة الحرية 22 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  نجد أن T المحسوبة أقل من T الجدولية وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

**جدول رقم (16) يبين الجدول نتائج المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد حول أداء إدارة الموارد البشرية حسب متغير (الجنس)**

الدالة	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفراد العينة	
شهادة جامعية	0.809	0.245	13.974	59.300	20	ذكر
			9.036	57.500	4	أنثى

درجة الحرية 22 . T الجدولية = 1.71

النتائج التي في الجدول تبين أنه لا توجد فروق في أداء إدارة الموارد البشرية ويتضح هذا من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، و بالنظر لـ T المحسوبة والتي تساوي 0.245 ومقارنتها مع T الجدولية التي

قيمتها 1.71 عند درجة الحرية 22 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  نجد أن T المحسوبة اقل من T الجدولية وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار معامل بيرسن بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية.

معامل ارتباط بيرسن			
التعاون	الثقة	المسؤولية	معامل ارتباط بيرسن
0.674**	0.703**	**1	معامل ارتباط بيرسن
0.00	0.00	0.00	مستوى المعنوية
24	24	24	عدد الأفراد

\*\* - مستوى الدلالة 0.01.

جاءت قيمة معامل الارتباط بين أداء إدارة الموارد البشرية و أبعاد المناخ التنظيمي جاءت على الترتيب الآتي:

في بعد المسؤولية جاءت مساوية لـ 1 و مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة بين أداء إدارة الموارد البشرية وبعد المسؤولية .

و جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون مساوية لـ 0.703 في بعد الثقة ما يعني ان هناك ارتباط بين إدارة الموارد البشرية و بعد الثقة على إعتبار أن مستوى المعنوية 0.00 أقل من 0.05 مستوى الدلالة.

كما يبين الجدول كذلك أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بالنسبة لبعء التعاون مساوية لـ 0.674 و مستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود علاقة بين أداء إدارة الموارد البشرية و بعد التعاون.

ما يعني بصفة عامة قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين أبعاد المناخ التنظيمي و أداء إدارة الموارد البشرية.

#### الاستنتاج العام :

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجدول البحث وتحليل لنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، ومعرفة مدى تحقيق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث ، و من خلال النتائج توصلنا إلى أنه :

بالنسبة للتساؤل الأول المتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية فالواقع كان عكس ما اقترح الباحث إذ لم نجد فروق وكانت جميع إجابات الأفراد متفقة بالرغم من إختلاف المتغيرات كالسن و الجنس و المؤهل العلمي وستوات الخبرة، ومرد ذلك أن مديريات الشباب و الرياضة تسير و فق نمط إداري قديم و لا يتم التحديث في الكوادر العاملة لدي مديريات الشباب و الرياضة و هو الأمر الذي يبرره عدد سنوات الخبرة لدى جل العاملين .

- أظهرت نتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة = 0.05 بالنسبة لجميع المتغيرات المختارة لغياب الدور و غموضه فيما يتعلق بطبيعة عمل إدارة الموارد البشرية على مستوى مديريات الشباب و الرياضة.

أما فيما يتعلق بالتساؤل الثاني الذي نسعى من خلال الإجابة عليه إلى معرفة وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و إدارة الموارد البشرية.

فإنه توجد علاقة طردية بين هذه الأبعاد و إدارة الموارد البشرية و هو صورة إيجابية لما يمكن أن تكون عليه إدارة مديرية الشباب على إعتبار أن معظم أفراد عينة هم من حملة شهادات جامعية و هو ما يبرر هذه العلاقة الإيجابية.

كما نختصر ماسبق فيما يلي :

2- أظهرت الدراسة توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية و بنت النتائج المقدره العالية للعاملين على إنجاز أعمالهم بدقة وبالسرع المناسبة وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة و التزامهم بالقوانين والأنظمة.

3- أظهرت الدراسة عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية و التخصصات الحاصلين عليها.

## المراجع:

1. عدمان مريزق :علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسة الجامعية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ،2009.
2. عصام بدوي : موسوعة الإدارة والتنظيم والتربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، دط ، القاهرة ،2001، الطريري (1997)
3. محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 224.
4. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي ،الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002، ص167
5. سعيد حسن آل عبد الفتاح : مدى اختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في ضوء تغاير عدد بدائل الاستجابة والمرحلة الدراسية -دراسة حالة مقياس ليكرت ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، قسم علم النفس ،جامعة أم القرى، السعودية ، 2003، ص13.
6. محمد حسن علاوي وأسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، مرجع سابق، ص 134.
7. عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون ، الجزائر ، 1999، ص64.
8. فضيل دليو : أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر ، ص 49.
9. فضيل دليو ، علي غربي : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 1999، ص 152.
10. بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 59.
11. عالي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997، ص 592.
12. يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص 210.
13. فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص210.
14. غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314.