



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2021/10/20

تاريخ القبول: 2022/01/30

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

مساهمة مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في  
المؤسسات الرياضية.

## The contribution of the human resources department to the rationalization of sports administration decisions

إسماعيل بلحنيش<sup>1\*</sup>، سليم حداب<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة الجزائر3، belhenniche.smail@univ-alger3.dz

مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي

<sup>2</sup>جامعة الجزائر3، haddab.salim@univ-alger3.dz

مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي

### الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز مساهمة مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ونظرا لاقتران عينتنا على رؤساء المصالح والمكاتب لمديريات الشباب والرياضة لولايات المدية وعين الدفلى، تكونت عينة الدراسة من 28 موظف، وقد تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل وجمع البيانات استخدمنا أداة الاستبيان، وبعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل إلى عدة نتائج تؤكد من خلالها مساهمة مؤشرات التدريب، والغياب في عملية اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة الاجتماعية- اتخاذ القرار- المؤسسات الرياضية.

### ABSTRACT:

The current study aims to highlight the contribution of the social dashboard indicators in decision making process in sport institutions. The researcher relied on the descriptive analytical approach and due to the limitation of our sample on the Heads of departments and offices of both Medea and Ain Defla Youth and Sport Directorates, the study sample consisted of 32 employee that have been chosen in a comprehensive survey method. In order to collect data, we used a questionnaire tool, after combining and statistically processing the informations, several results were obtained, confirming the contribution of training indicators and the lack of decision making process.

**Keywords:** social dashboard- decision making- sport institutions.

## 1. مقدمة:

مع كبر حجم المؤسسات اليوم، والتطور التكنولوجي الذي أدى إلى كثرة وتنوع البدائل المتاحة وتزايد تعقد المشكلات الإدارية التي تواجه المدير صارت مهمة متخذ القرار اليوم أكثر صعوبة مما كانت عليه بالأمس، ومن بينها القرارات الإدارية، وهي المتعلقة أساساً باختيار أفضل السبل لتسيير أعمال المنظمة في المستقبل. أن المؤسسات المختلفة تعلق أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات، بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة، بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وتخزينها، وكل ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في حلول للمشاكل التي تواجهه (عبد المقصود، الشافعي، 2003، صفحة 118)، وتعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأساس الإدارة وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها (الكلزة، 2012، صفحة 153)، وتعتبر وظيفة اتخاذ القرار من أهم وظائف الإدارة لأنها جوهر العملية الإدارية وهي بمثابة السلوك الديناميكي الذي يمارس في جميع الوظائف الإدارية، ويمكن اعتبار القدرة على اتخاذ القرار الفعال من أهم الاختبارات التي تحدد مستويات القادة وتشير إلى مدى كفاءتهم في العمل الإداري. (باهي، عفيفي، 2001، صفحة 88)

والمؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات تركز على إيجاد القائد الإداري الكفاء القادر على اتخاذ القرارات السليمة وبالطرق العلمية الحديثة التي تضمن فاعلية هذه القرارات حيث تعتبر هذه العملية قلب الإدارة وأحد أهم مكوناتها، وعليه من الضروري توفير مساندة ودعم قوي من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤثر إيجابياً على جودة هذه القرارات وتحقيق الولاء والانتماء للعمل. (الشافعي، الغضاب، 2012، صفحة 38)

إن أي مؤسسة رياضية راغبة في تحقيق النتائج والأهداف المسطرة لا بد أن تهتم بكل ما يتعلق بالعنصر البشري، ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية، وتعمل إدارة الموارد البشرية على ترغيب واحتذاب العنصر البشري للعمل بالمنظمة والمحافظة عليه والعمل على تدريبه بصفة مستمرة، وتقييم أدائه بهدف ترشيد هذا الأداء وزيادة الفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة (سيار، 2014، صفحة 4)، حيث تؤمن المؤسسات الرياضية بأن المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل للمنظمة ومن ثم ينبغي تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية خاصة أن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية تكون رأس المال الحقيقي للمؤسسة الحديثة (بوصلاح، 2018، صفحة 105)، وللوصول إلى هذا الهدف يتطلب وجود إدارة ذات كفاءة فتؤثر الإدارة في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، والمجال الرياضي هو أحد هذه الأوجه، حيث الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة. (منجحي و آخرون، 2019، الصفحات 189-192)

والمورد البشري يكاد يكون أهم مورد في المؤسسات الرياضية لذلك من المهم متابعة و تقييم أداء العاملين بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم و تحفيزهم لتحقيق الفعالية في المؤسسة، وهناك وسائل متعددة

لقياس الأداء، كمية و نوعية، و لعل لوحة القيادة من أكثر أدوات التسيير الهامة و المستعملة للمتابعة الدائمة إذ أنها تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة. (ضحاك، بوعويبة، 2017، صفحة 2)

إن هدف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولا يمكنها ضمان الوصول إلى هذه الأهداف إلا من خلال الحياة على نظام معلوماتي للموارد البشرية، أو بالأحرى لوحة قيادة اجتماعية متكاملة تحتوي مختلف المؤشرات الضرورية لقيادة أنشطتها (حمدي، 2009، صفحة 3)، وتعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي يمكن استخدامها في المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهي تستعمل لتقييم أداء الموارد البشرية وتراقب تطورات أدائهم وتعديل الانحرافات غير الملائمة، واقتراح الحلول الملائمة وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة باستعمال مؤشرات تسمح بقياس معدلات المرونة، التوظيف، التدريب، الغيابات... الخ (بوحديد، 2014-2015، صفحة 65)، وعندما تتم عملية القياس ويتم تشخيص مثلا سوء التوظيف فلا بد من القيام بتحليل الأسباب واتخاذ القرارات، هذا شرط أساسي لأنه إذا كان بحوزة القائد معلومات ولا تمكنه من التصرف، فيمكن القول بان هذه المعلومات غير نافعة، كذلك لكي يتم التصرف فلا بد من وجود ليس فقط بيانات أساسية لتحليل الأسباب التي كانت وراء التوظيف السيئ، ولكن كذلك لا بد من معرفة الوسائل التي تسمح بحل هذا المشكل، وعليه يباشر المسؤول بالقيام بالإجراءات التصحيحية الأساسية. (لقواق، 2008-2009، صفحة 151)

وانطلاقا من أن البحوث العلمية يكمل بعضها بعضا، واستنادا إلى الدراسات السابقة ومن بينها دراسة بوحديد ليلي (2014-2015) جامعة باتنة تحت عنوان "دور لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-"، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية، واستعراض الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات الصناعية نحو التطوير والاستمرارية، حيث تكونت عينة الدراسة من 90 إطار، وقد تم اعتماد الباحث على العينة القصدية غير الاحتمالية مع استخدام المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليل، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان مدعمة بأسلوب المقابلات الشخصية، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي: - يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية بالشركة- يعتبر نظام المعلومات الموارد البشرية دعامة أساسية يستند عليه مدير الموارد البشرية- يساهم مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

أما الدراسة الثانية فكانت للباحثة: بن حظري أسماء فاطمة الزهراء (2014-2015) جامعة الجزائر3، تحت عنوان "لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز فرع مجمع سونغاز" وتهدف الدراسة إلى معرفة مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة باستخدام أداة لوحة القيادة الاجتماعية من أجل توجيه وقيادة السير الحسن للأعمال إذ تعتبر وسيلة لقيادة الموارد البشرية وركيزة من الركائز الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث تعمل على توضيح أوضاع الموارد البشرية من خلال المؤشرات التي تحويها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي: إن لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تترجم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تستخدم لوحة القيادة الاجتماعية كأداة للتقييم، إذ نجد أنها تكون ضمن تقرير نهاية السنة لإنجازات المؤسسة فيما يخص إدارة الموارد البشرية

إذ تسهم في معرفة إلى أي مدى تم تحقيق البرنامج المتبنى لإدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، تشتمل لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة بعض من مؤشرات وظيفة الموارد البشرية والمتعلقة بالتوظيف، إضافة إلى مؤشرات المناخ الاجتماعي المتعلقة بحركة الموظفين.

أما الدراسة الثالثة فكانت للباحثين: لعياضي عبد الحكيم، عصايدى مروان (2019) جامعة المسيلة "مجلة الإبداع الرياضي"، تحت عنوان "دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة"، وتهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين تكنولوجيا الاتصال وعملية اتخاذ القرار من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، حيث تكونت عينة الدراسة من 30 موظف وقد تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل مع استخدام المنهج الوصفي وتمثلت أداة البحث في استمارة الاستبيان، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي: وجود علاقة ارتباطية قوية بين تقنيات تكنولوجيا الاتصال المستخدمة وعملية اتخاذ القرار لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، وجود درجة عالية في استخدام تكنولوجيا الاتصال لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، وجود درجة عالية في اتخاذ القرارات لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.

ومن خلال ما تقدم ارتأينا طرح التساؤل العام الآتي:

هل تساهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ؟

ومن هذا التساؤل تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم مؤشر التدريب في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ؟

- هل يساهم مؤشر الغياب في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ؟

في ضوء إشكالية الدراسة، يتم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم مؤشر التدريب في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

- يساهم مؤشر الغياب في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

وتهدف الدراسة الحالية من خلال طرح التساؤلات السابقة واختبار الفرضيات المقدمة إلى محاولة التعرض للوحة القيادة الاجتماعية كأداة لاتخاذ القرار، ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى الطويل، ومحاولة تسليط الضوء على مساهمة مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، وكذا تمكين الرؤساء الإداريون من معرفة الوضع الاجتماعي في المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، باعتبار الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات الرياضية، حيث هذه الأخيرة لا يمكنها أن تصل إلى مستوى عالي من الازدهار أو تحقيق أهدافها المسطرة إلا عن طريق الحيازة على نظام معلوماتي للموارد البشرية

والمتمثل في لوحة القيادة الاجتماعية، حتى تكون المؤسسات الرياضية قادرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة ومواجهتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### تحديد المصطلحات والمفاهيم العامة للدراسة:

#### أ- لوحة القيادة الاجتماعية:

**اصطلاحاً:** هي مجموعة من المؤشرات الاجتماعية المرتبة في نظام خاضع لمتابعة أداء فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والتقييم والرقابة على عمليات إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها. (بوحديد، 2014-2015، صفحة 79)

**إجرائياً:** لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار وتعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة، وهو يشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.

#### ب- اتخاذ القرار:

**اصطلاحاً:** هي العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل فالأساس في اتخاذ القرار هو اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير ويكون اتخاذ القرار عبارة عن اختيار موضوعي، أو هو بشكل أدق اختيار موضوعي بين بدائل مختلفة للعمل تقود إلى تحقيق النتائج المطلوبة. (ناديا، 1989، صفحة 14)

**إجرائياً:** هي اختيار بديل معين من بين البدائل المتوفرة بحيث يصل الإداري إلى تحقق أهداف المؤسسة التي اتخذ القرار من أجلها في ضوء نظرة شاملة إلى المؤسسة ومحيطها.

#### الجانب التطبيقي

### 2. الطرق المنهجية المتبعة:

**1.2 الدراسة الاستطلاعية:** لقد قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات المدية وعين الدفلى، وقد تم فيها تجميع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة كالتعرف على مستخدمي مديريات الشباب والرياضة وأيضاً معرفة أساليب اتخاذ القرار فيها، وتم في هذه المرحلة إجراء مقابلات مع بعض الموظفين، كرئيس مصلحة التكوين وإدارة الوسائل ورئيس مكتب المستخدمين والتكوين، وقمنا من خلالها بتوزيع الاستبيان في صيغته الأولية على عينة جزئية والمقدر عددها بـ 4 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

### 2.2 مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة في ما يلي:

- المجال المكاني: اقتصرت الدراسة بمديريات الشباب والرياضة لولايات المدية وعين الدفلى.

- المجال الزمني: تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2021/01/12 إلى غاية 2021/03/16.

### 3.2 منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة". (عليان، غنيم، 2004، صفحة 33) واعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

### 4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

#### - مجتمع الدراسة:

ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، ويمكن القول أن المجتمع الإحصائي هو مجموعة من الوحدات الإحصائية معرفة بصورة واضحة، بحيث تميز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع عن غيره. (النعيمي و آخرون، 2015، صفحة 77)

ويتكون مجتمع دراستنا من جميع رؤساء المصالح والمكاتب بمديريات الشباب والرياضة لولايات المدية وعين الدفلى.

#### - عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

في دراستنا هذه اعتمدنا في اختيار العينة على أسلوب المسح الشامل، وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر ب 32 موظف من بين رؤساء المصالح والمكاتب، وتم عرض الاستبيان في صيغته الأولية على عينة جزئية مقدرة ب 4 موظفين أما العدد المتبقي الذي هو 28 تم توزيع استمارة الاستبيان النهائية عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

### 5.2 أدوات جمع البيانات والمعلومات:

تعرف أدوات البحث بأنها الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته مهما كانت تلك الأدوات حيث أن المشكلة المطروحة هي التي تحدد الأدوات التي يستعملها الباحث في بحثه مما يتناسب مع أداة المشكلة. (المشهداني، 2017، صفحة 42)

إن طبيعة الموضوع المدروس تتطلب منا الاستعانة بأداة الاستبيان، وقد تم تصميمه بالاعتماد على مقياس ليكرت من 5 بدائل لقياس مختلف البنود، وتم تقسيم هذه البنود ضمن محورين كالتالي:

**المحور الأول:** مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية، وقد اشتمل هذا المحور على 10 أسئلة مقسمة إلى بعدين: ( البعد الأول يتعلق بمؤشر التدريب، ويتضمن 5 أسئلة، والبعد الثاني يتعلق بمؤشر الغياب، ويتضمن 5 أسئلة).

**المحور الثاني:** ترشيد اتخاذ القرارات، ويتضمن 10 أسئلة مقسمة إلى بعدين: (البعد الأول يتعلق بتوفر المعلومات، ويتضمن 5 أسئلة، والبعد الثاني يتضمن 5 أسئلة ويتعلق بالقرارات البديلة والملائمة).

### 6.2 الشروط العلمية للأداة:

**صدق المحكمين:** للتحقق من صدق الاستبيان، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة الجزائر3 تخصص الإدارة والتسيير الرياضي من ذوي الخبرة والكفاءة وقد اتفقوا على معظم الأسئلة الواردة في الاستبيان وعليه يمكن أن نستخلص بأن أداة الدراسة المستخدمة ذات قيمة علمية، وبذلك يمكن اعتمادها في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان بمحوريه وللاستبيان ككل، وذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

الجدول رقم (01): يمثل معاملات ثبات الاستبيان

الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.671
المحور الثاني	0.812
الاستبيان ككل	0.741

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول (02) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبيان وهي (0.671، 0.812) حيث أن قيمها قيم ممتازة تدل على ثبات جيد لهاته المحاور ويمكن الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.741)، وهي قيمة عالية وهذه النتيجة تسمح بتطبيق هذه الأداة ومنه يمكن القول بان هذا الاستبيان ككل ثابت.

7.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل البيانات المجمعة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لتحديد استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه محور الاستبيان، ومعامل الارتباط بيرسون، معامل ثبات ألفا كرونباخ، لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان بالإضافة إلى الاستبيان ككل.

### 3. عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

#### 1.3 عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

الجدول رقم (02): إجابات أفراد العينة لبعده مؤشر التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يساهم مؤشر التدريب في معرفة دور المؤسسة بتدريب مواردها البشرية.	4.19	0.62	موافق
2	يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة.	3.66	0.92	موافق
3	يساعد مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله.	4.13	0.64	موافق

4	يعكس مؤشر التدريب تحسين أجال الانجاز بعد التدريب.	3.85	0.79	موافق
5	يعكس مؤشر التدريب انخفاض عدد الغيابات للعمال المتدربين.	3.56	1.03	موافق
المجموع العام		3.87	0.91	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.19) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.62)، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.13) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.64)، وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.85) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.79)، أما العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.66) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.92)، وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56)، وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.03)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ (3.87)، وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.91).

الجدول رقم (03): إجابات أفراد العينة لبعده مؤشر الغياب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة.	3.49	0.92	موافق
7	يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة.	3.74	0.94	موافق
8	يساعد مؤشر الغياب في معرفة أسباب انخفاض الأداء.	3.39	1.12	محايد

9	يعكس مؤشر الغياب عدد الصراعات وعدم التفاهم مع الرؤساء في المؤسسة.	3.98	0.69	موافق
10	يعكس مؤشر الغياب عدم عدالة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع العمال.	3.83	0.86	موافق
المجموع العام		3.68	0.59	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.98) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.69)، وجاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.83) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.86)، وجاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.74) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.94)، أما العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.49) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.92)، وجاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.39)، وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.12)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ (3.68)، وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.59).

### 2.3 عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

الجدول رقم (04): إجابات أفراد العينة لبعده توفر المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	أخذ قراراتي بناء على المعلومات الواردة والتي تتماشى وأهداف المؤسسة.	3.14	1.19	محايد
12	تتميز المعلومات التي أتحصل عليها لأداء مهمتي بالتجدد والتغير.	3.65	0.98	موافق
13	المعلومات التي يوفرها نظام المؤسسة سهلة الاستخدام ومفيدة وشاملة.	3.57	0.79	موافق

محايد	1.18	2.89	أحاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرار ملائم.	14
موافق	0.96	3.68	يتم الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة الكافية.	15
موافق	1.06	3.34		المجموع العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.68) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.96)، وجاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.65) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.98)، وجاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.57) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.79)، أما العبارة رقم (11) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.14) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.19)، وجاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.89)، وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.18)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ (3.34)، وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ (1.06).

الجدول رقم (05): إجابات أفراد العينة لبعث القرارات البديلة والملائمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	تتخذ القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب.	4.30	0.86	موافق بشدة
17	عادة ما يكون لدي قرارات بديلة جاهزة لمواجهة أي طارئ.	4.48	0.59	موافق بشدة
18	تتخذ الإدارة القرار المبني على أسس التحليل والمقارنة بين البدائل.	4.14	0.93	موافق

19	تستخدم الإدارة الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.	4.40	0.69	موافق بشدة
20	تعمل الإدارة على متابعة تنفيذ القرارات المتخذة.	4.09	0.64	موافق
المجموع العام		4.28	0.72	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.48) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق بشدة، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.59)، وجاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.40) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق بشدة، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.69). وجاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.30) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق بشدة، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.86)، أما العبارة رقم (18) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.14) وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.93). وجاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.09)، وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ (0.64)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ (4.28)، وتقع ضمن المجال الذي يشير إلى استجابة موافق بشدة، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.72).

الجدول رقم (06): يمثل مصفوفة الارتباط

		توفر المعلومات	القرارات البديلة والملائمة
مؤشر التدريب	معامل الارتباط	0.423*	0.462*
	مستوى المعنوية	0.002	0.001
مؤشر الغياب	معامل الارتباط	0.645*	0.735*
	مستوى المعنوية	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المصنوفة أعلاه يتضح وجود علاقة ترابط بين مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرار وتمثل في ما يلي:

- **العلاقة الأولى:** تمثل علاقة ترابط موجبة بين مؤشر التدريب وتوفر المعلومات حيث كانت قيمة معامل سبيرمان (0.423) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 .

- **العلاقة الثانية:** تمثل علاقة ترابط موجبة بين مؤشر التدريب والقرارات البديلة والملائمة حيث كانت قيمة معامل سبيرمان (0.462) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 .

من خلال العلاقات (الأولى، الثانية) يتضح أن مؤشر التدريب يساعد في معرفة اهتمام المديرية بتدريب مواردها البشرية، وفي التعرف على فعالية البرامج المتخذة من طرف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي كلما كانت طرق التدريب فعالة كلما كان هناك توفر للمعلومة ووجود لقرارات بديلة وملائمة، وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة بوحديد ليلي (2014-2015)، من خلال قياس أربعة نتائج للتدريب مرتبطة فيما بعضها البعض أي كل نتيجة تؤدي إلى وجود الأخرى كالتالي:

- المستوى الأول يتعلق بردود الأفعال: ويشمل جمع آراء المتدربين حول المواد المعالجة، المدربين، طرق التدريب الوسائل.... الخ.

- المستوى الثاني يتعلق بالتعلم: يتم قياس مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات والسلوكيات.  
- المستوى الثالث يتعلق بسلوكيات الموارد البشرية: ويشمل تقييم تحسن كفاءة المورد البشري في عمله، والمؤشرات المعتمدة هي النسبة بين المستوى الأداء قبل وبعد التدريب - المستوى الرابع يتعلق بالنتائج التنظيمية: وهو قياس أثر التدريب على انخفاض في الغياب، الصراعات وحوادث العمل.

وأيضاً هذه النتيجة تؤكد ما توصل إليه الباحثين لعباضي عبد الحكيم، عصايدى مروان (2019)، من خلال الارتباط القوي بين تكنولوجيا الاتصال المستخدمة وعملية اتخاذ القرار، من حيث الوسائل والأساليب التي تستخدم في نقل المعلومة داخل وخارج المؤسسة، ومعرفة أبرز المعوقات التي تواجهها في مختلف المستويات الإدارية، وهذا ما نربطه بمدى اهتمام المديرية بتدريب مواردها البشرية، من خلال قدرة الموظفين على استخدام تكنولوجيات الاتصال بكفاءة وفعالية والذي بدوره يزيد من كفاءة اتخاذ القرارات الرشيدة والناجعة للمديرية في مهامها ونشاطاتها. وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى: "يساهم مؤشر التدريب في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية".

- **العلاقة الثالثة:** تمثل علاقة ترابط موجبة بين مؤشر الغياب وتوفر المعلومات حيث كانت قيمة معامل سبيرمان (0.645) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 .

- **العلاقة الرابعة:** تمثل علاقة ترابط موجبة بين مؤشر الغياب والقرارات البديلة والملائمة حيث كانت قيمة معامل سبيرمان (0.735) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 .

من خلال العلاقات (الثالثة، الرابعة) يتضح أن مؤشر الغياب يعتبر من المؤشرات الهامة لتوضيح ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار، ويعكس هذا المؤشر سلوك الفرد أو مجموعة أفراد داخل المؤسسة، وهذا ما تؤكدته

دراسة بوحديد ليلي (2014-2015)، من خلال مقارنة هذا المؤشر في ظرف عدة أشهر أو سنوات وملاحظة تطوره، زيادته تبين التمادي في احترام قواعد المؤسسة، أو تدهور لظروف العمل أو كون العامل يملك مشاكل خارجية كالمشاكل العائلية، ويتم أيضا حساب هذه المؤشرات على أساس سبب التغيب: إضراب، عدم تفاهم مع المشرف حوادث العمل... الخ، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات من حيث: الثقافة التنظيمية، ظروف العمل، الأعمار الجنس.... أي كل العوامل التي تؤثر على التغيب.

وأيضا هذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه الباحثة بن حظري أسماء فاطمة الزهراء (2014-2015)، والتي أكدت على أهمية مؤشر الغياب باعتباره من أهم مؤشرات إدارة الموارد البشرية لما يحتويه من معطيات تساهم في معرفة الاحترام والالتزام بنظام العام للمؤسسة، من خلال القيام بعملية حساب نسبة الغياب وهي كالآتي:

نسبة الغياب = عدد أيام الغياب / عدد الموظفين، وعرفت نسبة الغياب في الشركة ارتفاعا حيث بعد أن انخفضت من 43 غياب سنة 2010 إلى 35 غياب سنة 2011، عاودت الارتفاع إلى 51 غياب سنة 2012.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية: "يساهم مؤشر الغياب في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية".

على ضوء ما تقدم يمكن تأكيد الفرضية الرئيسية وهي:

تساهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

#### 4. خاتمة:

إن لوحة القيادة تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات والتي تسمح بقياس أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على انحرافات المكتشفة حتى يتم تصحيحها في الوقت والمدة اللازمة، لكونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى والتي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها، كم يتعين تكوين المسيرين على التعامل معها وإشراك المرؤوسين في إعداد مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية، لان فعالية لوحة القيادة الاجتماعية مرتبط بحسن اختيار مؤشرات بناءها، وبالتالي تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية للنجاح، لتسمح للمسؤول باتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

#### - الاقتراحات:

- ضرورة توفير الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، ومن بينها لوحة القيادة الاجتماعية.

- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة مؤشرات الاجتماعية المرتبطة بمجالات عملهم والخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية.

- ضرورة وضع إستراتيجية خاصة لمؤسسات الرياضية، وإشراك الموارد البشرية في وضعها وذلك باستغلال المعلومات التي توفرها لوحة القيادة الاجتماعية.

- على المؤسسات الرياضية تخصيص لوحة قيادة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لتمكين هذه الأخيرة من معرفة مساهمة كل واحدة في عملية اتخاذ القرار.
- توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر المصدر التي تعتمد عليه لوحة القيادة الاجتماعية من أجل اتخاذ القرار العقلاني والرشيد.

## 5. قائمة المراجع:

### المؤلفات:

- باهي، مصطفى حسين، عفيفي، محمد متولي، (2001)، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة.
- سيار، عبد الرحمان، (2014)، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا للطباعة، ط1، الإسكندرية.
- الشافعي، حسن أحمد، الغضاب، عبد الله، (2012)، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته ب (الإمكانيات- اتخاذ القرار- أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.
- عبد المقصود، إبراهيم محمود، الشافعي، حسن أحمد، (2003)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.
- عليان، ربحي مصطفى، غنيم، عثمان محمد، (2004)، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العملي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- الكلز، محمد جمال الدين محمد، (2012)، حوكمة المؤسسات الرياضية دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.
- المشهداني، سعد سلمان (2017)، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية.
- النعيمي، عبد العال محمد، وآخرون، (2015)، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ناديا، أيوب، (1989)، نظرية القرارات الإدارية، جامعة دمشق، دط، دمشق.

### الأطروحات:

- بن حظري، أسماء فاطمة الزهراء، (2014- 2015)، لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز- فرع مجمع سونلغاز-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- بوحديد، ليلي، (2014- 2015)، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.

- لقواق، عبد الرزاق، (2008-2009)، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

#### المقالات:

- بوصلاح، النذير، (2018)، إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي، مجلة الإبداع الرياضي جامعة المسيلة، المجلد (09)، العدد (01)، ص 105.

- لعياضي، عبد الحكيم، عصايمي، مروان، (2019)، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، مجلة الإبداع الرياضي جامعة المسيلة، المجلد (10)، العدد (02).

- منجحي، مخلوف وآخرون، (2019)، اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة في إدارة المنشآت الرياضية بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي جامعة المسيلة، المجلد (10)، العدد (02)، ص 189 - 192.

#### المدخلات:

- حمدي، صراح، (14-15 أبريل 2009)، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

- ضحاك، نجية، بوعوبنة، سليمة، (25 أبريل 2017)، لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.