

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات (دراسة ميدانية بقطاع الناشئين للأندية المحترفة الجزائرية لكرة القدم في الفترة من 2015 م إلى 2018 م)
 د. محمد الصديق لوط⁽¹⁾ أ.د. كمال بن مصباح⁽²⁾ د. رحيمة بن بوسة⁽³⁾

- 1- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، Laouetmohammedseddik@gmail.com
 2- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، Anisbenmesbah499@gmail.com
 3- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، benboust.rahima@gmail.com
 تاريخ الإيداع: 2018/12/19 تاريخ المراجعة: 2019/05/19 تاريخ القبول: 2019/10/31

ملخص

يهدف البحث للتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الجزائرية، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي نوع الدراسة مسحية، وشملت عينة الدراسة 36 مسيرا و24 مدربا و6 مدراء فنيين في ستة أندية محترفة لكرة القدم، واستعمل الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بفعالية وكفاءة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الرياضية.

الكلمات المفتاحية: إدارة إستراتيجية، موارد بشرية، إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، أداء وظيفي.

L'impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'amélioration du niveau de performance fonctionnelle dans les organisations (étude sur le terrain dans le secteur de la jeunesse des clubs de football professionnels algériens de 2015 à 2018)

Résumé

L'objectif de la recherche est d'identifier le rôle de la gestion stratégique des ressources humaines dans l'augmentation du niveau de performance professionnelle des employés des organisations algériennes. Le questionnaire est utilisé comme un moyen de collecte de données. L'échantillon de l'étude comprend 36 dirigeants, 24 entraîneurs et 6 directeurs techniques dans six clubs professionnels dans l'est. On a constaté que l'application de la gestion stratégique des ressources humaines provoque l'amélioration de la performance fonctionnelle des employés des organisations sportives.

Mots-clés: Gestion stratégique, ressources humaines, gestion stratégique des ressources humaines, performance fonctionnelle.

The Impact of Strategic Human Resources Management on Improving the level of Functional Performance in Organizations (Field Study in the Youth Sector of the Algerian Professional Football Clubs from 2015 to 2018)

Abstract

The objective of the research is to learn about the role of the strategic management of human resources in raising the level of job performance of employees in Algerian organizations. The researchers relied on the descriptive method of the survey type, the study sample included 36 Administrators, 24 coaches and 6 technical directors in six professional football clubs, and used the questionnaire as a method of data collection. The study found that the practice of strategic management of human resources contributes to the improvement of the job performance of workers in sports organizations.

Keywords: Strategic management, human resources, strategic management of human resources, functional performance.

مقدمة

يعتبر "تطور المؤسسة في العصر الحديث مرهونا بمدى قدرتها على الاستجابة لمحيطها وكذلك قدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيطها. فمحيط المؤسسة عبارة عن مجموعة متغيرات أو مجموعة من الفاعلين أو أصحاب المصالح الذين يؤثرون عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بتأثيرهم على طريقة عملها . فالعمل ضمن محيط متغير يستوجب تحقيق الانسجام بين المحيط الخارجي للمؤسسة ومحيطها الداخلي"⁽¹⁾. حيث إن وعي المنظمات بأهمية التغيرات المتسارعة الحاصلة في بيئة الأعمال ومتطلبات التأقلم معها، زاد من أهمية التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، باعتبارها من أكثر الوظائف في المنظمة تأثرا بهذه التغيرات، بحكم أن إدارة الموارد البشرية مسئولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة في المنظمة، حيث " تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملون هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة واعتمادا عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد"⁽²⁾، لهذا وجب أن تضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تكيف المنظمة مع بيئتها من حيث استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المتنوعة، وكذا تعزيز نقاط القوة في المنظمة وتقوية نقاط الضعف.

ولهذا "فإستراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسات يجب أن لا تغفل أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي والبشري باعتبارهما عنصرين أساسيين يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الإستراتيجي، فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج تقليدية، بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي وفني يتميز به موردها البشر، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي والابتكار والمبادرة والتطور والإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية، ومن ثم تمكين المؤسسات التي أقتنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق والريادة"⁽³⁾.

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الشاغل الأساسي للمنظمات، خاصة التي تعاني من صعوبات في تسيير مواردها البشرية ومن بينها الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم التي لازمتها مشاكل كبيرة في إدارة مواردها البشرية، ما نتج عنه عدم استقرار وظيفي وكذا ضعف المردود المالي والرياضي لهذه الأندية، وعليه سنحاول في هذه الدراسة طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري؟

وقد تفرعت عن هذا التساؤل أربعة تساؤلات جزئية هي:

- هل يتم ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة؟

- هل مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري عالٍ؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري عند مستوى الدلالة (0.01)؟

- هل يوجد تأثير لممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري عند مستوى الدلالة (0.01)؟

2- فرضية الدراسة:

تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات جزئية هي:

- لا يتم ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة.

- مستوى أداء الموارد البشرية العاملة في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري متوسط.

- توجد علاقة ارتباط بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري عند مستوى الدلالة (0.01).

- يوجد تأثير لممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري عند مستوى الدلالة (0.01).

3- أهمية الدراسة:

تتلخص الأهمية العملية في توضيح الأثر الإيجابي لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الرفع من مستوى أداء العاملين في المنظمات، بالإضافة إلى تبيان الخطوات العلمية والعملية لإدارة إستراتيجية الموارد البشرية من مرحلة التخطيط الإستراتيجية مرورا بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي ونهاية بمرحلة الرقابة والتقييم، أما من الناحية الأكاديمية فتحاول الدراسة تزويد المكتبات العلمية بمرجع يمكن أن يساعد الباحثين المهتمين بموضوع إدارة الموارد البشرية بمعلومات عن واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، من خلال دراسة مدى توفر مكونات الإدارة الإستراتيجية والمستوى الفعلي لممارستها على مستوى الأندية الجزائرية المحترفة.

4- مصطلحات الدراسة:

4-1 الإدارة الإستراتيجية: هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية⁽⁴⁾.

4-2 الموارد البشرية: هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، وخبرتهم، وسلوكهم، واتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية⁽⁵⁾.

4-3 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هي "الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة"⁽⁶⁾.

4-4 الأداء الوظيفي: هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال⁽⁷⁾.

5- منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية:

5-1 عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

شملت عينة الدراسة الإداريين والفنيين في ستة أندية محترفة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

الجدول رقم 01: يبين خصائص عينة الدراسة.

اسم النادي	الوظيفة	المسيرين في قطاع الناشئين	عدد المدربين في قطاع الناشئين	عدد المدراء الفنيين لقطاع الناشئين
وفاق سطيف		06	04	01
شباب قسنطينة		06	04	01
دفاع تاجنانت		06	04	01
جمعية عين مليلة		06	04	01
مولودية العلمة		06	04	01
أهلي برج بوعريريج		06	04	01
المجموع		36	24	06

وشملت الدراسة ثلاثة مجالات كالآتي:

- **المجال المكاني:** شمل خمس ولايات وهي قسنطينة، وسطيف، وميلة، وأم البواقي، وبرج بوعريريج، حيث تم توزيع الاستبيان على المدربين والمسيرين والمدراء الفنيين في أندية هذه الولايات
 - **المجال الزمني:** أجريت الدراسة في الفترة ما بين ديسمبر 2015 وسبتمبر 2018
 - **المجال البشري:** نتيجة الاتصال مع الأندية المحترفة في الشرق الجزائري تم تحديد العينة وتوزيع الاستبيانات حيث تم توزيع 66 استبيانا استرجع منها 51 وكانت صالحة للدراسة منها 50 استمارة .
- الجدول رقم 02: يبين استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة.

الاستمارات	الوظيفية	الإداريين في قطاع الناشئين	المدربين	المدراء الفنيين
عدد الاستمارات الموزعة		36	24	06
عدد الاستمارات المسترجعة		28	19	04
عدد الاستمارات الصالحة		28	18	04

5-2 منهج البحث:

تبعاً لإشكالية وأهداف البحث فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي منهجاً للدراسة .

5-3 متغيرات البحث:

- المتغير المستقل هو: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- المتغير التابع هو: الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

4-5 وسائل جمع البيانات:

4-5-1 الدراسة النظرية: استعمل الباحثون العديد من المصادر والمراجع من كتب ومذكرات ومجلات التي تتكلم على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، والتي تخدم الموضوع.

4-5-2 الاستبيان: يعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات يتكون من عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لذلك ثم القيام بالإجابة على هذه الأسئلة⁽⁸⁾، استعمل الباحثون الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارات استبائية على مدرّبين وإداريين ومدراء فنيين عاملين في الأندية المحترفة الجزائرية، بحيث قسم الاستبيان إلى محورين: المحور الأول حول مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم وهي من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 16، والمحور الثاني حول الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل الأندية الرياضية وهي من السؤال رقم 17 إلى السؤال رقم 23.

4-5-3 صدق وثبات الاستبيان:

- صدق الاستبيان:

- الصدق الظاهري: تم الاعتماد في قياس صدق استمارة الاستبيان على صدق المحكمين حيث تم توزيع الاستبيان على خمسة أساتذة في معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة أم البواقي.

- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثون بالتأكد من صحة أداة الدراسة من خلال تجريبها على عينة استطلاعية مكونة من 30 إداريا وفنيا، وهذا بعد إجراء التعديلات على الاستبيان وفق توجيهات الأساتذة المحكمين، حيث تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

الجدول رقم 03: يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول.

رقم العبارة في المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	**0.867	0.000
02	**0.840	0.000
03	**0.901	0.000
04	**0.824	0.000
05	**0.889	0.000
06	**0.971	0.000
07	**0.971	0.000
08	**0.880	0.000
09	**0.971	0.000
10	**0.823	0.000
11	**0.971	0.000
12	**0.971	0.000
13	**0.774	0.000
14	**0.861	0.000

0.000	**0.901	15
0.000	**0.936	16

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

من خلال نتائج الجدول رقم 03 نجد أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.823، فيما كان الحد الأعلى 0.971 . وعليه جميع عبارات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له

الجدول رقم 04: يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني.

رقم العبارة في المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
17	**0.751	0.000
18	**0.749	0.000
19	**0.751	0.000
20	**0.769	0.000
21	**0.697	0.000
22	**0.650	0.000
23	**0.640	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم 04 أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.640، فيما كان الحد الأعلى 0.769 . وعليه جميع عبارات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له

- **الصدق البنائي:**

الجدول رقم 05: يوضح معاملات الارتباط بين درجة محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

رقم المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
المحور الأول	**0.589	0.001
المحور الثاني	**0.609	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم 05 أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01، حيث كان معامل الارتباط للمحور الأول 0.589، فيما كان معامل الارتباط للمحور الثاني 0.609، وعليه جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه

- **ثبات الاستبيان:**

الجدول رقم 06: يبين معامل الارتباط لحساب ثبات الاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	16	0.986
المحور الثاني	07	0.967

0.944	23	الاستبيان كامل
-------	----	----------------

يتضح من الجدول رقم 06 أن معمل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.944) لإجمالي فقرات الاستبيان الثلاثة والعشرين، حيث كان ثبات الاستبيان للمحور الأول (0.986) والمحور الثاني (0.967) وهو يمثل مستوى ثبات عال بحسب مقياس نانلي الذي اعتمد (0.700) كحد أدنى للثبات.

5-5 الأدوات الإحصائية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس فرضيات دراستنا، حسب مقياس Linker، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: يبين المتوسط الحسابي ومستوى الدلالة لقياس فرضيات الدراسة.

مستوى الموافقة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	01	02	03	04	05
متوسط حسابي	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5
درجة الدلالة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
مجال القبول	المتوسط الحسابي > 3.00 مرفوض		المتوسط الحسابي < 3.00 مقبول		

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في إجابيات أفراد العينة.
- تحليل الانحدار لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع.
- معامل التحديد لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

6- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

6-1 تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 08: يمثل التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة اتجاه محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبرة	درجة الدلالة
01	لدى النادي رؤية واضحة ومكتوبة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	2.76	1.04	10	متوسطة
02	قام النادي بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف	2.74	0.94	12	متوسطة
03	قام النادي بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات	2.36	0.74	16	منخفضة
04	لدى النادي رسالة واضحة ومكتوبة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	2.58	0.93	14	منخفضة
05	لدى النادي أهداف إستراتيجية واضحة ومكتوبة لإدارة الموارد البشرية	2.88	0.96	07	متوسطة
06	قام النادي بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة لإدارة الموارد البشرية	2.86	0.97	08	متوسطة
07	قام النادي باختيار البديل الإستراتيجي الذي يتناسب مع نتائج التحليل الداخلي والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة أهداف النادي من	2.66	0.92	13	متوسطة

				إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	
متوسطة	09	0.99	2.84	قام النادي بتخصيص الموارد المادية الكافية لتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة	08
متوسطة	02	1.17	3.00	قام النادي بتخصيص الموارد البشرية الكفاءة لتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية العاملة بفعالية وكفاءة	09
متوسطة	05	0.94	2.92	قام النادي بتخصيص الموارد المالية الكافية لتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة	10
متوسطة	04	1.09	2.94	يتميز نظام تحفيز الموارد البشرية بالفعالية	11
متوسطة	06	1.03	2.90	يتميز نظام تقييم أداء الموارد البشرية بالفعالية	12
متوسطة	03	1.15	2.98	يتميز نظام تدريب الموارد البشرية بالفعالية	13
متوسطة	01	0.86	3.04	يتميز نظام استقطاب الموارد البشرية بالفعالية	14
متوسطة	10	0.96	2.76	يقوم النادي بعملية الرقابة الإستراتيجية لتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق معايير واضحة ومحددة	15
منخفضة	15	0.74	2.42	يقوم النادي بعملية الرقابة الإستراتيجية الآتية والبعديّة لتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	16
متوسطة		0.84	2.79	المجموع	

يتضح من النظر في نتائج الجدول رقم 08 أن المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة تراوح ما بين 3.04 و 2.36، وهو يمثل مستوى قبول ما بين متوسط ومنخفض لعبارات المحور الأول، وكانت العبارات الأكثر والأقل أهمية كما يلي:

• جاءت في المركز الأول عبارة " يتميز نظام استقطاب الموارد البشرية بالفعالية " بمتوسط حسابي 3.04 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 وانحراف معياري 0.86 ما يعني الموافقة على هذه العبارة، وبدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة . أي أن نظام استقطاب الموارد البشرية فعال في استقطاب أفضل الكفاءات للعمل في الأندية المحترفة ولو أن مستوى الفعالية يبقى متوسطا وبحاجة إلى تحسين أكثر . حيث إن " الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد والعالي دون الرقابة المباشرة"⁽⁹⁾.

- جاءت في المركز السادس عشر والأخير عبارة "قام النادي بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات" بمتوسط حسابي 2.36 وهو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 وانحراف معياري 0.74، ما يعني عدم الموافقة على هذه العبارة، وبدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة، أي أن الأندية لا تقوم بتحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالنادي.

وفي المجلد فقد كانت استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سلبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 2.79 وهو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 وبانحراف معياري 0.84، ما يعني أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت متوسطة، وبدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة، أي أن الأندية لا تمارس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة . وهذا راجع إلى ضعف في عملية وضع خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتنفيذها ورقابتها أنيا وبعديا بفعالية وكفاءة عالية على مستوى الأندية في عينة الدراسة.

وعليه تم قبول الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأنه "لا يتم ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة".

6-2- تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 09: يمثل التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة اتجاه محور الأداء الوظيفي.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
17	لديك معرفة ودراية كاملة بمختلف المعلومات المتعلقة بوظيفتك	3.18	0.72	01	متوسطة
18	تلتزم بالحضور في الوقت المحدد لوظيفتك	3.08	0.80	04	متوسطة
19	تلتزم باللوائح الداخلية المتعلقة بأداء وظيفتك	3.18	0.72	01	متوسطة
20	تجز أعمالك بدرجة عالية من الجودة	3.10	0.79	03	متوسطة
21	تشعر بالارتياح في البيئة التي تؤدي فيها وظيفتك	3.02	0.82	05	متوسطة
22	لا تواجه صعوبات تمنعك من إنجاز أعمالك بفعالية وكفاءة	2.96	0.83	06	متوسطة
23	لديك رضا كبير على مستوى تحفيز النادي لك من أجل أداء مهامك	2.76	0.69	07	متوسطة
	المجموع	3.12	0.61		متوسطة

يتضح من النظر في نتائج الجدول رقم 09 أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة تراوح ما بين 3.18 و 2.76، وهو يمثل مستوى قبول متوسط لعبارات المحور الثاني، وكانت العبارات الأكثر والأقل أهمية كما يلي:

- جاءت في المركز الأول عبارة " تلتزم باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظيفتك " بمتوسط حسابي 3.18 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 وانحراف معياري 0.72 ما يعني الموافقة على هذه العبارة، وبدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة . أي أن الموظفين في الأندية المحترفة يلتزمون في غالب الأحيان باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء الوظائف . وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى وعيهم بالقوانين المسيرة لعملهم، نتيجة للتكوين المتخصص الجيد الذي تلقوه خاصة بالنسبة للمدربين.

- جاءت في المركز السابع والأخير عبارة "لديك رضا كبير على مستوى تحفيز النادي لك من أجل أداء مهامك" بمتوسط حسابي 2.76 وهو أقل من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 وانحراف معياري 0.69، ما يعني عدم الموافقة على هذه العبارة، وبدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة، أي أن الموظفين في الأندية المحترفة غير راضين عن سياسة التحفيز التي تتبعها الأندية وخاصة التحفيز المادي. وهذا راجع إلى عدم وجود عدالة نظام الحوافز والمكافآت، وتأخر الأندية في دفع الرواتب لأن المسيرين يركزون على الفريق الأول للنادي سواء ماديا أو معنويا، ما ينعكس سلبا على قطاع الناشئين من خلال عدم وجود قيادة تحفيزية وشعور الموظفين بعدم أهمية عملهم وإنجازاتهم.

وفي المجمل فقد كانت استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات محور الأداء الوظيفي للموارد البشرية محايدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.12 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المحايد 3.00 وانحراف معياري

0.61، ما يعني أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت متوسطة، وبدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة، أي أن مستوى أداء الموارد البشرية العاملة في الأندية المحترفة متوسط. وعليه تم قبول الفرضية الجزئية الثانية القائلة أن "مستوى أداء الموارد البشرية العاملة في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري متوسط".

6-3- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 10: يمثل معامل الارتباط بيرسون ما بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي للموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	
	معامل الارتباط	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
0.751**	مستوى الدلالة	
0.000		

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن هناك علاقة ارتباط مابين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.751$) ومستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من 0.01.

وعليه تم قبول الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري عند مستوى الدلالة (0.01)، وهي علاقة طردية موجبة قوية.

6-4- تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة:

سيتم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي وتحليل الإحصائية t على التوالي:

الجدول رقم 11: يمثل تحليل التباين الأحادي لتأثير ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	10.303	1	10.303	62.149	0.000	رفض الفرضية الصفرية
الخطأ	7.957	48	0.166			

معامل الارتباط 0.751

معامل التحديد 0.564

يتضح من نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول رقم(11)، أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.000)، وهي أقل من أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي).

وبناء عليه تم قبول الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد تأثير لممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري عند مستوى الدلالة (0.01)"، ونلاحظ أيضا بأن العلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية كانت موجبة، بمعنى زيادة التركيز على ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بفعالية وكفاءة يؤدي إلى الزيادة مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية، ويفسر ما مقداره (56.40%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد R^2 .
الجدول رقم 12: يمثل معادلة خط الانحدار ما بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي.

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.601	0.201		7.959	0.000
الإدارة الإستراتيجية	0.545	0.069	0.751	7.883	0.000

يظهر من نتائج الجدول رقم (12) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة ل Beta وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية له أثر على مستوى الأداء الوظيفي، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى الأداء الوظيفي} = 0.545 \times \text{مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية} + 1.601$$

6-5- تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية:

يتضح من نتائج الفرضيات الجزئية السابقة أن مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذلك مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة بالشرق الجزائري يعتبر متوسطا، كما توجد علاقة ارتباط طردية قوية وتأثير لممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة بالشرق الجزائري.

وعليه فقد تم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه: "تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري". وعليه فمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة مرتبط بمدى توفر المفهوم الإستراتيجي في عملية إدارة الموارد البشرية، بحيث يسهم وجود هذا المفهوم في النمط الإداري للأندية في تحليل متغيرات المناخ الداخلي والخارجي للنادي والذي من شأنه التأثير في عمل الموارد البشرية ومن ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة المورد البشري مع التركيز في عملية تنفيذ ورقابة تلك الإستراتيجية على الفعالية والكفاءة في التنفيذ.

خاتمة

لقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا في رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما أن مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذا مستوى الأداء الوظيفي في الأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري يتم بدرجة متوسطة، وعليه فعلى هذه الأندية أن تحسن أكثر من مستوى فعالية وكفاءة إدارتها الإستراتيجية لمواردها البشرية، وذلك من خلال الاهتمام بالجانب العلمي في عملية التخطيط الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، وكذا تخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة، مع تحسين مستوى تنفيذ مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتحفيز وتدريب وتقييم أداء، بالإضافة إلى عملية الرقابة الإستراتيجية التي يجب أن تتم وفق معايير محددة وواضحة وتكون متزامنة مع تنفيذ الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكذا بعد الانتهاء منها، قصد معالجة النقائص في حينها.

في الأخير يمكن مستقبلا فتح المجال أمام الباحثين لدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وكذا تحقيقها للميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمات بمختلف أنواعها.
الهوامش:

- 1- Voiculet, A., Belu, N., Parpandel, D, E., & Rizea, L, C. (2010). "The impact of external environment on organizational development strategy". Munich Personal RePEc, p 23.
- 2- عبد الواحد بن خالد الحميد، 2002 م: سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 28.
- 3- محمد سمير أحمد، 2009 م، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار النشر المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، ص 25.
- 4- ناديا حبيب أيوب، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة (الإدارة العامة) الرياض في معهد (الإدارة العامة)، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، 1997 م، ص 428.
- 5- حمداوي وسيلة، 2004 م، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، ص 25.
- 6- على السليمي، 2001 م، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ص 41.
- 7- غيث محمد عاطف، 1999 م، معجم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 153.
- 8- منى أحمد الأزهرى، مصطفى حسين باهي، 2000 م، أصول البحث العلمي في البحوث التربوية، النفسية، الاجتماعية، الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ص 64.
- 9- على السليمي، 2001 م، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ص 42.