

## واقع تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية الجزائرية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة

The Reality of Human Resources management within the Algerian sport institution- A field study on the Department of Youth and Sports of the Wilaya of Blida

زهرة يوسف<sup>1\*</sup>، مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، (جامعة البويرة)،

[y.zahra@univ-bouira.dz](mailto:y.zahra@univ-bouira.dz)

محمد يونس<sup>2</sup>، مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، (جامعة البويرة)،

[younsi@univ-bouira.dz.m](mailto:younsi@univ-bouira.dz.m)

|            |              |            |                |
|------------|--------------|------------|----------------|
| 2022-02-01 | تاريخ القبول | 2021-03-10 | تاريخ الاستلام |
|------------|--------------|------------|----------------|

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تسيير الموارد البشرية كمتغير مستقل وأثره على الرفع من كفاءة المؤسسة الرياضية الجزائرية كمتغير تابع، وإبراز دور الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الرياضية، وتحقيق أهدافها من خلال تحسيس المسيرين بأهمية الرأس مال البشري والتعرف على نظرة الموظفين اتجاه سياسات تسيير الموارد البشرية، والوقوف على المشكلات التي تحول دون تقديم مستوى جيد من الأداء.

استخدمنا المنهج الوصفي، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية ممثلة في مجموعة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة، واستعملنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والتحليل الإحصائي للنسب المئوية، وقد دلت النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة لا تتعامل مع الموظفين كعنصر فعال، وأن معظم الموظفين غير راضين عن السياسات التسييرية، ويرونها غير واضحة، كما تبين ضعف الاهتمام بعامل التكوين كمصدر أساسي لتطوير أداء الأفراد. الكلمات المفتاحية: تسيير؛ الموارد البشرية؛ المؤسسة؛ المؤسسة الرياضية.

### Abstract

The study aimed to know the reality of HRM as an independent variable and its impact on raising efficiency of Algerian sports institution as dependent variable and highlighting the role of HR in sports institution, and achieve goals by sensitizing manager of HC importance, and identify employees' view of HRM policies, and standing on problems that prevent good performance.

We used descriptive approach, and study sample chosen randomly, represented group of employees of Youth and Sports Directorate Wilayat Blida, and used questionnaire for collecting statistical analysis. results indicated that institution not deal with employees as effective element, and employees are not satisfied with management policies, and see them unclear. It also shows lack of interest in formation factor as primary source for developing performance.

**Keywords:** management; human resources; institution; athletic institution.

\* المؤلف المرسل

## الجانب النظري

### مقدمة وإشكالية الدراسة

عرفت دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن اهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، وبخاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث إن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام الموارد البشرية الأكثر كفاءة، وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها.

هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء، ومن بين العوامل التي تضمن تأهيل الطاقات وتوجيهها في تطوير أداء الفرد ودفعه نحو عجلة التقدم هناك عناصر هامة تحقق هذه الغاية ومن أبرزها التكوين، كما يعد رضا الأفراد عن العمل أحد الصور المؤثرة على المؤسسة، حيث وجب عليها أن تسعى دوما لتحقيق رضا العمال، من أجل تحقيق غايات متعلقة بتحسين الأداء والإنتاجية ومستوى مردودها العام.

إذ إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى اهتمامها بالموارد البشرية العاملة بها، وهذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة، تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار؛ لأن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها.

وهذه المهام غالبا ما تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية لتحقيقها، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب، وبالعدد المناسب، وتقديم فرص النمو والتقدم للمحافظة عليها، ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها.

### الإشكالية

يمثل العنصر البشري الذي نقوم بدراسة مختلف جوانبه كمتغير مستقل أهم الموارد التي على المنظمة امتلاكها، وإن أي نجاح للمنظمة يرجع إلى ما تملكه من موارد بشرية التي أصبحت تحتل صدارة الاهتمام، وبخاصة في المؤسسات باعتبارها مصدرا أساسيا للتنمية والتطوير، وذلك مقابل الثروة المعلوماتية والتكنولوجية التي هي في تطور مستمر والتي يواجهها العالم اليوم، في ظل النظريات والتطبيقات والممارسات الحديثة والمتجددة التي فرضت عليه أن يتعامل معها بحذر، وتطلبت منه الكفاءة المناسبة والاطلاع المستمر

عليها، وذلك ليستطيع تطوير مشاريعه التنافسية وليدخل بذلك بوابة العولمة لإبراز كفاءته وقدراته محليا وإقليميا، وحتى عالميا وتأهيله لترويجها في ميدان العمل. لذا أصبح الاهتمام بتسيير الموارد البشرية حتمية في عصرنا الحالي، لابد منها لمواجهة التحديات العالمية الكبرى التي استطاعت أن تنتقل بتسيير الموارد البشرية من وجهته التقليدية المختصرة مهامها على توفير اليد العاملة المنتجة إلى سياسات تسييرية استراتيجية جديدة، تفتح المجال أمام المورد البشري لإظهار إبداعاته وتطلعاته، والاهتمام بتطوير مهاراته ومعارفه وقدراته الخاصة، وكذا تشجيعه على الابتكار والعمل الجماعي البناء.

ويكون ذلك بوضع سياسات تسييرية للعنصر البشري داخل المؤسسة، وتنظيم طريقة عمله، ورسم أسس وخطط واضحة لإدارة هذا المورد، والاستفادة منه لتحقيق الأهداف، وعلى رأسها رفع مردودية الإنتاج، وهذا يرتبط مباشرة بتحسين أداء الأفراد العاملين بها، وذلك بتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير مواهبهم، وكذا خلق الجو والمناخ الملائم للإبداع البشري.

وهذا ما يستدعي مراعاة خصائصهم وقدراتهم وثقافتهم، وذلك بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: البرامج التكوينية، والبيئة الوظيفية الملائمة، والسياسات الإدارية للقيادة الفعالة، والعلاقات والاتصالات الدائمة بين الأفراد؛ وذلك لتحقيق رضاهم الوظيفي الذي يزيد من درجة رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة والإخلاص لها.

لكن الممارسة السلبية أو الخاطئة لهاته السياسات قد يؤدي إلى عدم توازن في الكفاءات والمهارات وضعف في إنتاجية العمال، هذا ما لوحظ داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية التي نقوم بدراستها كمتغير تابع يتأثر بصورة إيجابية أو سلبية بنتائج وانعكاسات المتغير المستقل عليه، حيث لازمها نوع من الضعف، و لم تستطع أن ترقى إلى المستوى التسييري المطلوب الذي شكل عائقا أمام تحقيق توجهاتها المستقبلية، رغم امتلاكها للموارد المادية والمالية والتكنولوجية، وهذا ما دفعنا إلى محاولة تسليط الضوء عن الواقع التسييري للموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية الجزائرية وطرح التساؤلات التالية:

### **طرح الإشكالية التالية**

\_ ما هو واقع سياسات إدارة الموارد البشرية، وما مدى تأثيراتها على رفع كفاءة المؤسسة الرياضية الجزائرية؟

### **التساؤلات الجزئية**

- \_ هل يساهم التكوين في تطوير أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة الرياضية؟
- \_ ما مدى رضا الأفراد عن بيئة العمل الوظيفية داخل المؤسسة الرياضية؟
- \_ هل الأهداف المخططة التي تطمح إليها الإدارة العليا واضحة ومفهومة؟

\_ هل السياسات الإدارية فيما يخص التوظيف ومعاييرهِ ومن بعده المسار المهني للموظفين تبدو فعالة داخل المؤسسة؟

### **الفرضيات**

#### **الفرضية العامة**

\_ سوء السياسات التسييرية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية الجزائرية ينعكس ويؤثر سلبا على كفاءتها.

#### **الفرضيات الجزئية**

\_ الاهتمام بعامل التكوين كمصدر أساسي لتطوير أداء الأفراد يساهم في رفع كفاءات المؤسسة الرياضية.

\_ استقرار أجواء العمل يحقق نسبة عالية من الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الرياضية.

\_ الأهداف المخططة للمؤسسة التي تطمح إليها الإدارة العليا تبدو واضحة ومفهومة.

\_ السياسات الإدارية فيما يخص التوظيف ومعاييرهِ ومن بعده المسار المهني للموظفين تبدو فعالة داخل المؤسسة.

### **أسباب اختيار الموضوع**

#### **أسباب موضوعية**

\_ أهمية موضوع التسيير الإداري في الرياضة، والدور المحوري لإدارة الموارد البشرية فيه من حيث سياسات التوظيف ومعايير الانتقاء والتوجيه والتكوين ونظام الحوافز.

\_ الدور الذي تلعبه الإدارة والتسيير في تحسين مستوى النوادي الرياضية.

\_ الكشف عن الحواجز البيروقراطية للتسيير الإداري الرياضي أو مدى مرونة الإدارة في الأوساط النخبوية.

\_ المساهمة في الرفع من مستوى الرياضة الجزائرية.

#### **أسباب ذاتية**

\_ الرغبة في دراسة هذا الموضوع، كونه يعد من اختصاصنا المباشر كطلبة في تخصص التسيير الإداري الرياضي.

\_ تحفيز المسؤولين للاهتمام أكثر بهذا الموضوع.

#### **أهداف الدراسة**

\_ محاولة إبراز أهمية ودور تسيير الموارد البشرية في الرفع من كفاءة ونجاح المؤسسة الرياضية.

\_ محاولة المساهمة في تحسيس مسيري المؤسسات الرياضية بأهمية الرأس المال البشري والفكري المتمثل في المهارات والكفاءات والقدرات الفردية والجماعية المتميزة التي تعمل على رفع مستوى المؤسسة الرياضية وتحقيق جميع أهدافها.

\_ التعرف على نظرة الموظفين اتجاه سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

\_ الوقوف على المشكلات التي تحول دون تقديم مستوى جيد من الأداء من قبل الموارد البشرية.

### أهمية الدراسة

في البداية تدعو الضرورة إلى الإحاطة بالأهمية العلمية والفائدة من القيام بهذا البحث، حيث تبرز من خلالها ما يلي:

\_ يعدّ هذا البحث مساهمة في بناء الإطار النظري لإشكالية "تأثير تسيير الموارد البشرية على كفاءة المؤسسة الرياضية".

\_ يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتسيير الموارد البشرية؛ وذلك باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل تسيير الموارد البشرية.

\_ محاولة تأكيد الدور المتنامي للموارد البشرية باعتبارها كأحد أهم عوامل التفوق والنجاح في المؤسسة.

### تحديد المصطلحات

#### التسيير

هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم؛ بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم.

والتسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد، وتمتد هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

#### الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها.

وهي دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها؛ للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

## المؤسسة

المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة، تعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة.

## المؤسسة الرياضية

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل، يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك، وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية، وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا. (بدوي، 2000ص17)

## الدراسات السابقة

### \_ الدراسة الأولى

هي دراسة بورزامة رابح بعنوان "عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر" دراسة متمحورة حول السياق الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، ودراسة حالة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط الجزائري: الجزائر، والبليدة، والشلف، بين الواقع والمأمول، رسالة لنيل شهادة دكتوراه 2011/2010 وتوصل الباحث إلى نتائج عدة، أهمها:

\_ النتائج العكسية أو الإيجابية التي خلفتها العولمة في ميدان تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية.

\_ الدافعية التي يمكن أن يقدمها تبني أسس السوق الحرة ومدخلاتها في الزيادة من فعالية العملية التسييرية في الهيئة الرياضية.

### \_ الدراسة الثانية

كانت بعنوان "إدارة النوادي وبعض الفرق الرياضية بولاية مستغانم" للطالب حواس محمد، تحضيراً لنيل شهادة الليسانس للسنة الجامعية 2015/2016 وتمحورت الإشكالية في التساؤل التالي: هل التسيير الإداري يعتمد على الطرق العلمية لتحقيق النجاح؟ وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، منها ما تعلق بخاصة بالمسيرين وخمسة من رؤساء ومدربي النوادي والفرق، فبالنسبة للمسييرين مثلاً، لوحظ نقص فادح في الإطارات العلمية المتخصصة في إدارة وتسيير المنشآت والفرق الرياضية، وكذا النقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير، وغياب الدور الفعلي في المنشآت والفرق الرياضية، وبعد مناقشتنا للدراستين السابقتين لاحظنا أن هناك اهتماماً بالتسيير الإداري للمنشآت والفرق والنوادي الرياضية وإهمالاً للتسيير الإداري للرياضة المدرسية.

### \_الدراسة الثالثة

كانت بعنوان " دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على الممارسة الرياضية" للطالب نجى ياسين تحضيراً لرسالة الماجستير للموسم الجامعي 2017/2018، ودارت إشكالية البحث حول السؤال الرئيس التالي: "ما مدى تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية؟" وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

• النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في التسيير الإداري والمنشآت، وهذا ما يؤثر سلباً على عملية التسيير فينعكس على الممارسة الرياضية وعلى الرياضة بشكل عام.

• نقص كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرياضية، لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب؛ مما يؤدي إلى ضعف المستوى. واستعمل الباحث الاستبيان، والملاحظة، والمقابلة، والمعينة، كما اعتمد على المنهج الوصفي، وكانت العينة عشوائية متمثلة في ست فرق (ألعاب القوى، وكرة السلة، وكرة الطائرة، وكرة القدم، والكراتيه، ورياضة حمل الأثقال) وكذلك المركبات الرياضية المتمثلة في "المركب الرياضي ورتال البشير بالمسيلة، والمركب الرياضي 08 ماي 1945 بسطيف، والمركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوعريريج".

وجاءت أهداف البحث كما يلي: المناقشة العلمية لموضوع هام وشائك الذي يعدّ من أهم المشكلات التي تواجه الأسرة الرياضية، ومحاولة توضيح الرؤية للاعبين والمدربين بصفة عامة عن المنشآت الرياضية.

### \_الدراسة الرابعة

تتمثل في مذكرة الطالب أحمد الأخضر رابحي لنيل شهادة الليسانس تحت عنوان: (فعالية التنظيم والإدارة الرياضية في النادي الرياضي لشباب بني ثور) التي أبرزت الاهتمام بطرق التسيير الإداري التقليدية، وأهمت بذلك النظريات الحديثة والعنصر البشري، بما فيه تكوين الإطارات، وأيضاً الجانب التطبيقي في تسيير المنشآت والتجهيزات × من أجل رفع المستوى، وخرج منها الطالب الباحث بنتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية إيجابية تم ملاحظتها وقياسها على المدى المتوسط بين إدخال الأسس الإدارية للتسيير الحديث لإدارة النادي وبين النتائج المسجلة.
- الرضا المسجل لدى الطاقم الفني واللاعبين على حد سواء بعد ملاحظتهم لفعالية التنظيم المطبقة من قبل الإدارة الرياضية في بعض الجوانب، أو نيتها الحسنة في تدعيم وترقية والاهتمام بجوانب أخرى بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

## الجانب التطبيقي مجتمع الدراسة

اختيرت عينة الدراسة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بالنسب نفسها الواردة فيه من مجتمع الدراسة الذي هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج، ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ومجتمع الدراسة في بحثنا هو مديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة بمختلف أقسامها.

### حدود الدراسة

#### أ\_ الحدود البشرية

اشتملت دراستنا على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة، حيث تم توزيع (50) استمارة استبائية على مختلف موظفي المديرية.

#### ب\_ الحدود المكانية

تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة كمجال لدراستنا عبر مصالحها الأربع، بحيث تحتوي كل مصلحة على ثلاثة مكاتب.

#### ج\_ الحدود الزمانية

تم توزيع الاستمارات الاستبائية يوم (2019/04/10) وتم استرجاعها بعد يومين من ذلك، أي في (2019/04/12)، وأجريت خلال الموسم الدراسي 2020/2019.

### الشروط العلمية لأداة الاختبار

#### صدق الاستبيان

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل الظاهرة التي وضع لقياسها ويعدّ الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار، حيث يعد من شروط تحديد صلاحية الاختبار.

ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه أصلا. (عوض صابر و علي خفاجة، 2002ص167)

وكما يذكر الطرييري، فأداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة، وذات دلالة وفائدة، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها، فالصدق إذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة، ولهذا فهو يعدّ من أهم المقاييس الجيدة. (سعيد حسن، 2003ص13)

ولحساب صدق الاتساق الداخلي وجب حساب معاملات الارتباط بين عبارة كل بعد ومتوسط البعد المقابل لها بواسطة اختبار بيرسون.



وللتأكد من صدق أداة الدراسة؛ قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له، حيث قام الأستاذ المشرف بتحكيم مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة.

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها الأستاذ، قمنا بإجراء التعديلات، حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر، وكذلك إعادة ترتيبها.

## **ضبط متغيرات الدراسة**

### **أ\_تعريف المتغير المستقل**

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعد ذات أهمية خاصة؛ لأنها تساهم في التحكم بالمعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه، فإنه تم تحديد المتغير المستقل، أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو: واقع تسيير الموارد البشرية وأثره على رفع كفاءة المؤسسة الرياضية. (المتغير المستقل: تسيير الموارد البشرية).

### **ب\_ تعريف المتغير التابع**

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع الذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (إبراهيم، 2000ص185). ومن خلال موضوع الدراسة، فإنه تم تحديد المتغير التابع: (رفع كفاءة المؤسسة).

## **عينة البحث وكيفية اختيارها**

### **\_تعريف العينة**

"ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع، تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة" (بوحوش و الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، 1999ص64)، وبالنظر الى ما تم توزيعه من الاستثمارات الاستبائية (50 استثماراً)، وما تم استرجاعه منها (42)، اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع الفرصة نفسها في أن يكونوا من عينة البحث، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، حيث تمثلت عينة البحث في (42) موظفا موزعة على الشكل التالي:

الجنس: 32 منهم رجال، أي بنسبة 76٪. أما الإناث بلغ عددهم 10 سيدات، أي 24 ٪، أما فيما يخص السن، فكان الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 29 سنة قد بلغ عددهم

07 أفراد، أي بنسبة 16.66 % ومن 30 إلى 39 بلغ عددهم 21 فردا، أي بنسبة 50 %، ومن سن 40 وما فوق بلغ عددهم 14 فردا أي بنسبة 33.33%.

وتعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها "هي الاختيار على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي" (علاوي و راتب، 1999ص134)، وتعرف كذلك بأنها العينة التي يكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث. (بوحوش، 1999ص64)

ولهذا تم اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة دون تكرار، حيث يجب تجسيد عامل تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع البحثي. (دليو.ص49)

### منهج الدراسة

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة بتباين الموضوعات. والإشكاليات هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان، ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل، وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة" (الراشدي.1990.ص59).

ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة؛ لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية، وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر (وافي، 1997ص592).

### أدوات جمع البيانات والمعلومات

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه، تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسة لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة، وعدد كبير نسبيا من الأشخاص. (طلعت، 1995ص185)

وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية. (يوسف، 1981ص210) وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم توضع في الاستمارة، وترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو يتم تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبوساطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع، والتأكد من المعلومات المتعارف عليها، لكنها غير مدعمة بحقائق. (العكش، 1986ص210)

وتعرف كذلك بأنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب. (غريب، 1997ص314)

## المعالجة الإحصائية

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا، استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا كون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

**النسب المئوية:** بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.

### طريقة حسابها

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات ضرب 100 / عدد العينة

قانون النسب المئوية: استخدمنا في بحثنا قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع الأسئلة بعد حساب التكرارات كالآتي:

النسبة = عدد التكرارات / العدد الكلي للعينة \* 100.

قانون ك 2 (كاف تربيعي) (محمد شلبي، 2000، مراحل التخطيط).

حيث يسمح لنا هذا القانون بمعرفة مدى وجود فروق معنوية في إجابات الإداريين والموظفين على أسئلة الاستبيان.

- ك 2 = مجموع (ت م - ت ن) 2 ت ن.
- ت م = التكرارات المشاهدة.
- ت ن = التكرارات النظرية.
- X = درجة الخطأ المعياري (X = 0.05).
- ه = يمثل عدد الفئات الأعمدة.
- ت = درجة الحرية (ت = 1 - ه). (kast & zweig, 1973).

العبارة رقم 01: ما هو واقع سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيراتها على رفع كفاءة المؤسسة الرياضية الجزائرية؟

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت المؤسسة الرياضية الجزائرية تهتم بواقع سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيراته على الرفع من كفاءتها.

الجدول رقم 01: يمثل إجابات الموظفين حول واقع سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيراتها على رفع كفاءة المؤسسة الرياضية الجزائرية.

| العبارة  | الإجابات |    |        | المجموع | كا2 المحسوبة | كا2 المجدولة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|----------|----------|----|--------|---------|--------------|--------------|-------------|-------------------|
|          | نعم      | لا | أحيانا |         |              |              |             |                   |
| 04       | 15       | 14 | 18     | 42      | 1.21         | 0.01         | 2           | غير<br>دال        |
| التكرار  | 32       | 30 | 38     | 100     | 9.21         | 5.99         |             |                   |
| النسبة % |          |    |        |         |              |              |             |                   |

#### التحليل والمناقشة

يتبين لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، بأنه لا توجد هناك دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 ودرجة الحرية 2، إذ بلغت قيمة كا2 المحسوبة 1.21 وهي أصغر من كا2 المجدولة التي بلغت قيمتها 5.99 عند المستوى 0.05 و9.21 عند المستوى 0.01. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة الموظفين، نلاحظ أن 32% من الموظفين راضون عن واقع سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على رفع كفاءة المؤسسة الرياضية الجزائرية، و30% لا يشعرون بالرضا، أما 38% فيطالبون بمزيد من الإجراءات والتحسينات والاهتمام بالموارد البشرية من حيث الانتقاء والتوجيه والتدريب والحوافز.

**نستنتج** أن نسبة كبيرة من الموظفين لا يشعرون بالرضا عن واقع سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على رفع كفاءة المؤسسة الرياضية الجزائرية.

العبارة رقم 02: تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية تساهم في تطوير أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة الرياضية.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تضع برامج تكوينية للموظفين في المؤسسة ومدى فعاليتها في تطوير أداء الأفراد العاملين بها.

الجدول رقم 02: يمثل إجابات الموظفين حول البرامج التكوينية داخل المؤسسة ومدى فعاليتها في تطوير أداء الأفراد العاملين بها.

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | المحسوبة |      | كا2  | المجموع | الإجابات |    |        | العبارة |
|-------------------|-------------|----------|------|------|---------|----------|----|--------|---------|
|                   |             | 0.01     | 0.05 |      |         | نعم      | لا | أحيانا |         |
| غير دال           | 2           | 0.01     | 0.05 | 0.14 | 42      | نعم      | لا | أحيانا | 22      |
|                   |             | 9.21     | 5.99 |      |         | 14       | 15 | 13     | التكرار |
|                   |             |          |      |      |         | 100      | 33 | 36     | 31      |

#### التحليل والمناقشة

يتبين لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، بأنه توجد هناك دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 ودرجة الحرية 2، إذ بلغت قيمة كا2 المحسوبة 0.14 وهي أصغر من كا2 الجدولة التي بلغت قيمتها 5.99 عند المستوى 0.05 و 9.21 عند المستوى 0.01. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة الموظفين نلاحظ أن 31% من الموظفين يرون أن المؤسسة تضع برامج تكوينية جيدة ومناسبة لتطوير أداء الأفراد التابعين لها، و36% يرون أن المؤسسة لا تضع برامج تكوينية جيدة ومناسبة للموظفين داخل المؤسسة، أما 33% فأجابوا أنه أحيانا ما تكون هذه البرامج التكوينية ملائمة.

نستنتج أن نسبة كبيرة من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تضع لهم برامج تكوينية جيدة ومناسبة لتطوير أدائهم الوظيفي وهو ما ينعكس بالسلب على كفاءة المؤسسة الرياضية.

العبارة رقم 03: ما مدى رضا الأفراد عن بيئة العمل الوظيفية داخل المؤسسة الرياضية؟  
الغرض منها: معرفة رأي الموظفين في مدى ونسبة رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية داخل المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم 03: يمثل إجابات الموظفين حول رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية داخل المؤسسة الرياضية.

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | كا2 المجدولة |      | كا2 المحسوبة | المجموع | الإجابات |    |        | العبارة |
|-------------------|-------------|--------------|------|--------------|---------|----------|----|--------|---------|
|                   |             | 0.01         | 0.05 |              |         | نعم      | لا | أحيانا |         |
| غير دال           | 2           | 0.01         | 0.05 | 1.28         | 42      | نعم      | لا | أحيانا | 10      |
|                   |             | 9.21         | 5.99 |              |         | 11       | 17 | 14     | التكرار |
|                   |             |              |      |              |         | 100      | 26 | 41     | 33      |

#### التحليل والمناقشة

يتبين لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأنه توجد هناك دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 ودرجة الحرية 2، إذ بلغت قيمة كا2 المحسوبة 1.28 وهي أصغر من كا2 المجدولة التي بلغت قيمتها 5.99 عند المستوى 0.05 و9.21 عند المستوى 0.01. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة الموظفين نلاحظ أن 33% من الموظفين يرون أن بيئة العمل الوظيفية داخل المؤسسة الرياضية مرضية بالنسبة لهم، و41% يرون أن بيئة العمل الوظيفية داخل المؤسسة الرياضية غير مرضية بالنسبة لهم، أما 26% فأجابوا بأنها أحيانا ما تكون مرضية.

**نستنتج** أن نسبة كبيرة من الموظفين غير راضين عن بيئة العمل الوظيفية التي توفرها إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والمؤسسة الرياضية بشكل عام، وهذا ما يشير إلى وجود عدم رضا عن الخدمات المقدمة والأجواء الموفرة في بيئة العمل بشكل عام.

العبارة رقم 04: الأهداف المخططة للمؤسسة التي تطمح الإدارة العليا لبلوغها واضحة ومفهومة. الفرض منها: معرفة ما إذا كانت الأهداف المخططة للمؤسسة التي تطمح الإدارة العليا لبلوغها واضحة ومفهومة.

الجدول رقم 04: يمثل إجابات الموظفين حول وضوح أهداف المؤسسة المخطط لها التي تطمح الإدارة العليا لبلوغها.

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | كا2 المجدولة |      | كا2 المحسوبة | المجموع | الإجابات |    |          | العبارة |
|-------------------|-------------|--------------|------|--------------|---------|----------|----|----------|---------|
|                   |             | 0.01         | 0.05 |              |         | نعم      | لا | أحيانا   |         |
| غير دال           | 2           | 0.01         | 0.05 | 5.14         | 42      | نعم      | لا | أحيانا   | 08      |
|                   |             | 9.21         | 5.99 |              |         | 14       | 20 | 08       | التكرار |
|                   |             |              |      |              | 33      | 48       | 19 | النسبة % |         |

### التحليل والمناقشة

يتبين لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأنه لا توجد هناك دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 ودرجة الحرية 2، إذ بلغت قيمة كا2 المحسوبة 5.14 وهي أصغر من كا2 المجدولة التي بلغت قيمتها 5.99 عند المستوى 0.05 و9.21 عند المستوى 0.01. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة الموظفين نلاحظ أن 33% من الموظفين يرون أن أهداف المؤسسة التي تطمح الإدارة العليا لبلوغها واضحة، و48% يرون أن أهداف المؤسسة التي تطمح لتحقيقها الإدارة العليا غير واضحة بما فيه الكفاية، أما 19% فأجابوا بـ "أحيانا تكون واضحة وأحيانا أخرى مبهمة"؛ وهذا ما قد يفسر وجود بعض الغموض لديهم.

**نستنتج** أن نسبة كبيرة من الموظفين لا تتضح لديهم أهداف المؤسسة التي تطمح للوصول إليها والبعض لديهم غموض، وهذا ما قد يولد صعوبة في تحقيقها. العبارة 05: هل السياسات الإدارية فيما يخص التوظيف ومعاييرها ومن بعده المسار المهني للموظفين تبدو فعالة داخل المؤسسة؟ الغرض منها: معرفة ما إذا كانت السياسات الإدارية فيما يخص التوظيف ومعاييرها ومن بعده المسار المهني للموظفين، تبدو فعالة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 05: يمثل إجابات الموظفين حول السياسات الإدارية فيما يخص التوظيف ومعاييرهم ومن بعده المسار المهني للموظفين داخل المؤسسة.

| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | المجدولة كا2 |      | كا2 المحسوبة | المجموع | الإجابات |    |        | العبارة                   |
|-------------------|-------------|--------------|------|--------------|---------|----------|----|--------|---------------------------|
|                   |             | 0.01         | 0.05 |              |         | نعم      | لا | أحيانا |                           |
| غير دال           | 2           | 0.01         | 0.05 | 0.85         | -42     | 15       | 17 | 10     | 16<br>التكرار<br>النسبة % |
|                   |             | 9.21         | 5.99 |              |         | 36       | 40 | 24     |                           |
|                   |             |              |      |              |         | 100      |    |        |                           |

### التحليل والمناقشة

يتبين لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأنه توجد هناك دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 ودرجة الحرية 2، إذ بلغت قيمة كا2 المحسوبة 0.58 وهي أصغر من كا2 المجدولة التي بلغت قيمتها 5.99 عند المستوى 0.05 و9.21 عند المستوى 0.01. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة الموظفين نلاحظ أن 36% من الموظفين يرون أن السياسات الإدارية فيما يخص التوظيف ومعاييرهم ومن بعده المسار المهني للموظفين واضحة المعالم وفعالة داخل المؤسسة، و40% يرون أن السياسات الإدارية ليست فعالة داخل المؤسسة، أما 24% فأجابوا بأنه أحيانا ما تكون فعالة.

نستنتج أن جزءا كبيرا من الموظفين يرون أن السياسات الإدارية فيما يخص التوظيف ومعاييرهم ومن بعده المسار المهني للموظفين غير فعالة داخل المؤسسة، وهذا ما يشير إلى وجود نقص أو خلل في وضع السياسات التسييرية والإدارية الخاصة بمعايير التوظيف والمسار المهني ككل.

### الاستنتاج العام

بعد تحليلنا لنتائج الاستبيان؛ وذلك بغرض الحصول على المعلومات اللازمة والوصول إلى الحقائق التي كنا نصبوا إليها وتم تسطيرها مسبقا في فرضيات دراستنا التي دارت حول إشكالية واقع تسيير الموارد البشرية ومدى تأثير حسن تسييرها على رفع كفاءة المؤسسة الرياضية، تبين لنا من خلال إجابات الموظفين في الجدول رقم (01) أن إدارة الموارد البشرية لا تحظى بالقدر الكافي من العناية والاهتمام؛ مما يؤدي إلى سوء و عدم كفاءة تسيير المؤسسة الرياضية، وعليه تحقق الفرضية الأولى (سوء السياسات التسييرية داخل المؤسسة الرياضية ينعكس سلبا على كفاءتها).



كما تبين لنا أن الاهتمام بعامل التكوين كمصدر أساسي لتطوير أداء الأفراد مستحسن، غير أنه من خلال إجابات الموظفين من خلال الجدول رقم (02) تبين لنا أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لهذا العنصر، رغم أنه يساعد على تحقيق كفاءة مهنية عالية، وبخاصة إذا كانت برامجه مواكبة لتطورات المجال الإداري، وعليه تتحقق الفرضية الثانية (الاهتمام بعامل التكوين كمصدر أساسي لتطوير أداء الأفراد يساهم في رفع كفاءة المؤسسة الرياضية).

أما فيما يخص إجابات الموظفين من خلال الجدول رقم (03)، تبين لنا أن المؤسسة توفر جميع وسائل الأمن والحماية ومعظمهم لا يواجهون أي صعوبات في أثناء أداء عملهم، إلا أنهم غير راضين عن الأجر المدفوع لهم، ونقص الاستفادة من المكافآت أو الترقيات؛ وهذا ما قد يؤثر سلباً على أدائهم، وعليه تحققت الفرضية الثالثة (استقرار أجواء العمل يحقق نسبة عالية من الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة).

وفيما يخص إجابات الموظفين من خلال الجدول رقم (04) تبين لنا أن نصف الموظفين تقريباً يرون أن أهداف المؤسسة التي تطمح لتحقيقها الإدارة العليا غير واضحة بما فيه الكفاية، وعليه لم تحقق الفرضية الرابعة (الأهداف المخططة للمؤسسة التي تطمح إليها الإدارة العليا تبدو واضحة ومفهومة) حيث رأى قسم آخر أن هاته الأهداف تكون غامضة أحياناً، وغير منسجمة مع المخططات والبرامج الموضوعية؛ وهو ما قد يولد صعوبة في فهمها.

ومن خلال الجدول رقم (05) وفيما يخص إجابات الموظفين، رأى جزء كبير منهم أن السياسات الإدارية فيما يخص التوظيف ومعاييرها ومن بعده المسار المهني للموظفين تبدو غير فعالة، في حين رأى حوالي الربع أنها في الغالب متذبذبة ومتقطعة، وعليه لم تتحقق الفرضية الخامسة (السياسات الإدارية فيما يخص التوظيف ومعاييرها ومن بعده المسار المهني للموظفين تبدو فعالة داخل المؤسسة)، حيث وجب إيلاء الأهمية والاعتناء أكثر بسياسات التوظيف ومعايير الانتقاء والتوجيه والتدريب والمسار المهني ككل.

### الاقتراحات

ينبغي على المؤسسات الرياضية إعادة النظر في سياساتها التسييرية لمواكبة تطورات الإدارة الرياضية الحديثة وتحقيق الجودة الشاملة.

على المؤسسات الرياضية وضع برامج للمراقبة والقيام بدورات تفقدية لجميع المصالح الموجودة داخل المؤسسة بصفة دورية دائمة ومستقرة.

إيلاء المزيد من الأهمية لسياسات التوظيف ومعايير الانتقاء والتوجيه.

ينبغي عليها الاهتمام أكثر بتكوين الموارد البشرية، وعقد دورات تربية للموظفين؛ حتى يتسنى لهم تطوير أدائهم وقدراتهم إلى المستوى الأحسن.

\_ الرضا عن العمل هو مجموع الاهتمامات التي تهتم بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق: "إنني راض عن عملي " وهذا ما يجب على المؤسسة أن تعمل لأجله.

\_ كما ينبغي على المؤسسة أن تعمل على إرضاء موظفيها؛ وذلك باستخدام سياسات المكافآت والترقيات لتحفيزهم أكثر على العمل.

\_ أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري الرياضي.

## قائمة المراجع

### أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

- 1\_ إبراهيم طلعت ، (1995ص185). *أساليب وأدوات البحث الاجتماعي*، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2\_ بشير صالح الراشدي، (1990 ص59). *منهج البحث التربوي* ، رؤية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث.
- 3\_ سيدي أحمد غريب، (1997ص314). *تصميم وتنفيذ البحث*، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 4\_ عالي الواحد وافين، (1997ص592). *مناهج البحث*، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب.
- 5\_ عصام بدوي، (2000ص17). *موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية*، مصر: دار الفكر العربي.
- 6\_ عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات، (1999ص64). *مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث*، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2.
- 7\_ فاروق فليه، (2005ص259). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، عمان: دار المسيرة.
- 8\_ فاطمة عوض صابر، و ميرفت علي خفاجة، (2002ص167). *أسس البحث العلمي*، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1.
- 9\_ فضيل دليو، (ص49). *أسس البحث العلمي وتقنياته*، في العلوم الاجتماعية ، قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة.
- 10\_ فوزي عبد الله العكش، (1986ص210). *البحث العلمي المناهج والإجراءات*، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- 11\_ قاضي يوسف، (1981ص210). *الإرشاد النفسي والتربوي*، الرياض، المملكة العربية السعودية ط1 الرياض.
- 12\_ محمد حسن علاوي، و أسامة كمال راتب. (1999ص134). *البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي*، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة و النشر.
- 13\_ مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000ص134) ، *أسس البحث العلمي* ، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق.

## رسائل ومذكرات

14\_ عبد الفتاح سعيد حسن، (2003ص13). *مدى اختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في ضوء تغير عدد بدائل الاستجابة والمرحلة الدراسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، السعودية.*

## قائمة المراجع باللفات الأجنبية

15\_ kast, j., & zweig, r. (1973). new york.

## مواقع إلكترونية

16\_ الموقع الإلكتروني لجامعة النيلين، (محمد شلبي، 2000، *مراحل التخطيط*).  
17\_ <http://mbagroup.ibda3.org/montada-f7/topic-t38.htm>