

الأنشطة الرياضية ودورها في تعزيز قيم الانسجام بين الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية
(دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة).

Sports activities and their role in promoting the values of harmony between human resources in the sports institution - a field study at the National Institute of Higher Training for Youth and Sports Executives in Constantine

باي راقد عبد الرحمان
Beyragued abderahmane

المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة قسنطينة
abderrahmene.beyragued@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/04/24

تاريخ الاستلام: 2023/01/01

الملخص: تهدف الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة الأنشطة الرياضية في تعزيز قيم الانسجام بين الموارد البشرية بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 40 عاملاً وموظفًا، واستنتج الباحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأنشطة الرياضية وتعزيز قيم الانسجام بين الموارد البشرية بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة بمحاورها التي اعتمدها الباحث داخل هذه الدراسة وهم الرضا الوظيفي، وزيادة التحفيز على العمل لدى العاملين، وزيادة الالتزام بروح الفريق والعمل في جماعات بين العاملين.
- الكلمات المفتاحية: - الأنشطة الرياضية، الانسجام، الموارد البشرية، المؤسسة الرياضية

Abstract : The study aims to identify the role of practicing sports activities in enhancing the values of harmony between human resources at the National Institute of Higher Training for Youth and Sports Executives in Constantine. The analytical descriptive approach was relied upon. The study was conducted on a sample of 40 workers and employees. Between practicing sports activities and enhancing the values of harmony between human resources at the National Institute for Higher Training of Youth and Sports

المؤلف المراسل: باي راقد عبد الرحمان. البريد الإلكتروني للمراسل: -abderrahmene.beyragued@univ-biskra.dz

حقوق النشر محفوظة لدى جامعة محمد بوضياف - المسيلة - المرفوع الإلكتروني، <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/316>

Executives in Constantine with its axes adopted by the researcher in this study, namely job satisfaction, increasing motivation to work among workers, and increasing commitment to team spirit and working in groups among workers.

Keywords: sports activities, harmony, human resources, sports institution.

1. مقدمة وإشكالية الدراسة:

1.1. المقدمة:

يعد المورد البشري من أهم العناصر المؤثرة والرئيسية في المؤسسات، فهو يمثل المحرك الأساسي لكافة النشاطات التي يترتب عليها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وعلى الرغم من أن المؤسسة تشمل العديد من العناصر كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات إلا أنه يبقى العنصر البشري أهم هذه العناصر؛ نظرًا لأنه من يقوم بتنظيم وتوزيع الأعمال، كما يوفر الموارد المادية، ومهما وصلت المؤسسة من تطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطط العمل ونظم الرقابة وغيرها من الأعمال الإدارية والفنية إلا أن المؤسسة قد تفشل بسبب تعيينها أفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على حفز موظفيها لتحقيق أهدافها، وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي منظمة يعتمد اعتمادًا كليًا على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المؤسسة على تحفيزها لتلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية؛ حيث أن الأداء الجيد والمرضي الذي يتوصل إليه العامل الذي يدل على الكفاءة العالية ناتج عن جملة من المحفزات وهنا تزداد أهمية قيمة العمل، وإن الاهتمام والتركيز على أداء كل موظف هو الطريق لتحسين وزيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على موظف في حد ذاته ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل.

كان الاهتمام في الماضي يقتصر على الإنتاج مع النظر إلى الموظف أو العامل على أنه شبه آلة في أي مؤسسة، ثم جاء الاهتمام بالتسويق لاكتشاف حاجات المستهلك وتقديمها له من سله وخدمات، مما جعل هناك اهتمام بالعنصر البشري كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج والتمويل، وهذا يظهر جليًا في المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها والذي بدوره لا يمكن أن تتم هذه العمليات. فلقد بدأ الاهتمام بالموارد البشري في منتصف القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية، فقد أصبح العامل أكثر تخصصًا لطبيعة القوى العاملة، فكان زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة بالعمل وأكثر تخصصًا، فأصبح عهد التخصص وهذا

ملاحظ في التكنولوجيا الحديثة وما وصلت إليه، كما أن المستوى العلمي للعاملين ارتفع حيث أصبح القادمون إلى سوق العمل أفضل تعليمًا من أسلافهم، كما ازداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري وذلك من خلال تبني مجموعة من الأساليب العلمية الحديثة والمبتكرة (لعياضي عصام، 2022، ص212)

لا شك أن الرياضة تؤثر في المجتمع تأثيرًا كبيرًا، والدليل على ذلك أنه يخصص مساحات زمنية للرياضة لعرض المباريات والبرامج الرياضية سواء من خلال التلفزيون أو الإذاعة، كما يخصص لها الصحف الرسمية والحزبية والصحف الرياضية المتخصصة التي تتناول الموضوعات الرياضية، وهذا ما يحتم على المؤسسات الرياضية كقطاع الشباب والرياضة أن يهدف باستمرار إلى تسجيع منافسة الإطارات وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز كما سخرت الدولة لهذه الإدارات التي تعمل تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة ميزانيات معتبرة ووسائل مادية وبشرية وهيكل وبرامج من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بها (دروازي كريم، 2022، ص410).

2.1. إشكالية الدراسة:

كان الإنسان في العصور القديمة يتطلع إلى العيش لمدة أطول لكن مع انتشار الأمراض في عصرنا الرهن أصبح الإنسان يتطلع إلى العيش بشكل أفضل أكثر من بحثه للعيش مدى أطول، فقد اختلفت النظرة إلى الدول الأكثر تقدمًا بأنها ليست التي تملك إمكانيات وثروات بقدر ما لديها من ثروات بشرية واعية قادرة على الإنتاج والاستثمار بما يعود بالنفع على مجتمعيها، ونعيش في العصر الحالي تقدمًا في شتى مجالات الحياة وخاصةً مجالات التربية البدنية والرياضية؛ حيث صارت ممارسة الرياضة لا تقتصر على فئة من الفئات وإنما صار يمارسها الجميع سواء الأصحاء والمعاقون، الشباب والشيوخ، النساء والرجال، وبناءً على ذلك اهتمت العديد من المنظمات والشركات في الدول المتقدمة مثل اليابان، وأمريكا، وكندا، وغيرها من الدول بصحة ولياقة عاملها، فأسست مراكز للصحة واللياقة البدنية بهدف إتاحة الفرصة لعاملها بممارسة التمرينات الرياضية بشكل مستمر في أوقات الفراغ، ليس هذا فقط وإنما صارت بعض تلك الشركات تمنح عمالها فترة راحة من العمل من أجل ممارسة بعض التمرينات الرياضية، بل ووصل الأمر إلى فرض عقوبات تصل إلى الفصل من العمل على عاملها الذين تتدنى مستوياتهم الصحية ولياقتهم البدنية، كما تحتم التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات والمؤسسات انتهاز الأسلوب العي الواعي في

مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الانسانية الفاعلة ف ترصين الاداء بمرونة اكثر كفاءة وفاعلية (بورحلي عائشة، مرنيز أسامة، 2022، ص445)

ومن خلال هذه الدراسة تتمحور إشكالية الدراسة في مدى مساهمة الأنشطة الرياضية في تحقيق الانسجام بين الموارد البشرية (العمال) والذي ينعكس على مدى تمتعهم بالرضا الوظيفي والحوافز سواء المادية والمعنوية وغيرها من العوامل التي تجعل العمال يشعرون بالفرح والسعادة أثناء أداءهم للعمل من ناحية، ويشبعون حاجاتهم المادية من ناحية أخرى في المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة حيث أن جوهر الاهتمام بأداء العاملين هو التأكد من تطابق أدائهم الفعلي مع الأداء المستهدف، فأى مؤسسة تطمح لتحقيق أهدافها ولا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي عمال أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه، فالأداء المقبول والمرضي الذي يتوصل إليه العامل والمبرهن على كفاءته العالية الناتجة عن مجموعة من المحفزات يخلق جو التعاون والانسجام بين العمال لبذل أقصى طاقتهم، فالاهتمام والتركيز على أداء العمال ينعكس مباشرةً على أداء المؤسسة، وبلوغ أداء فعال يبقى مطمح كل مؤسسة ولا يتم إلا بوجود إدارة تهتم بتحقيق الانسجام والتوافق بين عمالها، وعلى ضوء ما سبق ذكره تجيب الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم الأنشطة الرياضية في تعزيز الانسجام بين الموارد البشرية في المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة؟

ومن خلال هذا التساؤل تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل تساعد الأنشطة الرياضية في تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين بالمعهد الوطني

للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة؟

- هل تنعكس الأنشطة الرياضية على زيادة تحفيز العاملين في أداء عملهم بالمعهد الوطني

للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة؟

- هل تساهم الأنشطة الرياضية في الالتزام بروح الفريق بالمعهد الوطني للتكوين العالي

لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة؟

وبناءً على هذه التساؤلات تسعى الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة الرياضية وتعزيز الانسجام بين الموارد

البشرية في المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة.

ومن هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأنشطة الرياضية والشعور بالرضا الوظيفي في المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة؟
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأنشطة الرياضية وزيادة التحفيز في المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة؟
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأنشطة الرياضية والالتزام بروح الفريق في المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة؟
- اهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنه من الموضوعات النادرة التي تم التطرق إليها من قبل الباحثين والدارسين حيث وجد الباحث أن هناك العديد من الموضوعات تتناول دور الأنشطة الرياضية بالنسبة لطلبة المعهد العالي للتكوين العام لإطارات الشباب والرياضة لكن لم يولي الكثير من الباحثين الاهتمام بدراسة دور الأنشطة الرياضية في تعزيز الانسجام بين الموارد البشرية داخل المعهد مما حفز الباحث لاختيار هذا الموضوع بالدراسة؛ لما تلعبه تلك الموارد من دور كبير في تحقيق أهداف المعهد المنشودة.

ولهذا فقد سعت هذه الدراسة إلى بلوغ هدفًا رئيسيًا وهو دراسة العلاقة بين الأنشطة الرياضية وتعزيز الانسجام بين الموارد البشرية في المعهد العالي للتكوين العام لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة..

أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على العلاقة بين الأنشطة الرياضية والشعور بالرضا لدى العاملين.
 - الكشف عن العلاقة بين الأنشطة الرياضية وزيادة التحفيز لدى العاملين.
 - دراسة العلاقة تأثير الأنشطة الرياضية والالتزام بروح الفريق لدى العاملين.
- الدراسات السابقة::

دراسة "سعيد العكروت" عام 2015م بعنوان "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة- دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة"، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بتحسين أداء موظفي الشباب والرياضة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن التغيرات والتحويلات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع

الهيئات الرياضية وعلى مستوى الحقل الرياضي، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج تسيير متطور يضع الانسان في قمة اهتماماته ويعتبره عنصر أساسي في تحقيق أحسن مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية مما يعجل من نواحي الابداع والمرونة، كما يعمل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق الاستثمار الفعال للمورد البشري الذي يعتبر أحد أهم أنظمة المؤسسة الحيوية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم بالمؤسسة الرياضية من أجل المحافظة على بقائها وتطويرها.

دراسة "زهرة يوسف، محمد يونس" عام 2022م بعنوان "واقع تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية الجزائرية- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تسيير الموارد البشرية وأثره على الرفع من كفاءة المؤسسة الرياضية الجزائرية، وإبراز دور الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وقد خلص الباحثان إلى النتائج التالية: أن إدارة الموارد البشرية لا تحظى بالقدر الكافي من العناية والاهتمام مما يؤدي إلى سوء وعدم كفاءة تسيير المؤسسة الرياضية، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة توفر جميع وسائل الأمن والحماية ومعظم لا يواجهون أي صعوبة في أثناء أداء عملهم إلا أنهم غير راضيين عن الأجر المدفوع لهم بالإضافة إلى نقص الاستفادة من المكافآت والترقيات، وأخيراً رأى جزء كبير من الموظفين أن السياسات الإدارية غير فعالة في التوظيف والمسار المهني كما أن أهداف المؤسسة التي تطمح لتحقيقها الإدارة العليا غير واضحة.

دراسة "بلقاسم زموري" عام 2012م بعنوان "العوائق المؤثرة على مشاركة العمال في الأنشطة الرياضية الترويجية خلال أوقات الفراغ- دراسة ميدانية لعمال التربية على مستوى ولاية باتنة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوائق التي تعرقل العمال على ممارسة الأنشطة الرياضية الترويجية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: العوائق المرتبطة بالجوانب الإدارية والإمكانات كانت في المرتبة الأولى ثم العوائق المرتبطة بجوانب العمل والوقت وبرامج الأنشطة الرياضية الترويجية جاءت في المرتبة الثانية، والعوائق المرتبطة بالجوانب الشخصية والجوانب النفسية في المرتبة الثالثة والأخيرة.

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من الناحية النظرية فهي تركز على دراسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أو العوائق التي تؤثر على مشاركة العمال في الأنشطة

الرياضية أما دراستنا فتركز على تحديد العلاقة بين الأنشطة الرياضية وتعزيز الانسجام بين الموارد البشرية، أما من الناحية التطبيقية تركز الدراسات السابقة على مؤسسات أخرى أما دراستنا فتم تطبيقها على مجموعة من موظفي المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة لكن تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي نظراً لأنه المنهج المناسب لموضوع الدراسة.

4.1. الجانب النظري:

1.4.1. السياق المفهوماتي لموضوع الدراسة:

الأنشطة الرياضية: تُعرف بأنها "مجموعة السلوكيات الحركية ترتبط باللعب ويمكن استغلالها في المنافسات الفردية والجماعية، تطبيقاتها المنهجية المنتظمة هي تطوير وتحسين أو صيانة الصفات البدنية والنفسية التي تساهم في فتح الفرد وتكيفه مع محيطه، وكذلك النشاطات البدنية والرياضية تسعى إلى تكوين الانسان تكويناً كاملاً" (كروم، النحوي، 2015م، ص 63).

المؤسسة: عرفها "بارسونز" بأنها "نسق اجتماعي منظم النشيء بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة" (بلقاسم سلاطينية وآخرون، 2013م، ص 16)، كما عرفها "هربرت سايمون" بأنها "نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأسمال وجهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات ومن بين العائدات والفوائد صنف عدد من الحوافز المادية وغير المادية بدءاً من الأجر إلى المراكز أو المناصب ومنها الترقية وغيرها" (عدون، 2003م، ص 126)، كما عرفت بأنها "مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة، تعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة (يوسف، يونس، 2022م، ص 749).

المؤسسة الرياضية: تُعرف بأنها "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 تربوياً وتعليمياً" (بدوي، 2000م، ص 17).

الموارد البشرية: تُعرف بأنها "تشير إلى السكان في المجتمع، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية" (مصطفى محمود أبو بكر، 2004م، ص 53).

الرضا الوظيفي: يُعرفه "نيستيرن" بأنه "محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع جماعة العمل التي ينتمي إليها العمل وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له" (علي، جمال، 2021م، ص 08)، كما تُعرف بأنها "موقف أو مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته وهو ناتج عن عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل الراتب، الترقية، زملاء العمل ونمط الاشراف" (حداد، 2003م، ص 176)، أو هو "عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الإيجابية التي لدى الفرد أثناء اشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية" (عبدالحي، 1984م، ص 213)، وفي قاموس العلوم السلوكية يعرف الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه" (بهنسي، 2011م، ص 40).

التحفيز: هي "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد" (قاسم، 2004م، ص 301)، أو هي "مجموعة الوسائل والأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، سلبية أو إيجابية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الأساسية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة" (المغربي، 2007م، ص 365)، كما عرفت بأنها "المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين" (حمد بن عبدالله الشميمري وآخرون، 2004م، ص 259).

إطارات الشباب والرياضة: وهم الإطارات خريجي معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث تلقى إطارات شعبة الشباب تكوينًا متخصصًا في مجال تأطير وتنشيط الشباب بينما تلقى إطارات شعبة الرياضة تكوينًا متخصصًا في مجال علوم الرياضة وتكنولوجياها، ويمارس هؤلاء الإطارات مهامهم بمديرية الشباب والرياضة كذلك خريجي الجامعات.

1.4.2. تعزيز الانسجام في بيئة العمل:

يرى الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أن الأداء السليم لأي منظمة يتطلب السلوك المناسب لكل عضو من أعضائها، ولهذا فإن الانسجام بين قيم ومعتقدات مالكي المنظمة والموظفين يعد عاملاً رئيسيًا في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يمكن للقيم المشتركة أن

- تحفز الأداء وتقوي المنظمة بشكل أفضل (Dolan et al, 2006, P. 541)، فلقد تم تعريف الانسجام من قبل العديد من الباحثين التي تتناول الانسجام في العمل:
- فقد عرفه البعض على أنه "درجة عالية من التعامل بالمثل تنتج من خلال العلاقات المترابطة بين الأشخاص وتؤدي إلى التبادل والمشاركة مع المجتمع" (Man and Bond, 2005, P. 121).
 - كما عُرف بأنه "عبارة عن حصول الموظفين على ما يرغبون دون الحاجة إلى الدخول في صراع"، فلا يتحقق الانسجام في مكان العمل إلا من خلال تحديد القادة ما يريدون أن تصبح عليه منظماتهم أي جعل الانسجام جزءاً من الثقافة التنظيمية ثم يضعون استراتيجية لذلك لتصبح العملية حقيقية وواقعية (Nwinyokpugi, 2015, P. 199).
 - كذلك عُرف بأنه "الاحترام المتبادل بين الموظفين والذي يخلق شعور الانتماء على المدى البعيد" (Han and Altman, 2010, P. 38).
 - وأيضاً عُرف بأنه "درجة تشارك الموظفين بالمشاعر الإيجابية والتي تولد الدوافع الحميدة في التعبير عن الاختلافات والخلافات وتقود إلى التوازن بين احتياجات الفرد ووحدة المجموعة (Chen et al, 2016, P. 05).
 - وأخيراً عُرف بأنه "مفهوم يرتبط بالسلام والصفاء والراحة الذهنية للفرد والقناعة المتولدة من الانسجام مع الموظفين في البيئة" (Gan and Chung, 2010, P. 757).
 - وتتجلى أهمية الانسجام في بية العمل في النقاط التالية:
 - يشجع العمل الجماعي ويقود إلى تحقيق السعادة للعاملين وبالتالي تحقيق مستوى عالي من الأداء التنظيمي (Leung, 2008, P. 167).
 - الانسجام يؤدي إلى غياب الصراع داخل المجموعة (Singh, 1997, P. 168).
 - ينطوي الانسجام في مكان العمل على الاحترام والثقة والدعم والوعي برفاهية الآخرين والاحترام المتبادل بين موظفي المنظمة إذ يتطلب الانسجام درجة عالية من المشاركة والتماسك والتعاون بين الموظفين على عكس السلوك التنافسي الذي يضر بالانسجام (Wang and Juslin, 2009, P. 436).
 - الانسجام كاستراتيجية مقترحة من قبل المنظمة يعمل على زيادة تماسك المجموعة وبناء الثقة داخل المنظمة (Leung et al, 2002, P. 203).

- الانسجام يعمل على تشجيع السلوك الإيجابي للموظف داخل المنظمة إذ يمكن أن يولد ويعزز الانسجام بين الموظفين درجة الانتماء للمنظمة (Farh et al, 2004, P. 247).

- الانسجام في مكان العمل يضمن رضا الموظفين وتطلعات صاحب العمل، ويعد أمرًا ضروريًا لتعزيز الإنتاجية التنظيمية والنمو في حين يمثل مكان العمل الغير منسجم شكلاً من أشكال الخلاف أو المعارضة لأفكار أو اهتمامات الأشخاص وتشير إلى وجود مستوى من عدم التوافق في المجتمع أو المنظمة أو المجموعة، ولذلك يجب أن يمتلك مدراء المنظمة أو الذين يمثلون القيادة القدرة على التأثير في عمل الموظفين من خلال ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم والمنصب الذي يشغلونه في المنظمة حيث يتبع الموظفين التوجيه من قادتهم للقيام بوظائفهم (Elangovan and Xie, 2000, P. 323).

الجانب التطبيقي

1- الطرق المنهجية المتبعة :

1.1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تهدف إلى مساعدة الباحث إلى الوقوف على دور الأنشطة الرياضية في تعزيز الانسجام بين الموارد البشرية في المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة قسنطينة، حيث قام الباحث بمقابلة مجموعة من الموظفين بالمعهد من أجل معرفة آرائهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، وكانت عبارة عن أسئلة مفتوحة تتمحور حول الأنشطة الرياضية ودورها في تحقيق الانسجام بينهم.

1.2. مجالات الدراسة:

-المجال المكاني: المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة قسنطينة.

-المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية خلال الثلث الأخير من 2022

(أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر).

1.3. منهج الدراسة:

اتباع الباحث المنهج التحليلي الوصفي نظرًا لأنه يتلاءم مع طبيعة الدراسة بهدف جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج والتعبير عنها كميًا وكيًا.

4.1. أداة جمع البيانات:

نظرًا لطبيعة الموضوع فقد اقتصر الباحث على أداة استمارة الاستبيان التي اشتملت على 34 بندًا مقسمة بالجدول (01) التالي:

المحور	محتوى المحور	البند	التفصيل	العدد الاجمالي
المحور الأول	البيانات الشخصية	الجنس	02	12
		السن	04	
		المستوى التعليمي	02	
		الأقدمية في العمل	04	
المحور الثاني	بيانات الانسجام بين الموارد البشرية	الرضا الوظيفي	04	12
		التحفيز	04	
		الالتزام بروح الفريق	04	
المحور الثالث	بيانات الأنشطة الرياضية	ممارسة الأنشطة الرياضية	10	10

الجدول (01): بيانات محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث

5.1. مجتمع وعينة الدراسة:

اختار الباحث مجتمع البحث من موظفي وعمال المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة قسنطينة، حيث تم اختيار عينة تتكون من 40 موظف من مجموع الإداريين والسلك البيداغوجي بالمعهد، مع العلم أنني اعتمدت على العمال المثبتون في مناصبهم فقط أي المستمرين ولم أضم العاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل كالإدماج والعمال المتعاقدين

6.1. الأساليب والمقاييس الإحصائية:

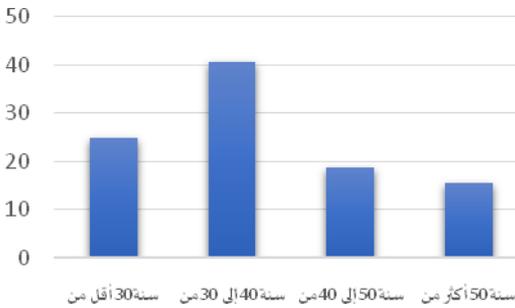
الأساليب الإحصائية: من بين العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة الظواهر الوصفية، وجد الباحث أن أفضل الأساليب الإحصائية: البرنامج الإحصائي SPSS VERSION24، وبرنامج Microsoft Office Excel 2019.

المقاييس الإحصائية: تم الاعتماد على المتوسط الحسابي (Mean) لفهم القيمة التي تتجمع حولها قيم مجموعة ومنها الحكم على بقية قيم المجموعة، ومقاييس الارتباط (Correlation Measures) لمعالجة العلاقة بين متغيري الدراسة من حيث اتجاهها ووجودها وحدتها، وكذلك مقياس معامل الارتباط الرتبي سبيرمان (Spearman's rank correlation coefficient) لقياس العلاقة بين المتغيرات الأسمية والكمية، ويتم حسابه بالمعادلة التالية:

$$r_{\text{rank}} = 1 - \frac{6\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

7. المعالجة الإحصائية للبيانات:

1.7.1. الخصائص السوسيو- مهنية لعينة الدراسة
الجدول (02) والشكل (01) يمثلان توزيع المبحوثين حسب الجنس



النسبة	العدد	الجنس
62.5	20	ذكر
37.5	12	أنثى
100	32	المجموع

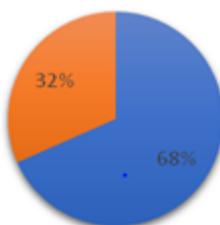
- توزيع أفراد العينة وفقاً لجنس المبحوثين:

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج Excel 2019

- توزيع أفراد العينة حسب سن المبحوثين:



■ ثقوي ■ جامعي



■ 1 ■ 2

النسبة	العدد	السن
25	8	أقل من 30 سنة
40.6	13	من 30 إلى 40 سنة
18.8	6	من 40 إلى 50 سنة
15.6	5	أكثر من 50 سنة
100	32	المجموع

- توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى العلمي للمبحوثين:

النسبة	العدد	المستوى العلمي
28.1	9	ثانوي
71.9	23	جامعي
100	32	المجموع

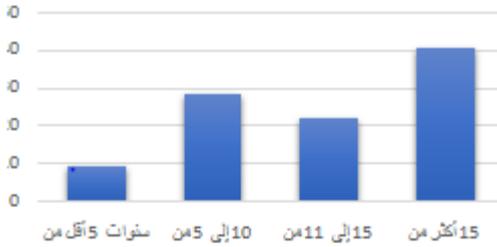
المصدر: من إعداد الباحث على برنامج Excel 2019

الجدول (04) والشكل (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي للمبحوثين

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج Excel 2019

- توزيع أفراد العينة حسب أقدمية المبحوثين في العمل:

الجدول (05) والشكل (04): توزيع أفراد العينة الأقدمية في العمل للمبحوثين



سنوات الأقدمية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	9.4
من 5 إلى 10	9	28.1
من 11 إلى 15	7	21.9
أكثر من 15	13	40.6
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج Excel 2019

- توزيع أفراد العينة حسب أقدمية المبحوثين في العمل:

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج Excel 2019

التحليل الاحصائي لإجابات المبحوثين:

من أجل المعالجة الإحصائية الدقيقة لإجابات المبحوثين سوف نقبل المتوسطات المرجحة المعروضة في الجدول (06):

أوافق	محايد	لا أوافق	المستوى
من 2.33 إلى 3	من 1.67 إلى 2.32	من 1 إلى 1.66	المتوسط المرجح

الجدول (06): يمثل المتوسطات المرجحة لتقدير إجابات المبحوثين

نستنتج من الجدول (06) أن هناك حالة من التقارب الكبير بين متوسطات الأبعاد سواء للمتغير المستقل (دور الأنشطة الرياضية)، والمتغير التابع (تعزيز قيم الانسجام بين الموارد البشرية) حيث أشارت إليها قيم المتوسط الحسابي المتعلق بالأبعاد: الشعور بالرضا الوظيفي (2.78)، وزيادة التحفيز في العمل (2.81)، والالتزام بروح الفريق (2.74)، وممارسة الأنشطة الرياضية (2.75).

إن المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية هو قيمة تتجمع حولها قيم مجموعة المجموعة، يستخدم في البحوث الاجتماعية ويمكن من خلالها الحكم على بقية قيم المجموعة، يستخدم في البحوث الاجتماعية لمعرفة تركيز إجابات المبحوثين، أي الاتجاه العام للإجابات وهو يفسر ميل أغلبية المفردات في إجاباتهم إلى مستوى معين.

وعليه، فإن القيم العددية التي قد تم تحصيلها من خلال بيانات الجدول كانت محصورة بين 2.91 و2.53، وهي مقابلة لفقرة (أوافق) على مقياس ليكرت الثلاثي، وهي قيم في عمومها معبرة عن موافقة المبحوثين عن الأبعاد التي جاء بها الاستبيان، وبأكثر تفصيل يمكننا الجزم بالفهم الواضح والصرح للبند ومضامينها من قبل المبحوثين من ناحية، وقبولهم ببند الأبعاد من ناحية أخرى، حيث نلاحظ أن جاءت إجابات المبحوثين حول بعد الأنشطة الرياضية بالقبول (بمعدل 26.2 من 32) وذلك يفسر بأن المعهد يسعى إلى تشجيع العاملين على ممارسة الرياضة وذلك بتخصيص وقتاً محدداً أثناء الدوام لممارستها؛ نظراً لإيمانه بأن الأنشطة الرياضية تعمل على زيادة دافعية العاملين إلى العمل.

كما نلاحظ شعور المبحوث بالرضا الوظيفي (بمعدل 26 من 32) مما يدل على أن المؤسسة تساهم بشكل كبير في تحسين مناخ العمل وزيادة شعور العامل بالانتماء لها من خلال من ناحية وكذلك تعمل على تحسين التفاهم والتقارب بينه وبين زملاءه في بيئة العمل من ناحية أخرى مما يجعله يشعر بالرضا الوظيفي داخل عمله.

أما عن بعد زيادة التحفيز للعامل داخل بيئة العمل فنجد هناك اتفاق متجانس (بمعدل 27.75 من 32) يمكن تفسيره بأن المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة يسعى من خلال الأنشطة الرياضية إلى زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم للإنتاج من خلال تكريس وقت لهم لممارسة الأنشطة الرياضية التي تجعلهم أكثر نشاطاً وفي حالة نفسية جيدة للاستمرار في الدوام.

كما تعد إجابات المبحوثين حول بعد الالتزام بروح الفريق الذي يشير إلى قبولاً واسعاً دون قيم متطرفة (بمعدل 26 من 32)، وهذا التوافق يُفهم سوسيولوجياً كدلالة على شعور الأفراد بالانتماء لجماعة العمل وزيادة الثقة والتقارب بين العاملين، وكخلاصة لما سبق فإن إجابات المبحوثين حول المتغير المستقل (ممارسة الأنشطة الرياضية) أثبتت موافقتهم، ونفس الأمر بالنسبة للمتغير التابعين إجابات المبحوثين حول الأبعاد الثلاث (الشعور بالرضا الوظيفي، زيادة التحفيز في العمل، والالتزام بروح الفريق) حول بعد تعزيز الانسجام بين الموارد البشرية أثبت موافقة المبحوثين بدرجات تتفاوت بين (أوافق)، و(محايد) مما يدل على سيادة مناخاً من التوافق والانسجام بين الموارد البشرية في المعهد.

مناقشة فرضيات الدراسة:

لقد أفرد إيلنا البرنامج الإحصائي SPSS VERSION24 في مرحلة متقدمة من المعالجة الإحصائية القيم الدالة على العلاقات بين أبعاد الدراسة في الجدول (07) التالي:

الجدول (07): يبين قيم الارتباط سبيرمان R

قيم الارتباط سبيرمان R	الأبعاد التابعة	البعد المستقل
0.276	الشعور بالرضا الوظيفي	الأنشطة الرياضية
0.688	التحفيز	
0.768	الالتزام بروح الفريق	

المصدر: من إعداد الباحث على برنامج SPSS Version24

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأنشطة الرياضية وتحقيق الرضا الوظيفي في العمل بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة"، فمن خلال الجدول (07) السابق فإن القيمة 0.276 لارتباط سبيرمان الرتي لدلالة واضحة على وجود علاقة طردية بين ممارسة الأنشطة الرياضية كبعد مستقل وبين الشعور بالرضا الوظيفي كبعد تابع للمتغير تعزيز الانسجام بين الموارد البشرية، وهذه الحقيقة يمكن تصورها من خلال الإجابة على بنود مؤشرات البعدين والتي انتهت إلى مستوى القبول، وهذا التقابل في مستويات القبول أخرج إلينا تلك القيمة العالية للارتباط

والذي يفسر على أن أكثر المبحوثين ممارسة للأنشطة الرياضية هم أكثر المبحوثين شعورًا بالرضا الوظيفي، وبالتالي يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأنشطة الرياضية وزيادة التحفيز في العمل لدى العاملين بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة"، فمن خلال الجدول (07) السابق يتضح أن القيمة 0.688 لارتباط سبيرمان تدل على وجود علاقة طردية بين ممارسة الأنشطة الرياضية كبعد مستقل وبين زيادة التحفيز في العمل لدى العاملين كبعد تابع للمتغير تعزيز الانسجام بين الموارد البشرية حيث استطاع المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة من خلال تكريس وقتًا للعاملين لممارسة الأنشطة الرياضية أن تزيد من دافعية العاملين على العمل كما نجحت في أن تشعر العاملين بتقدير مجهوداتهم بالإضافة إلى أن الحوافز المادية أو المعنوية تلعب دورًا هامًا في زيادة انتاجيتهم في العمل وشعورهم بالسعادة داخل بيئة العمل، مما يدل على أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأنشطة الرياضية والالتزام بروح الفريق لدى العاملين بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة"، فمن خلال الجدول (07) السابق يتضح من القيمة 0.768 لارتباط سبيرمان تدل على وجود علاقة طردية بين ممارسة الأنشطة الرياضية والالتزام بروح الفريق دلت عليها القيمة العددية للارتباط، فلا شك أن الأنشطة الرياضية تدعم العمل في فريق وجماعات وتعزز الفكر الجماعي أكثر من الفكر الفردي مما يعمل على زيادة معدلات التقارب والتفاهم بين العاملين من ناحية، كما أنه ينعكس على روح العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التي ينشدها المعهد من ناحية أخرى مما يدل على تحقق الفرضية الفرعية الثالثة، وفي الأخير وكنتيجة منهجية لصحة الفرضيات الفرعية الثلاث السابقة فإنه يمكننا التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية التي مؤداها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأنشطة الرياضية وتعزيز الانسجام بين الموارد البشرية بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة.

الاستنتاجات والاقتراحات:

- أن ممارسة الأنشطة الرياضية تنمي شعور العاملين بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة.
 - أن ممارسة الأنشطة الرياضية تعمل على تحفيز وزيادة الحماسة للعمل لدى العاملين بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة.
 - أن ممارسة الأنشطة الرياضية تعمل على زيادة التفاهم والتقارب والالتزام بروح الفريق لدى العاملين بالمعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة.
 - أن لممارسة الأنشطة الرياضية علاقة طردية بين ممارسة الأنشطة الرياضية وتعزيز الانسجام بين الموارد البشرية داخل المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة بقسنطينة.
- الاقتراحات:
- زيادة الاهتمام بممارسة الأنشطة الرياضية داخل المؤسسات من خلال توفير الوسائل الرياضية والأجهزة المطلوبة.
 - ينبغي على المؤسسة أن تعمل على إرضاء موظفيها وذلك باستخدام سياسات المكافآت والترقيات لتحفيزهم أكثر على العمل.
 - يجب أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري الرياضي.
 - يجب الاهتمام بإزالة العوائق التي قد تعرقل ممارسة الأنشطة الرياضية سواء على مستوى الجانب الإداري أو توفير الإمكانيات المادية.

قائمة المراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمود (2004)، الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بدوي، عصام (2000)، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، مصر: دار الفكر العربي.
- بهنسي، فايزة محمد رجب (2011)، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- حداد، مناور فريح (2003)، الرضا عن التدريس لدى هيئة التدريس بجامعة أريد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع02.
- زموري، بلقاسم (2012)، العوائق المؤثرة على مشاركة العمال في الأنشطة الرياضية الترويحية خلال أوقات الفراغ- دراسة ميدانية لعمال التربية على مستوى باتنة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، ع04.
- الشميري، حمد بن عبدالله وآخرون (2004)، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الرياض: مكتبة العكيبان.
- عبد الحجي، عبد المنعم (1984)، علم الاجتماع الصناعي، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- عدون، ناصر دادي (2003)، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، الجزائر: دار المحمدية العامة، ط02.

المراجع الأجنبية:

- Chen, Chao C., Ünal, Ali F., Kwok Leung, Katherine R. Xin (2016), Group harmony in the workplace: Conception, measurement, and validation, Asia Pac J Manag.
- Elangovan, A.R. and Xie, J.L. (2000), Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes. Leadership and Organization, Development Journal, 21(6).
- Farh, J.L Zhong, C.B. and Organ, D.W. (2004), Organizational Citizenship Behavior in the Peoples, Organization Science, 15.
- Gan, Yiquny and Cheung, Fanny M. (2010), From Positive Personality to Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Harmony, Psychological Reports, 106, 3.
- Han, Y. and Altman, Y. (2010), Confucian Moral Roots of Citizenship Behavior in China, Asia Pacific Journal of Business.

- Knoppen, D., Dollan, S.L., Diez- Pinol, M. and Bell, R. (2006), A triangulation analysis of value congruency in corporate Spain: American dream or Spanish reality? International Journal of Human Resource Management, 17 (3).
- Leung, A (2008), Interpersonal conflict and resolution strategies. An examination of Hong Kong employees, Team Performance Management, 14.
- Man, M.M. and Bond, M.H. (2005), A lexically derived measure of relationship concord in Chinese culture, Journal of Psychology in Chinese Societies, 6, 2005.
- Nwinyokpugi, Patrick N. (2015), Employee Engagement and Workplace Harmony in Nigeria Civil Service, ISSN 2278 –0211, Vol 4 Issue 2.
- Singh R. (1997) Group harmony and interpersonal fairness in reward allocation: On the loci of the moderation effect, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72(2).
- Wang, L. and Juslin, H. (2009), The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach, Journal of Business Ethics, 88

المجلات العلمية::

- العكروت، سعيد (2015)، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة، مجلة المنظومة الرياضية، ع01.
- علي، عثمانية، جمال، خيرى (2021)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مج 06، ع 02.
- كروم، بشير، النحوي، الطاهر (2015)، دور ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية في تنمية بعض القيم الأخلاقية، مجلة الإبداع الرياضي، ع18.
- المغربي، كامل محمد (2007)، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمان: دائرة المكتبة الوطنية- عمان، 2007م.
- يوسف، زهرة، يونسى، محمد (2022)، واقع تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية الجزائرية- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، مج 23، ع01.

- بورحلي عائشة، مرنيذ اسامة(2022)، مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 13، العدد 02، ص 445
- دروازي كريم(2022)، اثر الرضا المالي على أداء موظفي الإدارة العامة في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 13، العدد 02، ص 410
- عصام العياضي (2022)، علاقة التمكين الاداري بدافعية الانجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 13، العدد 01، ص 212.