



دور وظيفة التنظيم في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الرياضية

The role of organization in developing the performance of workers in sports institutions

benarousm240@gmail.com

1- بن عروس محمد جامعة الجزائر 3

aicha.bourahli@univ-msila.dz 2- بورحلي عائشة جامعة المسيلة/ مخبر التعلم و التحكم الحركي

oussama.merniz@univ-msila.dz 3- مرنيز اسامة جامعة المسيلة

تاريخ النشر: 2022/06/20

تاريخ القبول: 2022/01/09

تاريخ الاستلام: 2022/01/04

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه وظيفة التنظيم في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الرياضية وهذا من اجل الحفاظ على استقرارها و تماسكها. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 53 عامل بالرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة وللوصول إلى نتائج دقيقة تم إتباع المنهج الوصفي المسحي، تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في استمارة استبيان التي تحتوي على 14 عبارة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن:

-جماعية العمل داخل الهيئات الرياضية تساعد على تطوير مهارات العاملين من خلال جو العمل المناسب .

الكلمات المفتاحية: التنظيم – أداء العاملين – المؤسسات الرياضية

Abstract:

This study aims to identify the role that the organizing function plays in developing the skills of workers in sports bodies and this in order to maintain its stability and cohesion, the study was conducted on a sample of 53 workers in the Regional Football Association in Batna and to reach accurate results the descriptive survey approach was followed, was done Using the study tool represented in a questionnaire containing 14 phrases, the most important results of which are:

- Collective work within sports bodies helps to develop the skills of workers through an appropriate work environment

Key words: organization - workers performance - sports institutions



1. مقدمة:

إن التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والاقتصاد والتسيير التي رافقت التكنولوجيا والتحولت التي تشهدها مختلف العلوم فرضت على كل مؤسسة أو منظمة أن تبحث على أفضل الاستراتيجيات الحديثة وملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات والمعطيات الأكاديمية والعملة واقتصاد السوق كخيار استراتيجي لها في منظومة الاستثمار وتنمية الموارد البشرية من ناحية الفعالية والكفاءة ، ولهذا 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 .

فالرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين، وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية، وبهذا فإن مهمتهم هذه تتحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري(عبد اليمين بوداود، 2014،ص50).

ونظراً لكون المؤسسة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها. لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموماً في المؤسسة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المؤسسات عموماً - والرياضية منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المؤسسة



وهذا ما اكدته دراسة ليتوين وسترنجر (Litwin, Stringer1968) التي هدفت لتحديد أبعاد لوظيفة التنظيم التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلنا إلى أن سلوك المنظمات المجددة كان مرهوناً بوجود تنظيم متميز من حيث الأبعاد الآتية: المكافأة على الأداء المتميز، درجة الدفاء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم بعضاً، درجة الشعور بالمسؤولية، التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء، درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل(محمد الصيرفي ، 2009، ص223).

و حيث 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 وجودة المخرج كان لزاماً وضع مبدأ التنظيم كأحد أهم المحددات لجودة العمل ، أي إن محاولة الوصول إلى أعلى كفاءة في أداء المهام تتأثر من بالتنظيم الإداري وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى، وهذا ما اكدت عليه المدرسة الكلاسيكية من خلال نظرية العملية الإدارية التي وضع أسسها «هنري فايول» (1841-1925) إذ يُعتبر من أوائل من وضع مبادئ عامة ورسومية للتنظيم أخذ بها الكثيرون ولا يزالون لدراسة وتطوير الأفكار التنظيمية (قيس محمد العبيدي ، 1997 ، ص 37).

لذلك أصبحت المؤسسات عموماً والرياضية منها على وجه الخصوص تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على محافظة الموارد البشرية والعناية بها، وبالتالي أصبح التنظيم للموارد البشرية يكتسي أهمية بالغة، ونظراً لهذه الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الموارد البشرية في رسم وتنفيذ السياسات و الاستراتيجيات و البرامج و قصد إثارة هذا الموضوع قمنا بطرح التساؤل العام:

- هل لوظيفة التنظيم دور في تطوير اداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

ومنه نشق التساؤلات الفرعية:

- هل للهيكلة التنظيمية دور في تطوير اداء العاملين في المؤسسات الرياضية ؟

- هل لجماعية العمل دور في تطوير اداء العاملين في المؤسسات الرياضية ؟

2-الفرضيات:

لوظيفة التنظيم دور في تطوير اداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

-للهيكل التنظيمي دور في تطوير اداء العاملين في المؤسسات الرياضية .

-لجماعية العمل دور في تطوير اداء العاملين في المؤسسات الرياضية .

3-أهداف الدراسة:

تأتي أهداف الدراسة تماشيا مع ما تمت صياغته من فرضيات وهي على النحو التالي :

-معرفة ما إذا كان للهيكال التنظيمي دور في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الرياضية .

-معرفة ما إذا كان لجماعية العمل دور في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الرياضية .

4- مصطلحات الدراسة و التعريف الإجرائي لمتغيراتها:

-التنظيم: هو ترتيب الأشياء في أماكنها الصحيحة وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات

بطريقة منظمة بحيث لا يحدث تضارب(حسن احمد الشافعي، 2003، ص77).

و يعرف اجرائيا انه عملية جمع الأفراد العاملين في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم

وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم وتنسيق جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة

من الاتصالات تمكّنهم من تحقيق أهداف المنظمة.

-الأداء: يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس

الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة(راوية محمد حسن ،2000، ص215).

و يعرف إجرائيا على انه مقدار الجهد والنشاطات أو المسؤوليات أو الخدمات أو الأعمال

التي يتم انجازها من طرف الفرد العامل في الادارة الرياضية .

- العاملين: العامل هو شخص يُسندُ إليه عَمَلٌ يَقُومُ بِهِ حَسَبُ اخْتِصاصِهِ.



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 (حسن احمد الضافعي، 2003، ص12).

-الهيكل التنظيمي : عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية و الفرعية لمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات ويعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة (العلاق بشير أحمد ، 2008، ص208).

-جماعية العمل : يعرفها الكاتب دايفيس " هي عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة" (خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود ، 2000 ، ص143).

5-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة عمر دمانة (2007/2008) دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصراً أساسياً ووظيفة هامة من وظائف الإدارة ، إذ خلص الباحث من خلال الدراسة النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية يحقق نتائج ايجابية إلى حد بعيد ، حيث يرى كل الباحثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي .

الدراسة الثانية: دراسة أحمد محمد عبد الله الباقي (2008) الخصائص التنظيمية وأثرها على الأداء الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية ، وقد اتبع الباحث المنهج

الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة من صياغة الفروض المدعمة بعدد مختار من المقاييس والمحددات، حيث قام الباحث بتصميم استمارة استبيان بهدف جمع المعلومات من العسكريين العاملين بإدارة مرور محافظة جدة من ضباط وأفراد وتم توزيع (400) استمارة وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي والأدوات المستخدمة في التحليل هي SPSS : النسبة المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف البيانات ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل التباين الأحادي (أنوفا).ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير فاعلية القيادة الجماعية على الأداء الإداري تعزى إلى كل من عوامل (الرتبة العسكرية ،العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

الدراسة الثالثة: دراسة بن عميروش سليمان (2013/2012) الإستراتيجية التنظيمية للرياضة في الجزائريين النظرية و التطبيق ،دراسة ميدانية على مستوى الاتحادات الرياضية الجزائرية ، التي تهدف إلى التعرف على الإستراتيجية الرياضية المتبعة من طرف الاتحادات الرياضية الجزائرية، و تم التركيز في هذا البحث على دراسة أربعة مكونات أساسية لنجاح هذه المنظمات الرياضية أو الاتحادات الرياضية و معرفة مدى توفرها قصد بلوغ أهدافها و تحقيق إستراتيجيتها في الميدان .و تتمثل هذه المكونات الأربعة الأساسية في الخطة الإستراتيجية، الموارد البشرية، المنشآت الرياضية و الموارد المالية. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الاتحادات الرياضية الجزائرية و عددهم 60 عضوا ممثلين ل 18 اتحادية .وقد استخدم الباحث أداة استبيان متكونة من أربعة محاور للإجابة على الفرضيات المطروحة. و قد توصلت الدراسة إلى أن الاتحادات الرياضية الجزائرية تعتمد على إستراتيجية رياضية مخطط لها و القيام بتعديلها ، إلا أنها تجد صعوبة في تنفيذها في الميدان و أن الموارد البشرية المتوفرة في تسيير الاتحادات الرياضية الجزائرية تتميز بالكفاءة إلا أنها تعاني من عجز و نقص في الموارد البشرية المسيرة لها .كما بينت نتائج الدراسة أيضا أن المنشآت الرياضية المتوفرة حاليا غير كافية .و أن الاتحادات الرياضية الجزائرية لا تستطيع تحقيق أهدافها المسطرة في الميدان نظرا للنقص في الموارد المالية.

2-الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:



1-2 المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي يطرحها الباحث، وانطلاقاً من موضوع البحث اقتضى منا استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً وكيميّاً، حيث يصف التعبير الكيفي على الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي رقماً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما لا يتوقف عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح (عبيدات ذوقان وآخرون، 2001، ص307).

2-2 مجالات الدراسة: وتعنى بالمجالات الثلاث:

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى الرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة، وتم اختيارها على أساس طبيعة المجتمع المدروس، وكذا لما يخدم موضوع الدراسة ويبرز معالمها، قصد الوصول إلى النتائج المطلوبة.

المجال الزمني: لقد تمت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية: 2018/2019.

المجال البشري: حيث شملت هذه الدراسة عمال الرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة.

3-2 عينة الدراسة: عينة البحث هي جميع عمال الرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة البالغ عددهم 53، واختيرت بطريقة قصدية.

4-2 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التنظيم

المتغير التابع: اداء العاملين

5-2 اداة الدراسة: تم تصميم استمارة استبيان وفق فرضيات الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة .

6-2 الشروط العلمية لاداة الدراسة:

الصدق الظاهري(صدق المحكمين):

تم عرض الاستبيان بصورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين في مختلف التخصصات حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى السلامة اللغوية لعبرات الاستبانة و وضوح معناها، ومدى ملائمة العبارات للمجالات التي أدرجت ضمنها، ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة المنشودة، وقد تم الأخذ باقتراحاتهم.

ثبات الأداة:

اعتمدنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة بلغت (10) أفراد من الموظفين ، وبعد مدة أسبوع تم إعادة توزيع الاستمارة للمرة الثانية على نفس العينة وفي نفس الظروف، وبعد ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين الاختبار الأول والثاني كما هو مبين في الجدول رقم (01).

جدول رقم (01) : نتائج معامل الارتباط لقياس الثبات.

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي.	07	0,970	0.01
جماعية العمل	07	0,992	0.01
الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان	14	0,962	0.01

يبين الجدول رقم (01) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01) ومعامل الارتباط للمحاور تراوحت بين (0,970) و (0,992)، أما الدرجة الكلية

لجميع المحاور بلغت (0,962) وهو قريب من (1) مما نستنتج أن استمارة الاستبيان تمتاز بثبات عالي.

3- تحليل النتائج:

1-3 عرض و تحليل نتائج الفرضية الاولى:

الجدول رقم(02): يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول توافق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	11	0.41	$0.52 \leq$	1.69	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	16	0.59					
المجموع	27	1					

يبين الجدول رقم(02) أن عدد المعارضين بلغ (11) فرد، أما عدد الموافقين هو (16) و باستخدام اختبار الإشارة ذو الحدين (Binomial test) تبين أن النسبة الفعلية للموافقين بلغت (0.59%) التي تزيد عن (0.52%) ونسبة (0.41%) تمثل نسبة غير الموافقين التي تقل عن النسبة التي نريد مقارنتها معها، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (1.69) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي نحو توافق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم(03): يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول معرفة ما إن كان الهيكل التنظيمي قابل لاستيعاب التعديلات التنظيمية



الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	9	0.33	$0.52 \leq$	1.73	1.65	0.05	دال عند
موافق	18	0.67					نسبة موافق
المجموع	27	1					

يبين الجدول رقم(03) أن عدد غير الموافقين بلغ (09) أفراد، أما عدد الموافقين هو (18) و باستخدام اختبار الإشارة ذو الحدين (Binomial test) تبين أن النسبة الفعلية الموافقين بلغ (0.67%) التي تزيد عن القيمة الاحتمالية (0.52 %) ونسبة (0.33 %) تمثل نسبة غير الموافقين التي تقل عن النسبة التي نريد مقارنتها معها، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (1.73) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة غير الموافقين، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي نحو مرونة الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم(04): يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول تداخل وازدواجية الوظائف الإدارية .

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	6	0.22	$0.52 \leq$	2.89	1.65	0.05	دال عند
موافق	21	0.78					نسبة موافق
المجموع	27	1					

يبين الجدول رقم(04) أن عدد غير الموافقين بلغ (06) أفراد، أما عدد الموافقين هو (21) فردا ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة ذو الحدين (Binomial test) تبين أن النسبة الفعلية لغير الموافقين بلغ (0.22%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.78 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع

الثنائي (2.89) وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي نحو درجة التداخل والازدواجية بين الوظائف.

الجدول رقم(05): يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول توافق الهيكل التنظيمي مع مهام الرابطة.

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	8	0,30	$0.52 \leq$	1.92	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	19	0,70					
المجموع	27	1					

من خلال الجدول رقم(05) يتبين عدد الموافقين بلغ (19) فردا، وعدد الأفراد المجيبين عكس ذلك بلغ (8) أفراد، ومن خلال مقارنة النسبة الافتراضية (0.52 %) باستخدام اختبار الإشارة ذو الحدين (Binomial test) مع النسب المتحصل عليها نجد أن نسبة الموافقين بلغت (0.70%) وهي أكبر من النسبة التي نريد مقارنتها معها، أما نسبة الغير موافقين بلغت (0.30%) وهي أصغر من النسبة المقارنة بها، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (1.92) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، مما يدل أن لدى أفراد العينة توجه ايجابي نحو وجود توافق للهيكل التنظيمي مع طبيعة مهامهم .

الجدول رقم(06): يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول تناسب تخصصات الموظفين مع مهامهم.



الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	12	0.44	0.52 ≤	1.67	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	15	0.56					
المجموع	27	1					

يبين الجدول رقم(06) أن عدد غير الموافقين بلغ (07) أفراد، أما عدد الموافقين هو (20) فردا ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة ذو الحدين (Binomial test) تبين أن النسبة الفعلية لغير الموافقين بلغ (0.26%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.74 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (2.31) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة موافقين، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي نحو تناسب تخصصاتهم بالرابطة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.

الجدول رقم(07): يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول وضوح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الرابطة.

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	7	0.26	0.52 ≤	2.31	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	20	0.74					
المجموع	27	1					

يبين الجدول رقم(07) أن عدد غير الموافقين بلغ (09) أفراد، أما عدد الموافقين هو (18) فردا ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة (Binomial test) اتضح أن النسبة



الفعلية لغير الموافقين بلغ (0.33%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.67 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (1.73) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي نحو وضوح العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في الرابطة

الجدول رقم(08) : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول التعاون بين الأقسام والمصالح الإدارية .

الإستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	ذ الجدولة	ذ المحسوبة	اختبار النسبة عند	اختبار الإشارة %	التكرار	الإجابة
دال عند نسبة موافق	0.05	1.65	1.67	$0.52 \leq$	0.44	12	غير موافق
					0.56	15	موافق
					1	27	المجموع

بين الجدول رقم(08) أن عدد غير الموافقين بلغ (12) فردا، أما عدد الموافقين هو (15) أفراد ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة ذو الحدين (Binomial test) اتضح أن النسبة الفعلية لغير الموافقين بلغ (0.44%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.56 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (1.67) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي حول التعاون بين الأقسام والمصالح الإدارية.

الجدول رقم(09): يوضح التكرارات والنسب حول مشاركة العاملين في وضع أهداف المصلحة التابعين لها.

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	6	0.22	$0.52 \leq$	2.69	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	21	0.78					
المجموع	27	1					

من الجدول رقم(09) يتبين أن عدد غير الموافقين بلغ (6) أفراد ، أما عدد الموافقين هو (21) فردا ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة (Binomial test) اتضح أن النسبة الفعلية لغير الموافقين بلغت (0.22%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.78 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (2.69) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين.

الجدول رقم(10): يوضح التكرارات والنسب حول مشاورة الرؤساء الموظفين قبل اتخاذ القرارات.

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	9	0.33	$0.52 \leq$	1.73	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	18	0.67					
المجموع	27	1					



من الجدول رقم(10) يتبين أن عدد المعارضين بلغ (9) أفراد ، أما عدد الموافقين هو (18) فردا ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة (Binomial test) اتضح أن النسبة الفعلية لغير الموافقين بلغت (0.33%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.67 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (1.73) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، ومنه نستنتج أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي حول مشاورة الرؤساء للموظفين قبل اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(11): يوضح التكرارات والنسب حول صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة لدى الموظفين.

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غيرموافق	07	0.26	$0.52 \leq$	2.31	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	20	0.74					
المجموع	27	1					

من الجدول رقم(11) يتبين أن عدد غير الموافقين بلغ (7) أفراد ، أما عدد الموافقين هو (20) فردا ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة (Binomial test) اتضح أن النسبة الفعلية لغير الموافقين بلغت (0.26%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.74 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (2.31) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي حول صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة لدى الموظفين.



الجدول رقم(12) : يوضح التكرارات والنسب حول إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	12	0.44	0.52 ≤	1.67	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	15	0.56					
المجموع	27	1					

من الجدول رقم(12) يتبين أن عدد غير الموافقين بلغ (12) فردا ، أما عدد الموافقين هو (15) فردا ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة (Binomial test) اتضح أن النسبة الفعلية لغير الموافقين بلغت (0.44%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.56 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (1.67) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي حول صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة لدى الموظفين

الجدول رقم(13) : يوضح التكرارات والنسب حول التعاون بين الموظفين في العمل.

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	8	0.30	0.52 ≤	1.92	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	19	0.70					
المجموع	27	1					

من الجدول رقم(13) يتبين أن عدد غير الموافقين بلغت (8) أفراد ، أما عدد الموافقين هو (19) فردا ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة (Binomial test) اتضح أن النسبة الفعلية لغير الموافقين بلغت (0.30%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.70 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي



(1.92) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي حول التعاون بين العاملين في العمل.
الجدول (14): يوضح التكرارات والنسب حول أخذ الإدارة قرارات الموظفين بعين الاعتبار.

الإجابة	التكرار	اختبار الإشارة %	اختبار النسبة عند	ذ المحسوبة	ذ الجدولة	مستوى الدلالة	الاستنتاج الإحصائي
غير موافق	10	0.37	$0.52 \leq$	1.70	1.65	0.05	دال عند نسبة موافق
موافق	17	0.63					
المجموع	27	1					

من الجدول رقم(14) يتبين أن عدد غير الموافقين بلغ (10) أفراد ، أما عدد الموافقين هو (17) فردا ولتأكيد ذلك قمنا باستخدام اختبار الإشارة (Binomial test) اتضح أن النسبة الفعلية لغير الموافقين بلغت (0.37%) التي تقل عن (0.52 %) ونسبة (0.63 %) تمثل نسبة الموافقين التي تزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيمة المحسوبة للتوزيع الثنائي (1.70) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي نحو أخذ الإدارة قرارات الموظفين بعين الاعتبار.

2-3 مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1-2-3-1 مناقشة الفرضية الجزئية الأولى : للهيكل التنظيمي دور في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الرياضية .

تبين من خلال الجداول 02، 03 ، 04 ، 05 ، 06 ، 07 ، 08 أن النسبة الفعلية للموافقين كانت أكبر من نسبة غير الموافقين وتزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيم المحسوبة للتوزيع الثنائي درجات أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، حيث أن أفراد العينة كان لديهم توجه ايجابي نحو توافق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي ومرونته وتوافقه مع طبيعة مهامهم في الرابطة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة دراسة عمر دمانة (2008) التي توصلت إلى أن هناك دور للهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما أشار إليه خضير (2002) أن الهياكل التنظيمية لها علاقة بالسلوك الوظيفي فالهيكل الذي يتسم بسمة المرونة والتوازن والاستمرارية من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة أداؤهم. هذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى التي افترضت وجود دور للهيكل التنظيمي في تطوير أداء العاملين.

2-2-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: لجماعية العمل دور في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الرياضية

تبين من خلال الجداول 09، 10، 11، 12، 13، 14 أن النسبة الفعلية للموافقين كانت أكبر من نسبة غير الموافقين وتزيد عن النسبة الافتراضية، وبلغت القيم المحسوبة للتوزيع الثنائي درجات أكبر من القيمة الجدولية عند نسبة الموافقين، حيث أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي حول مشاركة العاملين في وضع أهداف المصلحة التابعين أي يشاركون في وضع أهداف المصلحة التابعين لها ويقومون بمشاورة الرؤساء قبل اتخاذ القرارات بالاضافة الى صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة لديهم كما أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي حول التعاون بين العاملين في العمل وأخذ الإدارة قرارات الموظفين بعين الاعتبار، و مشاركة العاملون في تطوير معايير الأداء، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه ايجابي نحو جماعية العمل في الرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة أحمد محمد عبد الله الباقي الذي أكد ان ضعف مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع



الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج .

وهذه النتيجة جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية التي نصت على وجود دور جماعية العمل في تطوير أداء العاملين .

خاتمة:

أتت هذه الدراسة في مرحلة حساسة تشهدها الرياضة الجزائرية خصوصا في كرة القدم التي عرفت عدة اختلالات في التسيير مما يتطلب وجود إدارة رياضية محترفة تنتهج أساليب حديثة في مجال التسيير الرياضي وتهتم بالعنصر البشري الذي يعتبر أساس العملية الإدارية ونجاحها، حيث أتت دراستنا هذه للوقوف على واقع التنظيم داخل الإدارة الرياضية ودوره في تحسين أداء العاملين ، توصلنا إلى أن هناك توجه ايجابي لدى عمال الرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة نحو وظيفة التنظيم السائدة بالرابطة، وأن هناك توجه ايجابي لدى عمال الرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة نحو الهيكل التنظيمي داخل الرابطة ومستوى الأداء الوظيفي، ويوجد توجه ايجابي لدى عمال الرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة نحو جماعية العمل داخل الرابطة ومستوى الأداء الوظيفي، ويوجد توجه سلبي لدى عمال الرابطة الجهوية لكرة القدم بباتنة بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.

الاقتراحات:

وفي ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة و النتائج التي أسفرت عنها نقترح ما يلي:

- 1- تبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن الرباطات من التعامل مع التحديات التي تواجهها و التغلب عليها لتحقيق الكفاءة و الفعالية و التميز في الأداء، كإدارة الجودة الشاملة.
- 2 -تحري المبادئ العلمية السليمة في التنظيم الإداري داخل الرباطات بالشكل الذي يدعم أدائها وذلك وفقا للتسلسل المنطقي للعمليات مع الاهتمام بتعريف العاملين مواقعهم في الهيكل التنظيمي وتحديد علاقاتهم الأفقية والعمودية بدقة والعمل على توفير دليل تنظيمي



يفصل الاختصاصات والصلاحيات و العلاقات التنظيمية، ودليل إجرائي يوضح الإجراءات الإدارية والتشغيلية.

- 3- ضرورة أن تولي إدارة الرابطات الجهوية لكرة القدم بيانة اهتماما خاصا بجميع عناصر التنظيم باعتباره متغيرا هاما له دور في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للرابطة.
- 4- تطوير الرابطة للهيكل التنظيمي وتصميم هيكل جديدة يتسم بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع مستجدات التطور.
- 5- إشراك الموظفين في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بوظائفهم.
- 6- إتاحة الفرصة للموظفين للتجديد والابتكار والتغيير مما يزيد في عطائهم الوظيفي و إبداعهم.

- قائمة المراجع:

- 01- أحمد ماهر(2000) السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، ط7، القاهرة
- 02- حسن احمد الشافعي (2003)القرار الاداري والقانوني في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، مصر.
- 03 - خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود (2000) نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، عمان.
- 04- راوية محمد حسن(2000) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، ، مصر.
- محمد الصيرفي (2009)الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث ، مصر.
- 05 -عبد اليمين بوداود(2014)متطلبات الاحتراف الرياضي،الدار الوطنية للكتاب،الجزائر.
- 06- عبيدات ذوقان وآخرون (2001) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن.
- 07- العملاق بشير أحمد(2008) الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية عمان .



- 08- قيس محمد العبيدي (1997) المفهوم والنظريات و المبادئ ، الجامعة المفتوحة ، د ط ، طرابلس .
- 09- عمر دمانة(2008/2007) دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية بجامعة الجزائر .
- 10- أحمد محمد عبد الله الباقي(2008) الخصائص التنظيمية وأثرها على الأداء الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.
- 11- بن عميروش سليمان (2013/2012) الإستراتيجية التنظيمية للرياضة في الجزائريين النظرية و التطبيق ، دراسة ميدانية على مستوى الاتحادات الرياضية الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية بجامعة الجزائر 3 ، الجزائر.