

الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

د/ مبارك معيزة

د/نجيب زرواق

جامعة المسيلة

الملخص :

Abstract :

The real wealth of any nation and its main source of creativity is its human resources. The success of modern management in achieving its objectives depends to a great extent on the efficiency and effectiveness of its human resources. Capital resources are only helpful factors. And the man with his skills and his desire to work is the crucial element to achieve the productive efficiency of his administration.

Keywords: Administration, Human Resource Management, Sports Management, Sports Foundation, Effectiveness

إن الثروة الحقيقية لأي أمة و مصدر الإبداع الرئيسي فيها هو مواردها البشرية، كما أن نجاح الإدارة الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة بها أما الموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة. والإنسان بما يملكه من مهارات و ما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية لإدارته.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الرياضية، المؤسسة الرياضية، الفعالية

مقدمة: إن التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والاقتصاد والتسيير التي راقت التكنولوجيا والتحولت 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 الفعالية و الكفاءة ، و لهذا فان تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام إستراتيجية الشراكة في كافة المستويات لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة ودراسة فعالية العنصر البشري فيها رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها وبالتالي تنفيذ مختلف البرامج المنوطة بها

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا خلال العشري الأخيرة فهي تدمج الأبحاث المتعلقة بالعامل الإنساني في المنشآت و المؤسسات و هذا ما يتطلب تحقيق الإنسان الرطب بين سياسات و أنشطة الموارد البشرية، وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار إلا أنها تمد الباحثين بوسائل لتقييم الموارد البشرية. ونظرا لهذه الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الموارد البشرية في رسم و تنفيذ السياسات و الاستراتيجيات و البرامج و قصد إثارة هذا الموضوع قام الباحث بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية الموارد البشرية في تطبيق برامج المؤسسة الرياضية ؟

التساؤلات: - هل للاتصال في المؤسسة الرياضية دور في تحقيق فعالية مواردها البشرية ؟

- هل لاستقرار العمل في المؤسسة الرياضية دور في تحقيق فعالية مواردها البشرية ؟

- هل للأجور والترقية في المؤسسة الرياضية دور في تحقيق فعالية مواردها البشرية ؟

الفرضيات: - الاتصال في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في تحقيق فعالية الموارد البشرية .

- استقرار العمل في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في تحقيق فعالية الموارد البشرية .

- الأجور والترقية في المؤسسة الرياضية تلعب دورا ايجابيا في تحقيق فعالية الموارد البشرية .

أهداف الدراسة: يكمن الهدف الأساسي لهذه الدراسة في:- توضيح الدور الذي تساهم به إدارة الموارد البشرية في تطبيق و تحقيق التنفيذ التام لبرامج المؤسسة الرياضية. - دراسة الفعالية التنظيمية للموارد البشرية وتأثيرها على نجاح المؤسسة الرياضية. - الإلمام بالمعايير اللازمة في استقطاب اليد العاملة الفعالة ومواجهة تحديات التسيير. - ملء النقص الملموس في مكتبتنا في مواضيع الإدارة و التسيير الرياضي و هذا لحداثة هذا الاختصاص على المستوى الوطني.

محددات الدراسة: الإدارة: لفظا: أدار، يدير، إدارة1- الشيء وبه: جعله يدور 2- تولى الأمر و الإشراف على سيره(غان عبد العزيز سرحان، 2005، ص15) **اصطلاحا:**-الإدارة هي الجانب المحرك للطاقة البشرية و هذا بإخراج الإنسان إبداعاته من مكانها إلى ارض الواقع(غان عبد العزيز سرحان،ص15)**التعريف الإجرائي:** -الإدارة هي مجموعة الأشخاص و الأجهزة التي تعمل تحت سلطة الحكومة و بتوجيه منها لأداء الخدمات العامة.إدارة الموارد البشرية :هي قدرة الإدارة الوظيفية على البحث عن أهداف تحقق ميزات تنافسية وذلك من خلال التزامات وتفهم للتقدم التكنولوجي(عصام بدوي ، 2001 ، ص 96)

الإدارة الرياضية : " هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية.(عصام بدوي ، ص 17)**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(عصام بدوي،379 **الفعالية:لغة :** ما يحدث التأثير المنتظر منه ، ما يقوم به المرء ويحقق أمنيته أو

مراده (محمد الطاهر بوباية:، 2003، ص27) اصطلاحاً: تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها (محمد الطاهر بوباية، ص27) التعريف الإجرائي: - هي القاعدة والأساس للنظريات والممارسات في ميدان التسيير والإطار المرجعي للحكم على سلوكيات المديرين والمسيرين من جهة ، وعلى وضعية المؤسسة من جهة أخرى.

الدراسات السابقة: إن الدراسات السابقة والمشابهة من أهم المحاور التي يجب على الباحث أن يستفيد منها حيث تكمن أهميتها في معرفة الأبعاد المختلفة التي تحيط بالمشكلة مع الاستفادة المباشرة في توجيهه وضبط المتغيرات ومناقشة نتائج البحث، لذا ارتئى الباحث أن يعرض بعض الدراسات التي تحصل عليها ويمكن تلخيصها كما يلي:

1 - "دراسة بوباية محمد الطاهر: دراسة الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2004/2003 . حيث قام بدراسة الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في جانبها الاجتماعي على بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة قسنطينة ، أين قام بتوزيع استبيانات على مختلف إداراتها تضمنت عدة مؤشرات لقياس الفعالية مثل الرضا الوظيفي ، وفي الأخير توصل إلى ضرورة وضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لصنع القرارات في المؤسسة ، بالإضافة إلى إعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة .

2 - "دراسة " خان أحلام": تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "

رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة دفعة 2004/2003.

أرادت 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 في تسيير مؤسساتهم تساهم في استمرار نشاط المؤسسة و المحافظة على كيانها.

3 -دراسة سهام شاكر: سياسة تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر دفعة2004/2005. حيث أرادت الباحثة معرفة السياسة المناسبة لتطوير المواد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها بمؤسسة سونا طراك، أين وزعت استبيانا على 50 إطار بالمؤسسة، وأجرت حوارا مباشرا معهم لمعرفة آمالهم و توقعاتهم و نظراتهم حول مستقبلهم و مستقبل مؤسساتهم، و في الأخير توصلت إلى أن الموارد البشرية أساس بناء قوام المؤسسة، و ضرورة جلب الإطارات و تطويرها و تحفيزها و تكوينها لضمان بقائهم على و تيرة التكنولوجيا و مواكبة التطورات.

4-دراسة لكل من غسان عبد العزيز سرحان و نعمات خالد الشنطي : الفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها . سعى الباحثان إلى الكشف عن مستوى الفعالية الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها أجريت الدراسة على جميع الموظفين في عام 2005 حيث بلغ عددهم 191 موظفا وموظفة تم تطوير وإعداد إستبانة لقياس الفعالية الإدارية تضمنت 65 فقرة موزعة كمحكات موضوعية و أخرى ذاتية .تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين وبلغ معامل الثبات لرونباخ ألفا 0.945 وقد وضع الباحثان عدد من الأهداف منها :

- تحديد المحكات الموضوعية المؤثرة في الفعالية الإدارية .
- تحديد المحكات الذاتية المؤثرة في الفعالية الإدارية .
- المساهمة في بناء مقياس يتضمن مؤشرات الفعالية الإدارية في مؤسسة حكومية كما يراها العاملون فيها

توصلت الدراسة إلى أن مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين يتمتعون بمستوى فعالية إدارية متوسطة مع إختلاف في مستوى الفعالية الإدارية تبعا للمؤهل العلمي والخبرة والنوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي للموظفين

منهج الدراسة

منهج البحث عرف بأنه: مجموعة الخطوات المنظمة، والعمليات العقلية الواعية، والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي تستخدمها الباحث لتفهم الظاهر وموضوع دراسته. (بوداود عبد اليمين وآخرون: 2009. 111)

وهو أيضا لا يتم فقط جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل على التحليل الذي يهدف إلى بيان المعلومات، حيث يفسر هاما من أجل الوصول لحقائق والتعميمات التي تتساها مفيد تقدم المعرفة الإنسانية (ريحي مصطفى وآخرون: 2000. 44)

وعليه الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي لأهينا سبب موضوع بحثنا.

عينة البحث:

:

يمكن تعريف عينة البحث على أنها

هذه الكالجزء من المجتمع التي يتم اختيارها وفق قواعد وطرق عملية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا (ماتيو جيدير: 2004. 28)

وانطلاقا من موضوع البحث فإن العينة في هذه الدراسة تم اختيارها بعناية حسب موضوع الدراسة وطبيعتها، حيث كان التركيز على إطارات مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ويتعلق الأمر بالمناصب العليا، وذلك لدراسة الفعالية من خلال هذه الإطارات باعتبارهم الركيزة الأساسية للمؤسسة والجدول التالي يوضح العينة. إذا فالعينة مختارة وليست عشوائية.

جدول رقم (03) يبين تعداد المجتمع الأصلي للدراسة والعينة المأخوذة

العدد	المناصب
01	مديرية الشباب والرياضة
02	رؤساء المصالح
07	رؤساء المكاتب
01	مدراء مؤسسات الشباب
02	مدراء منهجيين للرابطة الولائية للرياضة
01	مدراء منهجيين للرابطة الولائية للشباب
14	المجموع

نتائج الدراسة: تحليل وتفسير البيانات الشخصية

توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول والمدرج التكراري ، يتبين أن نسبة 85.72 % من مجموع أفراد العينة تمثل الذكور وهي نسبة أكبر من الإناث والمقدرة ب 14.28 % والتي تكاد تنعدم في هذه المؤسسة التي كانت إلى وقت قريب تخضع للمنطق الذكوري حسب تقاليد المجتمع الجزائري ، ومنه يلاحظ أن جل إطارات المؤسسة ذكور وهذا راجع لطبيعة العمل في هذه المؤسسة ونقص الإطارات النسوية المتخرجات من المعاهد الرياضية .

توزيع أفراد العينة حسب السن : يعتبر السن عاملا مهما في العمل ، إذ يكتسب قوة النشاط والحيوية وكذا درجة الإقبال والتفاعل مع العمل ، وقد تم تحديد سن (35) سنة كفاصل بين مرحلة الشباب والكهولة ، وهذا من أجل التوضيح والدراسة يبقى تحديد هذا الأمر نسبي ولا يعبر عن الدقة التامة والحقيقية المطلقة لتداخل عامل السن مع عوامل أخرى مثل : الجانب الصحي والحالة المعيشية والاجتماعية ، الموقع الجغرافي... الخ. ومن الجدول والمدرج التكراري نجد أن نسبة 57.57 % منها أكثر من 35 سنة وهي

نسبة تعبر عن الإطار الأكثر مسؤولية بعملهم والأكثر انضباطا ، في حين نجد أن نسبة 42.86 % من أفراد العينة يقل عمرها عن 35 سنة وهي نسبة تعبر عن وجود إطارات شابة أكثر حيوية ونشاط وقابلية للتعاطف . توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: الجدول أعلاه والمدرج التكراري يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ، حيث نجد أن نسبة 57.16% يحملون دراسات عليا (مستشار في الرياضة ، مستشار تربوي للشبيبة) في حين أن نسبة 42.84 % يملكون شهادة تقني سامي في الرياضة . من هذه النتائج نستنتج أن ارتفاع نسبة الذين يملكون مؤهل علمي متوسط وهذا راجع إلى قلة المؤهلين علميا لهذا التخصص (التسيير في الإدارة الرياضية) . توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني الحالي : إن الإطارات التي تعمل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة متعددة ومتوزعة على مختلف مصالح المديرية بداية من رؤساء مختلف المصالح والمكاتب ومفتشي الشباب والمستشارين والمتصرفين الرئيسيين والمتصرفين الإداريين ، و لانتقل أهمية الواحد عن الآخر حيث نجد أنهم يعملون على نسق متكامل . ومن خلال الجدول والمدرج التكراري الذي هو بين أيدينا نجد نسبة توزيع الإطارات على مختلف المصالح متقاربة

تحليل المقياس عبارات محور أنماط الاتصال : نلاحظ أن إطارات المؤسسة التي تعبر عن موافقها إلى حد بعيد بالنسبة إلى وجود قنوات اتصال محددة ووجود سهولة في الاتصال بينما يتجلى موقف الحياد وإلى حد بعيد الرفض بالنسبة لعدم وجود قنوات اتصال محددة وهذا ما يبين أن الاتصال في المؤسسة يتم عبر قنوات معينة ويتميز بالسهولة ما يعبر عنه الرضا من طرف الإطارات .

البعد	البنود	شدة الاتجاه
الرضا عن جماعات العمل	7 - مستخدمو المؤسسة يعملون كفريق منسجم	2.78
	8-العلاقات بين أفراد المؤسسة ودية .	3.42
	9-علاقتك بأفراد المؤسسة قائمة على الاحترام المتبادل.	4.28

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص أن مستخدمو المؤسسة يعملون كفريق منسجم داخل المؤسسة هي 2.78 . تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص أن العلاقات بين أفراد المؤسسة ودية هي 3.42- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة أن العلاقات بين أفراد المؤسسة الرياضية قائمة على الاحترام المتبادل هي 4.28 . تبين النتائج أن متوسط الاتجاه للبنود المتعلقة ببعد الرضا عن جماعات العمل هو 3.49 . - تبين النتائج أن متوسط الاتجاه لبعدي الرضا عن أنماط الاتصال والرضا عن جماعات العمل هو 3.50 إن هذه النتائج تقيد بأن بنية علاقات العمل داخل المؤسسة تتسم بالاتصال المستمر دون صراع وأنها قائمة على الثقة والوفاء بين الأفراد و أعضاء الجماعة من جهة و بين قائدهم من جهة أخرى والانخراط في قيم و أهداف الجماعة مما يسمح بظهور مستوى عالي من الدافعية للمحافظة على الجماعة والاتصال فيما بينها و تحقيق أهداف المؤسسة و من خلال ما تقدم نستطيع القول أن الاتصال في المؤسسة الرياضية يلعب دورا إيجابيا في ظهور الفعالية لدى الإطارات مما يمكنها على تطبيق برامج المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها عبارات محور مشاعر الاستقرار في المؤسسة فيما يخص مشاعر الاستقرار في المؤسسة كما هي مبنية من خلال بنودها في الجدول والشكل البياني نلاحظ موقف الحياد وقليل من الموافقة لفكرة مغادرة المؤسسة وهذه قد تكون صادرة عن شيء من الملل أو الغضب أحيانا ، بينما الموافقة الكلية بالنسبة لبند الإدراك بأهداف المؤسسة مما يبين أن كل الإطارات على إدراك بما تقوم به المؤسسة وما تهدف إليه ما ينتج شيئا من الفعالية في المهام الموكلة للإطارات . عبارات محور الترقية يظهر من خلال الجدول والشكل البياني المتعلق ببعد الرضا عن الترقية في المؤسسة أن إطارات المؤسسة ضد فكرة الترقية تنتاسب وطموحاتك ، حيث تميز هذا البند بالرفض التام ، كما أن الترقية في المؤسسة تخضع لزمن معين من العمل ، حيث كانت الموافقة كلية ، أما فكرة أن الترقية تتم على أساس الكفاءة تراوحت بين موقف الحياد والموافقة بنسبة أكبر ، وعموما نلاحظ اضطراب ملموس في الرضا عن الترقية في المؤسسة

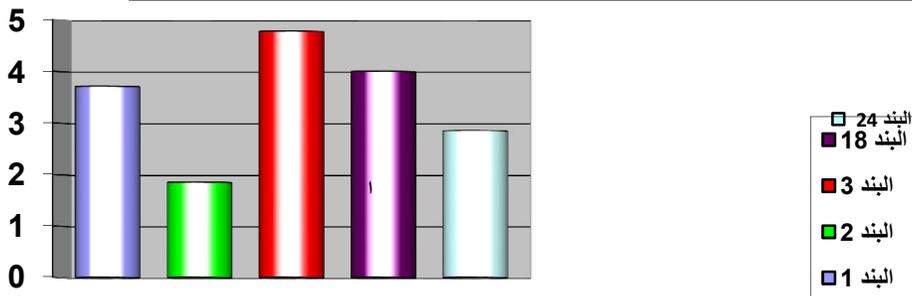
البعد	البندود	شدة الاتجاه
الرضا عن الترقية	10-فرص الترقية التي توفرها المؤسسة تتناسب وطموحك	2.57
	14-الترقية في المؤسسة تتم بعد مدة معينة	3.92
	21- الترقية في المؤسسة تتم على أساس الكفاءة.	3.50



- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة أن فرص الترقية التي توفرها المؤسسة تتناسب وطموحات إطاراتها هي 2.57. - تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص أن الترقية في المؤسسة تتم بعد مدة معينة هي 3.92. - تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الكفاءة هي 3.50. - تبين النتائج أن متوسط الاتجاه في هذا البعد هو 3.33. - تبين النتائج أن متوسط الاتجاه في بعدي الرضا عن الأجر والترقية هو 2.91. إن كل إطار يقدم عمله وأفكاره وينتظر بالمقابل الأجر، الترقية والحوافز في المؤسسة ولأجل ضمان بقائها وتطورها على المؤسسة احترام أدنى مستوى من إشباع الحاجات لمكوناتها البشرية والتي بتعاونها الأساسي تضمن أداءها الوظيفي السليم. و من الواضح أن هذه النتائج تفيد بوجود اضطراب ملموس في الرضا عن الترقية والأجور المعتمدة في المؤسسة مما قد يؤثر الفعالية في تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المؤسسة. من خلال ما تقدم نستطيع القول أن الترقية والأجور في المؤسسة الرياضية يلعبان دورا ايجابيا في ظهور الفعالية لدى الإطارات مما يمكنها على تطبيق برامج المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها رغم عدم وجود الرضا عليهما من قبل الإطارات عبارات محور الشعور بالانتماء للمؤسسة من الملاحظ من خلال الجدول والشكل البياني الخاص ببعد الرضا عن الانتماء للمؤسسة، موقف الموافقة بالأغلبية بالنسبة للاعتراز للانتماء للمؤسسة والموافقة الكلية فيما يخص واجب موظفي المؤسسة في السعي لتحقيق أهدافها وكذلك فيما يخص بالاعتزاز للمنصب في المؤسسة، أما موقف الرفض لفكرة مغادرة المؤسسة في حالة منصب خارجها بنفس الأجر فهو مرفوض، أما القانون الداخلي للمؤسسة فيضمن الحياد فيم يخص تحقيقه للفعالية في العمل، ومن هذا يظهر الرضا عن الانتماء للمؤسسة، حيث أنه ضروري في ظهور الفعالية لدى الإطارات في تحقيق الأهداف والمهام المرجوة منهم

البعد	البندود	شدة الاتجاه
الرضا عن الانتماء للمؤسسة	1- تشعر بالاعتزاز لانتمائك لهذه المؤسسة	3.71
	2-عندما يعرض عليك منصب خارج المؤسسة تغادرها	1.85
	3- من واجبي موظفي المؤسسة السعي لتحقيق	4.78

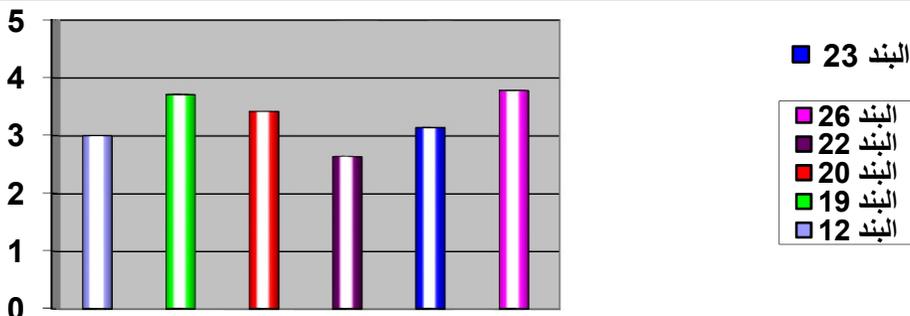
أهدافها	
18-يوفرلك منصبك اعترازا كافيا	4.00
24- القانون الداخلي للمؤسسة يحقق فعالية في العمل	2.85



- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة الاعتراز بالانتماء للمؤسسة الرياضية هي 3.71 - تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة مغادرة المؤسسة عند عرض منصب آخر خارجها وينفس الأجر هي 1.85 - تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة أن من واجبي موظفي المؤسسة الرياضية السعي لتحقيق أهدافها هي 4.78 - تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة أن المنصب في المؤسسة الرياضية يوفر اعترازا كافيا هي 4.00 - تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة أن القانون الداخلي للمؤسسة الرياضية يحقق فعالية في العمل هي 2.85 - تبين النتائج أن متوسط الاتجاه لبعده الرضا عن الانتماء للمؤسسة هي 3.34 عبارات محور العمل والمؤسسة: من خلال الجدول والشكل البياني الذي يبين الاتجاه لبعده الرضا عن المؤسسة والعمل ، يظهر لنا موقف الموافقة الكلية لفكرة الولاء الذي يكنه الإطارات للمؤسسة وكذلك ظروف العمل التي أكدت الإطارات مساعدتها في العمل الجدي ، بينما فكرة الوقت المقضي في المؤسسة فكان يتراوح بين الموافقة على الاستمتاع به أكثر من وقت الفراغ وعدم الموافقة ، كما أظهرت الإطارات موافقتهم فيما يتعلق بالمتعة الشخصية التي يحققها العمل في المؤسسة رغم أنهم أظهرت عدم الموافقة على فكرة أن أهداف المؤسسة تتطابق مع أهدافهم وهذا يمكن اعتباره شيء منطقي لأن أي إطار يطمح إلى أهداف قد تكون حتى كبيرة بالنسبة لما يوجد في المؤسسة ، وفيما يتعلق بقرارات المؤسسة وفق الأغلبية على أنها تكون نتيجة مبررات منطقية . عموما ، هناك رضا معتبر عن المؤسسة والعمل داخلها وما يشكل إيجابية كبيرة في ظهور الفعالية لهذه الإطارات في تطبيق أهداف المؤسسة والسعي من أجلها . الرضا عن العمل والمؤسسة

البعد	البند	شدة الاتجاه
الرضا عن العمل والمؤسسة	12-تستمتع بالوقت المقضي في المؤسسة أكثر من وقت الفراغ.	3
	19-تكن للمؤسسة ولاء يغلب على ولاءاتك الأخرى .	3.71
	20-يحقق لك عملك متعة شخصية .	3.42
	22-تتطابق أهداف المؤسسة مع أهدافك .	2.64
	23- قرارات المؤسسة تكون نتيجة مبررات منطقية .	3.14

26- ظروف العمل في المؤسسة تساعد على العمل الجدي . 3.78



- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص أن الاستمتاع بالوقت المقتضي في المؤسسة الرياضية أكثر من وقت الفراغ هي 3.00 - . تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة الولاء للمؤسسة الرياضية هي 3.71 - . تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة تحقيق المتعة الشخصية من خلال العمل في المؤسسة الرياضية هي 3.42 - . تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة تطابق أهدافها مع أهداف المؤسسة هي 2.64 - . تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة أن قرارا المؤسسة تكون نتيجة مبررات منطقية هي 3.14 - . تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة أن ظروف العمل في المؤسسة الرياضية تساعد على العمل الجدي هي 3.78 - . تبين النتائج أن متوسط الاتجاه في بعد الرضا عن المؤسسة والعمل هو 3.28 - . تبين النتائج أن متوسط الاتجاه للأبعاد السالفة الذكر (مشاعر الاستقرار في المؤسسة ، الرضا عن الانتماء للمؤسسة ، الرضا عن المؤسسة والعمل) هو 3.30 . تفيد هذه النتائج أن إطارات المؤسسة تبدي موافقتها ورضاها عن الانتماء لهذه المؤسسة والاعتزاز بالعمل فيها من خلال الرضا التام للعمل في مؤسسات أخرى بنفس الأجر ، هذا ما يؤكد على أن إطارات المؤسسة تبدي رضاها فيما يخص مشاعر الاستقرار داخل المؤسسة وأنها على إدراك بما تقوم به وما تهدف إليه ما ينتج شيئا من الفعالية في المهام الموكلة لها . من خلال ما تقدم نستطيع القول أن استقرار العمل في المؤسسة الرياضية يلعب دورا إيجابيا في تحقيق فعالية إطاراتها وهذا من خلال الرضا الصادر عن إطاراتها فيما يخص المؤسسة ، مما يمكنها من تطبيق برامج المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها .

تحليل النتائج في ضوء الفرضيات :

الفرضية الأولى: التي مفادها أن للاتصال في المؤسسة الرياضية دور إيجابي في تحقيق فعالية الموارد البشرية ، حيث تم دراسة هذه الفرضية من خلال بعدي الرضا عن أنماط الاتصال وجماعات العمل في المؤسسة عن طريق قياس شدة اتجاه الإطارات في كل بعد وقد توصلنا إلين هذه النتائج تفيد بأن بنية علاقات العمل داخل المؤسسة تتسم بالاتصال المستمر دون صراع وأنها قائمة على الثقة و الوفاء بين الأفراد و أعضاء الجماعة من جهة و بين قائدهم من جهة أخرى والانخراط في قيم و أهداف الجماعة مما يسمح بظهور مستوى عالي من الدافعية للمحافظة على الجماعة والاتصال فيما بينها و تحقيق أهداف المؤسسة و من خلال ما تقدم نستطيع القول أن الاتصال في المؤسسة الرياضية يلعب دورا إيجابيا في ظهور الفعالية لدى الإطارات مما يمكنها على تطبيق برامج المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها وبالتالي: **نستطيع القول من هذه النتائج أن الفرضية قد تحققت بصفة كبيرة**

الفرضية الثانية: مفادها أن لإستقرار العمل في المؤسسة الرياضية دور إيجابي في تحقيق فعالية الموارد البشرية ، حيث تم دراسة هذه الفرضية من خلال بعد مشاعر الاستقرار في المؤسسة والرضا عن الانتماء للمؤسسة والرضا عن المؤسسة

والعمل عن طريق قياس شدة اتجاه الإطارات في كل بعد، ومن خلال ما تقدم نستطيع القول أن استقرار العمل في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في تحقيق فعالية إطاراتها وهذا من خلال الرضا الصادر عن إطاراتها فيما يخص المؤسسة، مما يمكنها من تطبيق برامج المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها وبالتالي : **نستطيع القول من هذه النتائج أن الفرضية قد تحققت بصفة كبيرة.**

الفرضية الثالثة: مفادها أن للترقية والأجور في المؤسسة الرياضية دور ايجابي في تحقيق فعالية الموارد البشرية ، حيث تم دراسة هذه الفرضية من خلال بعدي الرضا عن الأجر ولواحقه و الرضا عن الترقية عن طريق قياس شدة اتجاه الإطارات في كل بعد ومن خلال ما تقدم نستطيع القول أن الترقية والأجور ا في المؤسسة الرياضية يلعبان دورا ايجابيا في ظهور الفعالية لدى الإطارات مما يمكنها على تطبيق برامج المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها رغم عدم وجود الرضا عليهما من قبل الإطارات وبالتالي : **نستطيع القول من هذه النتائج أن الفرضية قد تحققت بصفة كبيرة.**

اقتراحات :

بعد عرض الباحث في هذه الدراسة الميدانية، خرج بجملة من الاقتراحات والتوصيات وهي كالآتي:

- الحفاظ على نمط الاتصال في المؤسسة وسهولته بين مختلف أفرادها .
- خلق ذلك الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المؤسسة والذي يكون أساسه الود والاحترام
- الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها خاصة فئة الإطارات لأنها الركيزة الأساسية، إضافة إلى تشجيع تقديم الحوافز .
- إعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة.
- وضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لصنع القرار في المؤسسة .
- تنظيم تریصات ودورات تكوينية لتجديد المعارف وتماثلها مع الوضع الراهن للریاسة .

خاتمة: من خلال دراستنا الميدانية للفعالية التنظيمية والتسييرية لإطارات مديرية الشباب والرياضة في جانبها الاجتماعي ، وبعد تحليل نتائج المقياس يتبين لنا أن مستوى الرضا العام لإطارات المؤسسة جيد إلى حد معتبر إلا أننا نربعض الاضطراب في الرضا عن الأجور واللواحق وأبضا فيما يتعلق بالترقية . ومن هنا نستخلص أن الفعالية التنظيمية والتسييرية لإطارات مديرية الشباب والرياضة جيدة رغم بعض الاضطرابات العرضية . ان نتيجة الاتجاه العام لهذا المقياس تؤكد النتائج الجزئية الأخرى ، حيث يميل هذا المقياس للموافقة أي لمستوى الرضا ومنه الفعالية . وتم التوصل إلى أن نجاح المؤسسة الرياضية وتنفيذها لأهدافها يتوقف على فعالية أداء مواردها البشرية والتي تتحقق بدورها من خلال التنسيق بين الإدارة ومواردها البشرية (الاتصال) بالإضافة إلى الاهتمام بالأجور وتشجيع تقديم الحوافز .

قائمة المراجع 1- أحمد ماهر 1995: إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، د ط ، مصر

2- رواية محمد حسن 2000: إدارة الموارد البشرية ، جامعة الإسكندرية ، د ط ، مصر 3-عصام بدوي 2001: موسوعة

الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ،دار الفكر العربي ، د ط ، مصر 4- جمال الدين محمد المرسي 2003:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية

الإسكندرية، دط مصر 5- مهدي حسن

زويلف 1994: إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دن ط1، عمان ، الأردن 6- صالح الشنواني:

العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ،دار النشر والتوزيع والطباعة ، دط، الإسكندرية ، 7- صلاح عبد الباقي 2000: إدارة

الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، دط ، مصر 8- صالح عودة

سعيد 1994 إدارة الأفراد ، ، الجامعة المفتوحة، طرابلس ، د ط،ليبيا. 9- عاطف محمد حبيب 1964

إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، دار النهضة العربية ، دط، القاهرة ، مصر. 10- رواية محمد حسن 2002: مدخل

إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية،دط ، الإسكندرية، مصر.11-عصام بدوي 2001:موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، دط،مصر 12- مفتي إبراهيم حماد1999 : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب والنشر ، ط1 ، القاهرة ، مصر.الكتب باللغة الاجنبية:

1-French,w : The Personnel Management Process , Human Resources Administration, Third Edition, HoughtonMigglin. Co, Boston 1974, P 03. 2-Sikula. A: Personnel

and Administration Human Resources Management, John wiley C, & sous Inc, new York 1976, P 06. 3-Martin .J: Personnel Managment,Macdonald.K.EvansLtd,London,1977,P01

4-Perite jean -Marie :Ressource Humaines et Gestion des Personnel ,London , 1994 , P

قائمة الاطروحات والرسائل العلمية

1- غسان عبد العزيز سرحان2005:الفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب و الرياضة في محافظات شمال فلسطين ، رسالة ماجستير ، جامعة فلسطين

2- محمد الطاهر بوياية2003:دراسةالفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر

3- أحلام خان2004 : تسيير الموارد البشرية ودره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر .

4- سهام شاكر2004:سياسة تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر