



محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية

جامعة الجزائر3

أ/ نجيب زرواق

الملخص:

إن الثروة الحقيقية لأي أمة ومصدر 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. ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة. و قصد إثارة هذا الموضوع " محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية " الذي نهدف من ورائه إلى دراسة محددات الأداء عن طريق تحديد العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية هي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي والفاعلية التنظيمية للموارد البشرية وتأثيرها على نجاح المؤسسة الرياضية قمنا بطرح الإشكالية التالية: ما علاقة بعض محددات الأداء الوظيفي بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية؟

محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية

الفرضيات:-

- للجهد المبذول في العمل دور بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية .
- للقدرات الفردية دور بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية .
- لإدراك الفرد لواجبه الوظيفي دور بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات:(الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، منصب العمل) .

- الفعالية التنظيمية للموارد البشرية تحقق التنفيذ التام لبرامج المؤسسة الرياضية .
ومن أجل إثبات صحة الفروض التي تم وضعها أو نفيها تم إخضاعها للتطبيق، فالدراسة الميدانية تمت في بعض مديريات الشباب والرياضة بالجزائر وهذا خلال الفترة الممتدة من جانفي إلى مارس 2015 أين تم القيام بتحديد عينة الدراسة والمتمثلة في إدارات مديريات الشباب والرياضة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي لأنه أكثر ملائمة لدراسة مثل هذه المواضيع ، أما أدوات الدراسة المستعملة فقد تم استعمال المقابلة وتوزيع استمارات في شكل مقياس على إدارات مديرية الشباب والرياضة وبعد تفريغ المقياس وتحليل النتائج تم التوصل إلى أن نجاح المؤسسة الرياضية وتنفيذها لأهدافها يتوقف على فعالية أداء مواردها البشر.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الرياضية، المؤسسة الرياضية، الفعالية ، الأداء الوظيفي.

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 والعملة واقتصاد 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 استراتيجية 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 . وحظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحوثاً مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات مثل بيزنس ويك وفورشون، بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. (سيزلاقي ووالس، 1991 م، ص 17)

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

ويرى (مرسي والصباغ) أن الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء (مرسي والصباغ، 1988 م، ص 28)

أما بعض الباحثين فقد حدد الأداء عن طريق تحديد العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية وهي: -الجهد المبذول - القدرات والخصائص الفردية - إدراك الفرد لدوره الوظيفي. (الحربي، 2003 م، ص 51) *ويضيف (درة) أن من أهم محددات الأداء والإنتاجية تتمثل فيما يلي:

يتضح مما سبق عدم وجود اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات أو معايير الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- 1 -إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- 2 -إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسه ا محددات الأفراد في منظمة أخرى.

3-إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء. (الحربي، 1995 م، ص 121)
لقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا خلال العشرية الأخيرة فهي تدمج الأبحاث المتعلقة بالعامل الإنساني في المنشآت والمؤسسات وهذا ما يتطلب تحقيق الإنسان الربط 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 والاستراتيجيات و البرامج و قصد إثارة هذا الموضوع قام الباحث بطرح الإشكالية التالية:

ما علاقة بعض محددات الأداء الوظيفي بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية؟ التساؤلات:

- ما علاقة الجهد المبذول في العمل بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية؟
- ما علاقة القدرات الفردية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية؟
- ما علاقة إدراك الفرد لواجبه الوظيفي بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات: (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، منصب العمل) ؟
- ما مدى فعالية الموارد البشرية في تطبيق برامج المؤسسة الرياضية ؟

الفرضيات:-

- للجهد المبذول في العمل دور بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية
- اللقدرات الفردية دور بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.

- لإدراك الفرد لواجبه الوظيفي دور بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات: (الجنس ، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، منصب العمل) ؟

- الفعالية التنظيمية للموارد البشرية تحقق التنفيذ التام لبرامج المؤسسة الرياضية

أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الأساسي لهذه الدراسة في:

- التعرف على واقع الاداء الوظيفي للعاملين بالادارات الرياضية الجزائرية

- التعرف على درجة الارتباط بين توجهات العاملين بالادارات الرياضية الجزائرية ومستوى ادائهم الوظيفي

- توضيح الدور الذي تساهم به إدارة الموارد البشرية في تطبيق التنفيذ التام لبرامج المؤسسة الرياضية.

- دراسة فعالية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح المؤسسة الرياضية

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

- التعرف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

محددات الدراسة:

الإدارة: لفظاً: أدار، يدير، إدارة 1- الشيء وبه: جعله يدور 2- تولى الأمر والإشراف على سيره (غسان عبد العزيز سرحان، 2005، ص15).

اصطلاحاً:- الإدارة هي الجانب المحرك للطاقة البشرية وهذا بإخراج الإنسان إبداعاته من مكانها إلى ارض الواقع (غسان عبد العزيز سرحان، ص15)

التعريف الإجرائي :- الإدارة هي مجموعة الأشخاص والأجهزة التي تعمل تحت سلطة الحكومة وتوجيه 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 ، ص 379) الفعالية: لغة : ما يحدث التأثير المنتظر منه ، ما يقوم به المرء ويحقق أمنيته أو مراده .

(محمد الطاهر بوبايا:، 2003، ص27)

اصطلاحاً: تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها (محمد الطاهر بوبايا ، 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.

مفهوم الأداء الوظيفي: إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها

الأداء: و يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف أندروود الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (باجابر، 1416 هـ، ص 24) كما عرف هاينز الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، 1417 هـ، ص 13)

الأداء الوظيفي: ويعرف (هلال) الأداء الوظيفي: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، 1996 م، ص 11، ص 12)

-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 التوجيه وضبط المتغيرات ومناقشة نتائج البحث، لذا ارتئ 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 إطاراتها 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 (عواد 1426 هـ-2005 م) بعنوان:"نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية-في قطاع غزة.هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام تقويم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقويم الأداء المطبقة في هذه السلطة ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: -وجود ضعف عام في نظام تقويم الأداء وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة. وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء و الأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف. وجد أن هناك خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد تلك المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفية.

- كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقويم.

- هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقويم. - عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين.
- 3 - دراسة (السكران 1425 هـ - 2004 م)، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة: للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن الخاصة باعتباره احد القطاعات الأمنية المرتبطة إداريا بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم.
- وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :-وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمي (الاتصالات -نظم وإجراءات العمل - الهيكل التنظيمي - الحوافز - طرق اتخاذ القرارات – تنمية الموارد البشرية). - وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور الأداء الوظيفي (القدرات والخصائص الفردية للموظف وأداء واجبات الوظيفة).
- 4 -دراسة (رضا 1424 هـ - 2003 م) بعنوان: " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة." هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، و على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، معرفة علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، ومدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :
- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عن ما قد يسيء للأمن.
- يستفيد أفراد مجتمع الدراسة من الانتقادات التي توجه إليهم، ك ما أن لديهم الرغبة في عمل ما يتوقع منهم فعله.
- يحرص رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات الجديدة في مجال عمله.
- يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل.

- تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار.
- يوجد تكافؤ بين المسئولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرص للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة ، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (العمر، المؤهل التعليمي) فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.
- 5- دراسة مصلىح حمدان البقمي رسالة ماجستير في العلوم الادارية بعنوان : (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة).
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على توجهات العاملين في إمارة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي وماعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي و التعرف على واقع الاداء للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة، والتعرف على درجة الارتباط بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى ادائهم الوظيفي، والتعرف على عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محور الدراسة وفقا لمتغيراتهم ال شخصية والوظيفية.
- فكانت التساؤلات كالاتي:- ماتوجهات العاملين بامارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد؟
- ما واقع الاداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة مكة المكرمة؟
- ما درجة الارتباط بين توجهات العاملين العاملين بامارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع .
- ولجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة وتم تحديد حجمها باستخدام المعادلات الإحصائية.

وأهم النتائج هي :- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى ادائهم الوظيفي . - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فاقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين لم تسبق لهم المشاركة في أي دورة وأفراد مجتمع الدراسة الذين شاركوا في دورة ودورتين حول (واقع الاداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة) لصالح افراد مجتمع الدراسة الذين لم تسبق لهم المشاركة - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الجامعيين فما فوق وأفراد عينة الدراسة الحاصلون على الثانوية العامة فاقل حول (واقع الاداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة) لصالح افراد مجتمع الدراسة أصحاب الثانوية العامة فأقل.

منهج الدراسة:

منهج البحث يعرف بأنه : مجموعة الخطوات المنظمة، والعمليات العقلية الواعية، والمبادئ العامة

والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع دراسته. (بوداود عبد اليمين واخرون:2009:111)

وهو أيضا لا يتمثل فقط في جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات و المعلومات، حيث يفسرها من أجل الوصول للحقائق والتعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنسانية

(ربحي مصطفى واخرون:2000 . 44)

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يناسب موضوع بحثنا.

عينة البحث:يمكن تعريف عينة البحث على أنها : هي ذلك الجزء من المجتمع التي يتم اختيارها وفق قواعد وطرق عملية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا (ماتيو جيدير:2004. 28)

عينة البحث هي عينة مسحية، حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث ، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، ولقد تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة:والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الولايات التي شملت الدراسة.

المجموع	الاسلاك المشتركة		الوظائف السامية				مديرية الشباب و الرياضة
	المناصب الادارية		المناصب البيداغوجية		المناصب العليا		
	متصرف إداري	متصرف رئيسي	مستشار رياضي	مفتش الشباب	رئيس مكتب	رئيس مصلحة	
24	03	01	02	02	12	04	ولاية الجزائر
24	03	01	02	02	12	04	ولاية أدرار
24	03	01	02	02	12	04	ولاية الشلف
24	03	01	02	02	12	04	ولاية عنابة
96	12	04	08	08	48	16	المجموع الكلي للعيينة

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 بـ 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 ، اذ يكتسي 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 ويبقى 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 57.5% سنها أكثر من 35 سنة وهي نسبة تعبر عن الإطارات 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 وقابلة للعطاء .

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 ، ولاتقل 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 مواقفها إلى حد بعيد بالنسبة إلى وجود قنوات اتصال محددة ووجود سهولة في الاتصال بينما يتجلى موقف الحياد والى 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 .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص عدم وجود قنوات اتصال محددة في المؤسسة الرياضية هي 3.78

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص وجود سهولة في الاتصال داخل المؤسسة الرياضية هي 3.85

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص توفر المؤسسة الرياضية على قنوات اتصال لايحوز تخطها هي 2.92 .

- تبين النتائج أن متوسط الاتجاه للبنود المتعلقة ببعد الرضا عن أنماط الاتصال هو 3.51 . عبارات محور جماعات العمل :

نلاحظ أن إطارات المؤسسة تعمل شيئاً من الحياد والرفض لفكرة أن جماعات العمل تعمل كفريق منسجم بينما يبدي الكثير من الموافقة والتأييد للعلاقات بين أفراد المؤسسة وكثير من الرضا عن فكرة الاحترام المتبادل ، وهذا ما يبين أن جماعات العمل في المؤسسة تعيش في جو من الود والاحترام المتبادل ، أما فكرة الانسجام فيمكن أن يعني هذا أن الانسجام في العمل غير موجود أصلاً أي أن الأعمال مختلفة عن بعضها ولا تحتاج إلى نوع من الانسجام .

- 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 تفيد بأن بنية علاقات العمل داخل المؤسسة تتسم بالاتصال المستمر دون صراع وأنها قائمة على الثقة والوفاء بين الأفراد وأعضاء الجماعة من جهة وبين قائدهم من جهة أخرى والانخراط في قيم وأهداف 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 ايجابيا 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 مبينة 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 .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة مغادرة المؤسسة الرياضية هي 3.28
- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة الإدراك بأهداف المؤسسة الرياضية هي 4.64 .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة الدخول في عطلة مرضية هي 1.92 .
- تبين النتائج أن متوسط الاتجاه لبعده مشاعر الاستقرار في المؤسسة الرياضية هو 3.28.
عبارات محور الأجر ولواحقه :

من خلال الجدول والشكل البياني الذي يمثل شدة الاتجاه لبند يعبر عن بعد الرضا عن الأجر ولواحقه، نرى أن الرضا عن الأجر مقارنة بالكفاءة يخضع للرفض التام ، أما فكرة أن الحوافز المعتمدة في المؤسسة تعطى بشكل غير عادل تخضع لموقف الحياد مع قليل من الموافقة ما بين الاضطراب في الرضا عن توزيع الحوافز ، كما نلاحظ عدم الرضا والذي يتجلى في عدم الموافقة مع قليل من الحياد في فكرة توزيع الحوافز على أساس الأداء ، أما عن رضا الإطارات عن الحوافز فنرى الرفض شبه الكلي وهذا ما قد يؤثر على الفعالية في المهام وأهداف المؤسسة .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة تناسب الأجر المتقاضى مع الكفاءة هي 2.00 .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة أن الحوافز المعتمدة تعطى بشكل غير عادل هي 3.28 .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطاراات فيما يخص فكرة أن الحوافز المعتمدة في المؤسسة أساسها الأداء هي 2.78 - تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطاراات فيما يخص فكرة أن الحوافز المعتمدة في المؤسسة مرضية هي 1.92

- تبين النتائج أن متوسط الاتجاه في هذا البعد هو 2.49 .

عبارات محور الترقية:

يظهر من خلال الجدول والشكل البياني المتعلق ببعد الرضا عن الترقية في المؤسسة أن إطاراات المؤسسة ضد فكرة الترقية تتناسب وطموحاتك ، حيث تميز هذا البند بالرفض التام ، كما أن الترقية في المؤسسة تخضع لزمان 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 .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطاراات فيما يخص فكرة أن فرص الترقية التي توفرها المؤسسة تتناسب وطموحات إطارااتها هي 2.57 .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطاراات فيما يخص أن الترقية في المؤسسة تتم بعد مدة معينة هي 3.92 .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطاراات 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 الإطاراات مما يمكنها على تطبيق برامج المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها رغم عدم وجود الرضا عليهما من قبل الإطاراات

عبارات محور الشعور بالانتماء للمؤسسة

من الملاحظ من خلال الجدول والشكل البياني الخاص ببعد الرضا عن الانتماء للمؤسسة ، موقف الموافقة بالأغلبية بالنسبة للاعتزاز للانتماء للمؤسسة والموافقة الكلية فيما يخص واجب موظفي المؤسسة في السعي لتحقيق أهدافها وكذلك فيما يخص الاعتزاز للمنصب في المؤسسة ، أما موقف الرفض لفكرة مغادرة المؤسسة في حالة منصب خارجها بنفس الأجر فهو مرفوض ، أما القانون الداخلي للمؤسسة فيتضمن 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 .

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة الاعتزاز بالانتماء للمؤسسة الرياضية هي 3.71

- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص فكرة مغادرة المؤسسة عند عرض منصب آخر خارجها وبنفس 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 اعتزازا 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 لبعد الرضا عن الانتماء للمؤسسة هي 3.34 .
عبارات محور العمل والمؤسسة:

من خلال الجدول والشكل البياني الذي يبين الاتجاه لبعد الرضا عن المؤسسة والعمل ، يظهر لنا موقف الموافقة الكلية لفكرة الولاء الذي يكتنه 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 أظهروا 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 ايجابية كبيرة في ظهور الفعالية لهذه الإطارات في تطبيق أهداف المؤسسة والسعي من أجلها .
- تبين النتائج أن شدة اتجاه الإطارات فيما يخص أن الاستمتاع بالوقت المقضي 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 السالبة 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 ايجابيا في تحقيق فعالية إطاراتها وهذا من خلال الرضا الصادر عن إطاراتها فيما يخص المؤسسة ، مما يمكنها من تطبيق برامج المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها .

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 نرى بعض الاضطراب في الرضا عن الأجور واللواحق وأيضاً 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 والعلاقات الإنسانية، د ن ، ط1 ، عمان ، الأردن
- 6- صالح الشنواني: العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، دار النشر والتوزيع والطباعة ، دط، الإسكندرية ، مصر
- 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- راوية 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 حماد 1999 : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب والنشر ، ط1 ، القاهرة ، مصر.

الكتب باللغة الاجنبية:

1-French,w : The Personnel Management Process , Human Resources Administration, Third Edition, Houghton Migglin. 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

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

قائمة الاطروحات والرسائل العلمية

1- غسان عبد العزيز سرحان 2005:الفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب و الرياضة في محافظات شمال فلسطين ، رسالة ماجستير، جامعة فلسطين

2- محمد الطاهر بوبايا 2003: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر

3- أحلام خان 2004 : تسيير الموارد البشرية ودرره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر.

4- عواد 1426 هـ -2005: نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية - في قطاع غزة

5- السكران 1425 هـ - 2004 م: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض،السعودية.

- 6- رضا 1424 هـ - 2003 م: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، السعودية.
- 7- مصلح حمدان البقي 1431هـ-2010م: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية