

وضيفة التنظيم الاداري واثاره على تسيير الموارد البشرية

The function of administrative organization
and its effects on the management of human resources

زاوي عقيلة¹، غاصب امال²

¹ معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 3 / الجزائر / z.28@hitmail.fr

² قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة / الجزائر / amelghaceb@yahoo.com

تاريخ النشر: 2022/01/20

تاريخ القبول: 2021/12/19

تاريخ الاستلام: 2021/11/08

ملخص:

تعتبر الموارد البشرية المورد الاساسي في المنظمة الرياضية الذي لديه القدرة على التفكير والابداع والتجديد والتطوير، وبالتالي يساهم بشكل مباشر في استمرار نشاط المنظمة الرياضية، اذ وجب الاهتمام واعطائه المكانة اللائقة به.

واستجابة لطبيعة الموضوع اعتمدنا على تشخيص اهم المشكلات الادارية والتنظيمية التي تؤثر سلبا على الاهداف الادارية للمؤسسات الرياضية وكذلك وضع تصور مقترح لبيكل تنظيمي لمؤسسة رياضية، فاعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، لمجتمع الدراسة لجميع الموظفين التابعين لمقر مديرية الشباب والرياضة بالجلفة سنة 2020 والبالغ عددهم 62 موظف وتم الاكتفاء بعينة 40 موظف تم اختيارهم بطريقة قصديه، ومن اهم النتائج وجدنا ان الموارد البشرية لا يتم تدريبهم على اساليب التسيير الاداري الا انهم يعملون ما بوسعهم لتجديد المهارات والمعارف لتقبل المهام والمسؤوليات في معالجة المشاكل التي تواجههم من جهة، وتطوير السلوك الاداري باستعمال نظام اللوائح التنفيذية.

كما تظهر اهمية تسيير الموارد البشرية من خلال مشاركة الادارة العليا في تحديد الغايات والاهداف والمساهمة في التوجيه مسار العمل في المنظمة ورسم الخطط طويلة الاجل وامتلاكها المرونة الكافية في مواجهة حركة البيئة الداخلية والخارجية. كما تساهم في التوصيف الدقيق للوظائف وتحديد شاغلها مع مراقبة وتوجيه واعداد وتقييم وتدريب الافراد، كما تساهم في توفير متطلبات تحسين الاداء من خلال توفير عمالة ذات قدرات عقلية وكفاءات علمية.

الكلمات الدالة: الموارد البشرية: المنظمة الرياضية: التنظيم: الادارة: الاداء: الموارد البشرية.

Abstract:

Human resources are considered the main resource in the sports organization, which has the ability to think, creativity, innovation and development, and thus contributes directly to the continuation of the activity of the sports organization, as attention must be given to it and give it a proper position. In response to the nature of the topic, we relied on diagnosing the most important administrative and organizational problems that negatively affect the administrative objectives of sports institutions, as well as developing a proposed vision for an organizational structure for a sports institution. 40 employees were selected intentionally. Among the most important results, we found that human resources are not trained in administrative management methods, but they do their best to renew skills and knowledge to accept tasks and responsibilities in addressing the problems they face on the one hand, and to develop administrative behavior using the system of executive regulations.

It also shows the importance of managing human resources through the participation of senior management in setting goals and objectives and contributing to directing the course of action in the organization and drawing up long-term plans and having sufficient flexibility in facing the movement of the internal and external environment. It also contributes to providing the requirements for improving performance by providing workers with mental abilities and scientific competencies.

Keywords: human resources; sports organization; Organization ; Administration; the performance; Human Resources.

مقدمة واشكالية الدراسة:

يعيش العالم اليوم تقدما سريعا في الفكر الاداري علما وتطبيق في الافكار والمبادئ والنظريات والقوانين الادارية، اضافة الى التقدم السريع في الاساليب والاجراءات الادارية المطبقة، كما حضي التسيير الاداري للموارد البشرية باهتمام من طرف علماء الادارة وعلم انفس والاجتماع باعتباره عملية مقصودة لتطوير امكانيات المنظمات الرياضية وقدرات ومهارات الافراد بهدف رفع مستوى الاداء وتحقيق الاهداف المرجوة. وتظهر اهميته لما تقدمه للمنظمات الرياضية من رفع كفاءة واداء الموظفين فيها وزيادة فعاليتها في بيئته الداخلية والخارجية وتحقيق اكبر قدر ممكن من الاهداف المسطرة في مدة قصيرة وباقل التكاليف.

تعتبر الادارة علم قائم على اساس عملية ومبادئ ومفاهيم منتظمة تستخدم الرقي اساليب الابحاث والدراسات في حل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية وصولا الى تحقيق اهداف مادية ومعنوية وانسانية لأطراف كافة. (بشير علاق، 2008، ص 20)

وكثيرا ما اتجهت ادارة الموارد البشرية الى التنظيم لتطور ذاتها واعتماده على خطط سريعة للتغلب على مشاكله الادارية، الا ان مثل هذه الخطط تواجه الفشل لأن هدفها هو حل المشكلات وليس التعمق في جذورها للقضاء عليها فظهرت الوظائف الادارية كأسلوب معالجة المشاكل ومواكبة تطورات العصر الحديث. (محمد الصيرفي، 2007، ص 50)

ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن نظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء اهدافها مع ضمان الاداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة، وذلك بفضل تكامل عناصر التسيير المتمثلة في تحديد رسالة المنظمة الرياضية واهدافها والتحليل البيئي واختيار وتنفيذ الاستراتيجية ثم تعميمها.

انعكس الفكر الاداري الجديد على الموارد البشرية، فظهر تأثيره واضحا على مفاهيم وتقنيات في الادارة المعاصرة، من هنا برزت اهمية الوظائف الادارية عموما ووظيفة التنظيم خصوصا، وعليه فان الاشكالية هي كيف يمكن لوظيفة التنظيم الاداري التأثير ايجابيا على تسيير الموارد البشرية؟

وتندرج تحتها التساؤلات الفرعية:

- هل الانظمة والسياسات والوظائف الادارية المطبقة في ادارة الموارد البشرية في مجال الرياضي تساهم في تحقيق الاهداف المسطرة؟

. هل التحكم والتطبيق الجيد لأساليب التنظيم يساعد ادارة الموارد البشرية في مجال الرياضي من تحقيق اهدافها؟

1. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة: وظيفة التنظيم الاداري تؤثر ايجابا على تسيير الموارد البشرية في مجال الرياضي.

1.1 الفرضيات الجزئية:

- الانظمة والسياسات والوظائف الادارية المطبقة في ادارة الموارد البشرية في مجال الرياضي تساهم في تحقيق الاهداف المسطرة.

- التحكم والتطبيق الجيد لأساليب التنظيم يساعد ادارة الموارد البشرية في مجال الرياضي من تحقيق اهدافها.

2.1 أهداف الدراسة:

.تشخيص اهم المشكلات الادارية والتنظيمية التي تؤثر سلبا علي الاهداف الادارية للمؤسسات الرياضية وعلي مستوى اداء الافراد العاملين فيها والتعرف علي مدي قدرتها على تحقيق الرضا لجميع الاطراف المرتبطة بها.

.وضع تصور مقترح لهيكل تنظيمي لمؤسسة رياضية يتضمن المراحل التالية : (الاعداد، التدريب، تنمية الفريق، تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات، وضع الهدف التنظيمي، انجاز الهدف، الاستقرار) لرفع كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم الادارية في مجال عملهم.

.كما تهدف الي تطوير وتنمية السلوك الاداري وتطوير قدرات العاملين بالمنظمة الرياضية عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الادارية ، اضافة الي تطوير المهارات التنظيمية و القدرة علي التفكير والتسيير واتخاذ القرارات الرشيدة.

3.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات

الموارد البشرية:

.اصطلاحا:علي انها ادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة الرياضية من ايادي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل علي استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم ايضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدتها الادارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصلحة المنشأة والعاملين فيها . (محمد فالح صالح، 2004، ص 21).

.اجرائيا: الموارد البشرية لأي منظمة هي مجموعة من الافراد القادرين والراغبين علي اداء العمل بشكل جاد وملتزم وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعلم و الاختبار و التدريب والتطوير والصيانة .

تسيير الموارد البشرية:

اصطلاحا: على انها مجموعة من الاجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب علي موارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير امكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات او الوظائف وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها.

كما تعرف الموارد البشرية بانها مورد بشري لأي دولة او منظمة علي انها مجموعة من الافراد القادرين والراغبين علي اداء العمل بشكل جاد وملتزم ، ويمكن الاستفادة منه عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعلم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة .(احمد السيد الكردي، مصر 2010، ص 30)

الادارة:

.لغة: دور - ادار - ادارة

ادرة شركة او مدرسة او مؤسسة ، الجهاز الذي يسير امورها ويشرف على اعمالها.

اصطلاحا:

تعود كلمة الادارة الي الاصل اللاتيني(Administration) تتكون من كلمتين وتعني تقديم العون للآخرين وفي مجال علم الاجتماع يعرفه فريدريك تايلور بانها التحديد الدقيق لما يجب علي الافراد عمله ، ثم التأكد بانهم يقومون بهذه الاعمال بأفضل الطرق واكفاً الطرق .

واما هنري فايول :بانها عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة .

بينما لدي عبد الكريم درويش: تعني الخدمة علي اساسا ان من يعمل بالإدارة يقوم علي خدمة الآخرين او يصل عن طريق الادارة الي خدمة الآخرين (مدحت محمد ابو النصر ، 2008، ص19)

اجرائيا: هي عملية تحقيق اهداف التنظيم من خلال الافراد والموارد الاخرى لهذه المنشأة.

التنظيم:

١٠. **اصطلاحاً:** عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها الى اختصاصات الافراد وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وانشاء العلاقات بين الافراد بغرض تمكين من العمل بانسجام التناسق لتحقيق الهدف. (نعمان عبد الغني، 2010، ص66)

اجرائيا: تظهر اهمية التنظيم في المجال الرياضي في كونه يساهم في تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف المناسبة للعاملين ، وكذا العمل على التنسيق بين مختلف المجهودات من اجل الوصول الي تحقيق الاهداف المسطرة بمستوي اداء المرتفع.

الهيكـل التنظيمي :

اصطلاحاً : هو ذلك المخطط البياني الذي يوضح مختلف العلاقات والمستويات بين مختلف النشاطات في الإدارة وكذلك علاقة الإدارة الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة الرياضية ويتم هذا من خلال النماذج التنظيمية المعتمدة. (محمد حافظ حجازي ، مرجع سابق ص60)

مديرية الشباب والرياضة:

اصطلاحاً: هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة ، تسهر علي ترقية الحركات الجمهورية والرياضية للشباب والرياضة ، كذلك اعداد مخططات التطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع كل الهياكل والهيئات المعنية ، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من الوالي. (يوسف وهاب ، 2013 ، ص47)

4.1. الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى: كريمة دروازي (2010): الاداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الادارة الرياضية .

هدفت من الدراسة : دراسة المناخ التنظيمي للموارد البشرية وتأثيره علي نجاح الادرة الرياضية ، ادخال الادارة الرياضية حيز البحوث.

استعمل المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، والاستبيان لجمع المعلومات، وكانت العينة المختارة عينة عشوائية بسيطة.

اما النتائج المتوصل اليها هي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تنمية الإدارة الرياضية وابعاد المناخ التنظيم، وتعزز سمات الشخصية كالثقة والتعاون وتحمل المسؤولية داخل الادارة الرياضية مما يفضي انسجاما وتكاملا بين ادارة الموارد البشرية وباقي الادارة الأخرى للمنشأة.

الدراسة الثانية: محمود عبد الرحمان ابراهيم الشطي (2006): اثر المناخ التنظيمي علي اداء الموارد البشرية .
هدفت من الدراسة : التعرف على مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على اداء الموارد البشرية ، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى اداء الموارد البشرية .
استعمل المنهج الوصفي لهذه الدراسة ، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات كما خلصت الدراسة الي :

.توجهات ايجابية لأفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد .

.وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات واساليب وطرق اتخاذ القرار.

.وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات على اداء الموارد البشرية وان هذا المناخ يؤدي الي تحسين مستوى الاداء.

الدراسة الثالثة: شلابي محمد (2011) : التنمية التنظيمية كمدخل لتحسين اداء الموظفين بالمنظمة الرياضية .
هدف من الدراسة :عرض الإطار النظري لموضوع التنمية التنظيمية واطهار مساهمته في تحسين اداء الموظفين بالمنظمات وكذلك التعرف على البرامج المسطرة من قبل المديرية لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين اداء العاملين من جهة اخري ومدى مطابقتها مع مفهوم التنمية التنظيمية.

كما استعمل الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع المعلومات واستعمل المنهج الوصفي التحليلي للدراسة ، وكانت العينة تظم 80 موظف من اصل 420 في مختلف المستويات الادارية .

توصل الباحث الي انه هناك اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والمرؤوسين مما يؤكد فعالية نظام الاتصال الداخلي وهذا ارجع لدور التنمية التنظيمية المسطرة ، وكذلك عدم وضوح معايير تقييم الاداء.

الدراسة الرابعة: مجادي رايح ، شريف حمز و مجادي مفتاح (2021) : بعض الكفايات الادارية ومستوى ممارستها لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية دراسة ميدانية بجامعة المسيلة ضمن مجلة التحدي المجلد 13 العدد2، 2021.

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى ممارسة بعض الكفايات الادارية لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية دراسة ميدانية بجامعة المسيلة.

وتم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي لعينة مكونة من 60 استاذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتم جمع البيانات باستخدام اداة الاستبيان.

وتوصل الباحث الى اهم النتائج ان اعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية دراسة ميدانية بجامعة المسيلة يمتلكون درجات مرتفعة في ممارسة بعض الكفايات الادارية.

كما اوصت الدراسة على اجراء دراسات تحليلية تجريبية تخص الكفايات الادارية للأساتذة سواء قبل او اثناء العمل لفحص تأثير وفاعلية تلك الكفايات.

الدراسة الخامسة: برباخ رايح مجلة التحدي العدد13، (2018): الادارة بالأهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريج ، ضمن مجلة التحدي العدد13، 2018 .

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الادارة بالأهداف كأسلوب من اساليب ادارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريرج، وتم اعتماد الباحث للمنهج الوصفي باستخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم استخدام المسح الشامل لكل مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريرج والتي بلغت 46 من اصل 46 مدير.

وتوصل الباحث الى اهم النتائج على وجود مستوى من الاهمية مرتفع لاسلوب الادارة بالاهداف لادارة الوقت لدى مدراء المركبات الرياضية، وذلك ايجاد مستوى مرتفع من الابداع الرياضي لديهم وكذلك وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين اساليب ادارة الوقت والابداع الاداري لديهم.

الدراسة السادسة: دودو بالقاسم وقدار زين العابدين (2017): الكفايات التدريسية لاستاذ التربية البدنية والرياضية وعلاقتها باتجاهات الاناث نحو ممارسة النشاط البدني الرياضي التربوي في مرحلة التعليم المتوسط ضمن مقال مجلة التحدي المجلد 09، العدد، 12، 2017.

هدفت الدراسة الى التعرف على الكفايات التدريسية واتجاهات الاناث نحو ممارسة النشاط البدني الرياضي التربوي في مرحلة التعليم المتوسط، واعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي لعينة مقسمة بين التلاميذ وعددها 150 تلميذ و15 استاذ مستخدما مقياس الكفايات التدريسية لاساتذة التربية البدنية والرياضية ومقياس اتجاهات نحو ممارسة النشاط البدني الرياضي، وتوصل الى نتيجة وجود فروق في الكفايات التدريسية لدى الاساتذة ترجع لمتغير الخبرة المهنية.

الدراسة السابعة: أجراها "أحمد عبد العال محمد أحمد عام 2001" حول "التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء" كان الهدف منها التعرف على الممارسات الإدارية والأنماط التنظيمية السائدة بالنوادي الرياضية والاجتماعية، وتشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلبا على مستوى الأداء والتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الرضا لجميع الأطراف المرتبطة بها، واتضح للباحث وجود مسؤوليات واضحة ومحددة ومكتوبة للعمل في النادي محل الدراسة ولكنها غير تفصيلية، وشعور العمال بعدم توافق برنامج التطوير التنظيمي ورغبات أعضاء النادي، وأن أداء الجهاز الإداري بالنادي يعد أداء متوسط.

الدراسة الثامنة: قامت بها "يسرى أحمد محمد جاد 1998م" حول "التطوير الإداري للإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة الإسكندرية"، الهدف منها هو تحديد أوجه القصور الموجود بالتنظيم الإداري الحالي من حيث عدم تحقيق الأهداف المرجوة للإدارة العامة وأوجه القصور الموجود في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، توصلت الباحثة إلى أن التنظيم الرسمي الحالي يفقد المرونة اللازمة لتحقيق الأهداف، وهذا راجع للروتين الموجود بالإدارة، ولا يحقق هذا التنظيم للأخصائيين الرياضيين التدرج في المستويات الإدارية المختلفة.

الدراسة التاسعة: قام بها "هاني بن ناصر بن حمد الراجحي 2003م" حول الرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، هدف الدراسة هو معرفة اتجاهات العاملين في الإدارة نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في اداراتهم، وواقع العلاقة والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الإدارة، ومعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين في الإدارة واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي الحاصل في إدارتهم.

2. الإجراءات المنهجية: (نوعية الخط Sakal Majalla، حجم الخط 14، غليظ)

1.2 منهجية البحث المتبعة:

لاشك ان تقديم اي بحث علي يقاس بدرجة الدقة التي يصل اليها في تحديد مفاهيمه ودقة الاداة المستخدمة لقياسه، وتزداد اهمية وصعوبة الدراسة بالتعامل مع الظاهرة (العامل البشري) ويمكن ان نقوم بدراستها دون ان تكون له اداة مناسبة لقياسها.

سنحاول في هذا الفصل ان نوضح الاجراءات الميدانية التي تم اتباعها في الدراسة ومن اجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة اخرى ، كما هو معروف فان الذي يميز اي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية ، وهذا لا يتحقق الا اذا اتبع الباحث منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

المنهج المتبع: يتميز البحث العلمي بتعدد مناهجه

فالمنهج لغة: هو طريق الواضح والمستقيم. (عبد الرحمان العيسوي، 1996، ص 76).

في القرآن الكريم قوله تعالى (لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا). (القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 48).

حيث يعتبر اختيار منهج الدراسة مرحلة هامة في البحث العلمي اذ يحدد كيفية جمع المعلومات حول الموضوع الدراسة ، فمنهج الدراسة له علاقة بإشكالية الدراسة من حيث طبيعة الموضوع وخصوصياته وخلفياته النظرية والتطبيقية والتي تفرض على الباحث اختيار المنهج العلمي المناسب هدفا للوصول لنتائج علمية قابلة للدراسة والتحقق والشمولية، واستجابة لطبيعة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

عرفه (بشير صالح الرشيدى) بانه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا للاستخلاص لدلائلها وصول الى نتائج او تعميمات على الظاهرة محل الدراسة . (بشير صالح الرشيدى، 2000، ص 59).

2.2 الدراسة الاستطلاعية: تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الاسس الجوهرية لبناء البحث كله وهي نظرة اساسية ومهمة في الدراسات العلمية ، اذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها. (عمار باحوش، 1995، ص 276).

وعليه كانت بداية المشروع في اواخر شهر فيفري 2020، والتي اقتصرت على موظفي مقر مديرية الشباب والرياضة بالجلفة موزعين على مختلف المستويات الادارية يتراوح عددهم 62 موظف ، قمنا بزيارة ميدانية لعينة الدراسة في مقرها ، ولقد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من معرفة ما يلي:

- معرفة حجم المجتمع الاصلي للدراسة وعلى افراد العينة ومميزاتهم وخصائصهم.

- معرفة مدى صلاحية وتناسب اداة الدراسة (الاستبيان) مع عينة البحث.

- التأكد من مدى فهم الاسئلة المطروحة ومدى صلاحيتها وتماشيها مع متطلبات الدراسة.

وهذا ما جعلنا على اتصال بهته الفئة ولاحتكاك بها مباشرة من اجل تفادي الصعوبات والعراقيل التي من شأنها ان تواجهها ودراسة كل التقنيات قصد صياغة فرضية عمل قابلة للاختبار ومدى استجابة عينة الدراسة للأهداف.

3.2 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: هو المتغير التجريبي المراد معرفة تأثيره على الدراسة. (محمد زيان عمر، 1996، ص 54).

وفي دراستنا تمثل في وظيفة التنظيم الاداري .

المتغير التابع: هو المتغير الناتج من تأثير المتغير التجريبي. (محمد علي محمد، 1986، ص 48).

ويتمثل في هذه الدراسة تسيير الموارد البشرية في مجال الرياضي.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة كل الوحدات التي تمتلك خصائص او صفات محددة يتم اقرارها بمعرفة الباحث وفقا لبعض الاسس. (محمد نصر الدين رضوان، 2009، ص 15).

في هذه الدراسة ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين التابعين لمقر مديرية الشباب والرياضة بالجلفة سنة 2020 والبالغ عددهم 62 موظف.

باعتبار العينة هي جزء من المجتمع ولكن ليس اي جزء، بحيث تمثله احسن تمثيل ويتم اختيارها بطرق متعددة، الهدف منها الحصول على معلومات من المجتمع الاصلي للبحث، يختلف حجم العينة حسب اهمية الدراسة والامكانيات المادية والبشرية والوقت المتاح للقيام بهذه الدراسة، فكانت العينة تضم 40 موظف من مجموع 62 موظف تم اختيارهم بطريقة قصدية.

4.2 ادوات الدراسة: قصد نفي وإثبات الفرضيات المقدمة لدراسة الاشكالية يستلزم علينا اختيار انجع الطرق وذلك من خلال الدراسة والفحص وهذا باستخدام الادوات التالية:

- الدراسة النظرية: يصطلح في تسميتها بالمعطيات البيبليوغرافية حيث تتمثل في الاستعانة بالمصادر والمراجع من كتب ومذكرات ونصوص منشورة التي يدور محتواها حول التنظيم الاداري في المؤسسات الرياضية وتسيير الموارد البشرية ومختلف العناصر المتشابهة التي تخدم هذا الموضوع.

1.4.2 ادوات الدراسة (الاستبيان): اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة حيث تعد من اكثر الادوات استعمالا في البحوث العلمية (الوصفية)، وباعتبارها أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهد والنفقة، وتوفر على الباحث التدخل ثانيا في مراحل التطبيق

خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبيان): في دراستنا هذه تم تطبيق

- صياغة اسئلة أداة الدراسة بحيث تخدم الاهداف المطلوب تحقيقها وصياغتها تكون واضحة ومفهومة ومناسبة لجميع الموظفين (عينة الدراسة) وان يكون لكل سؤال هدف محدد يقيس مجالا محدد في كل محور من أداة الدراسة.

- الصورة النهائية لأداة الدراسة: أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت لاجله.

تضم محورين رئيسيين (التنظيم الاداري- تسيير الموارد البشرية في المجال الرياضي)

تكونت أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها النهائية على 25 سؤال موزع كآتي:

14 سؤال للمحور الاول، و 11 سؤال للمحور الثاني

5.2 صدق أداة الدراسة: تم قياس أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال

1.5.2 صدق المحتوى او صدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من انها تخدم اهداف الدراسة، ثم عرضها في صورتها الاولى على اساتذة مختصين فطلب منهم تحكيم الاستبيان من حيث مدى صدقه في قياس الاهداف التي وضعت من اجله وارتباط العبارات بالمحور الذي تندرج تحته، ودقة العبارات لغويا ومدى صلاحيتها للتطبيق وملاءمتها وكفاية عدد الفقرات للمحتوى وشموليتها وتنوعها واي ملاحظة يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل او التغيير او الحذف.

فقام الباحث بدراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم واجرى التعديل في ضوء توصياتهم

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الصديق الظاهري وصدق المحتوى لأداة وبالتالي هي صالحة

لقياس ما وضعت له.

2.5.2 صدق الاتساق الداخلي للفقرات اداة الدراسة: يعتبر الاتساق الداخلي للفقرات اداة الدراسة احد المقاييس المهمة التي تقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد اداة الدراسة الوصول اليها ،ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للفقرات اداة الدراسة

والتأكد من عدم التداخل بينها ويتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معامل الارتباط (بيرسن) فوجد النتائج التالية:

-المحور الاول يحتوي على 14 سؤال معامل الارتباط 87% بيرسن.

-المحور الثاني يحتوي على 11 سؤال معامل الارتباط 85% بيرسن.

الجدول رقم 1 : (يبين نتائج معامل ارتباط بيرسن لقياس صدق الاستبيان)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسن)	محاور أداة الدراسة
0.05	0.87	المحور الاول: التنظيم الاداري
	0.85	المحور الثاني: تسيير الموارد البشرية في المجال الرياضي

ومن هنا يتضح ان معاملات الارتباط بيرسن لمحورين مرتفعة لها دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات اداة الدراسة: يقول (فان دالين) عن ثبات الاختبار يعتبر ثابتا اذا كان يعطى نفس النتائج باستمرار اذا ما تكرر على نفس المفحوصين تحت نفس الشروط. (محمد صبيحي حسنين، 1995، ص 192).

ولكي نتأكد من صحة واستقرار نتائج الدراسة التي نحن بصدد القيام بها ،قمنا بتطبيق اداة الدراسة مرتين على نفس العينة من الموظفين متكونة من 15 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية من اجل اعطاء فرص متكافئة لمعظم افراد المجتمع، وبعد 15 يوم قمنا بإعادة تقديم نفس الاداة لنفس الفئة للتأكد من ثبات الاختبار اي قمنا بإعادة الاختبار يمكن تفسير هذا باستعمال معامل (الفا كرونباخ).

المحور الأول يحتوي 14 سؤال معامل الثبات 0,91.

المحور الثاني يحتوي 11 سؤال معامل الثبات 0,89.

تتضح من نتائج ان قيمة معامل (الفا كرونباخ) مرتفعة لكل محور وبالتالي تكون اداة الدراسة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع.

الجدول رقم 2 : (يبين نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان)

معامل الثبات	محاور أداة الدراسة
0.91	المحور الاول: التنظيم الاداري
0.89	المحور الثاني: تسيير الموارد البشرية في المجال الرياضي
0.90	الثبات الكلي

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق و ثبات اداة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

6.2 العمليات الاحصائية: ليتمكن لأي بحث ان يستغنى عن الطرق والاساليب الاحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها ، بحيث تمده بالوصف الموضوعي الدقيق ، يهدف التوصل الى مؤشرات كمية دالة تساعدنا على التحليل والتفسير والتعميم

فاستخدمنا في هذه الدراسة التقنيات الاحصائية التالية :

-القاعدة الثلاثية (النسبة المئوية).

- معامل الارتباط بيرسن للاتساق الداخلي لأسئلة.

- معامل اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة.

- اختبار كاي مربع لحسن المطابقة.

3. تحليل النتائج ومناقشتها:

1.3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الاولى

من خلال النتائج التوصل اليها في تحليل اسئلة الاستبيان الخاص بالفرضية الاولى التي تقول (ان الانظمة والسياسات والوظائف الادارية المتوفرة في ادارة الموارد البشرية في مجال الرياضي تساهم في تحقيق الاهداف المسطرة).

نجد ان التكامل بين مختلف المستويات الادارية غير موجود هذا ما اثر على التفاعل بين مختلف المتغيرات (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، اداء الموظفين) وجعل المعلومات تتدفق وتنصب في اتجاه واحد اي اتصال راسي وما يميز الاهداف والاستراتيجية الادارة الرياضية بعدم وضوح والصعوبة في تنفيذها داخل المؤسسة ، كما نجد ان الموارد البشرية لا يتم تدريبهم على اساليب التسيير الاداري الا انهم يعملون ما بوسعهم لتجديد المهارات والمعارف لتقبل المهام والمسؤوليات في معالجة المشاكل التي تواجههم من جهة ، وتطوير السلوك الاداري باستعمال نظام اللوائح التنفيذية من جهة اخرى ما يميز ادارة المؤسسة

الرياضية بالمتابعة المستمرة للأهداف المسطرة من اجل التأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق

يشير في هذا الصدد bigeassou Charles المنظمة كل شخص له مجال معين من القرارات والمسؤولية ، وهكذا وامام موقف ما فهو مجبر على الاختيار بين عدة متغيرات ممكنة ، مما يمكنه من الوصول الى الهدف ، وفي سبيل الاختيار فان المسؤول من المفترض انه يطبق بعض القواعد وهو مدرك للعملية الادارية الاكثر ملائمة.

يقول (درويك) ان اسلوب اداري يعبر عن فلسفة ادارية اجتماعية تركز على الجانب الانساني وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة ، ويمكن ان يطبقها كل الاداريين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية مع ضرورة دمج اهداف الافراد في اهداف المؤسسة. (كمال الدين عبد الرحمان وآخرون، 2004، ص109).

ومن هنا وفي اطار وحدود وظروف ما ترمي اليه هذه الدراسة وحسب ملاحظتنا للفرق يمكننا القول ان الفرضية الاولى قد تحققت.

2.3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الاستنتاجات الموصلة اليها في تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الخاص بالفرضية الثانية والتي تقول (التحكم والتطبيق الجيد لأساليب التنظيم يساعد ادارة الموارد البشرية في مجال الرياضي من تحقق اهدافها).

نجد ان الموظفين في الادارة الرياضية لا تجمعهم اهداف ومصالح مشتركة وهذا راجع للهيكل التنظيمي للإدارة غير مرنة من حيث مكوناته لمواجهة التغيرات المفاجئة والتأقلم معها يعني ذلك وجود مستوى ضئيل من الاتصالات والتعاون بين الموظفين

ويؤكد ذلك محمود على ان الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح الوحدات الرئيسية او الفرعية المتعلقة بمختلف الأنشطة التي تحقق اهداف المنظمة وبين الاخنماط الاتصالات والعلاقات التي تربطهم . (محمود خيضر كاظم، 2002، ص 47).

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة كفاءة وفعالية في انجاز المهام لابد ان يتسم بالمرونة ، ان هذه الخصائص تتيح لليد العاملة المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابداع والابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الافراد ورفع روحهم المعنوية.

يقول (المعاينة) بان التنظيم يشمل على تقسيم العمل وتحديد السلطات وتنمية المهارات الادارية وذلك بوضع كل اداري مسؤول في منصبه الملائم ، ويعتبر الادارة الناجحة التي تملك التنظيم الجيد الذي يساعدها على تحقيق اهدافها وتحديد المسؤوليات والمهام للأشخاص ، وبالتالي يتم انجاز الاعمال في وقت قصير وباقل التكاليف والجهد. (العيان محمد سليمان، 2005 ن ص 36).

ومن هنا وفي اطار وحدود وظروف ما ترمي اليه هذه الدراسة وحسب ملاحظتنا للفرق يمكننا القول ان الفرضية الثانية لم تتحقق.

4. الاستنتاجات والاقتراحات

ان تأثر الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة الرياضية بالأنظمة وسياسات النظم الادارية المتوفرة على تسيير الموارد البشرية، لأن العمل على تطوير الاداء الإداري للمؤسسة الرياضية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل وإجراء تعديلات في الأنظمة والسياسات المتبعة يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات الصائبة، وتحقيق أهدافها ويجعل من المسؤولين إتباع أنماط قيادية "ديمقراطية" مؤثرا في ذلك على عمل الموظفين باكتسابهم أساليب التسيير الجيد في تطبيق العناصر الأساسية للإدارة في الحوكمة والتحلي بروح المسؤولية والعمل على تجديد المعارف والقدرات لمواجهة المتطلبات المنتظرة.

توفر سياسة ادارة رياضية تساعد في تفعيل أساليب التطوير ادارة المؤسسات الرياضية لأن عمليات التطوير الاداري تركز على الجانب القانوني والمناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموعة العناصر الإنسانية، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات مع عدم تجاهل المناخ الخارجي والاعتماد على خبراء ومستشارين متخصصين في هذا المجال.

استراتيجيات التنظيم الاداري في ادارة إدارة المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها من السمات المميزة لسياسة التحكم في تسيير الموارد البشرية في دعم اطر الادارة والتسيير، و العمل على تنمية وتطوير الموظفين من الدافعية التشاركية في العملية الإدارية بشكل عام الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة وتعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

وعليه يمكن القول أن استراتيجية سياسة التنظيم الاداري في المجال الرياضي يهتم بماضي المؤسسة الرياضية وحاضرها ومستقبلها على المدى البعيد بالاعتماد على القيم الإنسانية بجميع أشكالها، والبحث المستمر من قبل النظم الإدارية من وسائل مناسبة لمواكبة متطلبات التغير السريع ومحاولة التأثير فيه ليتوافق مع الاحتياجات المتجددة للإدارة الرياضية.

فتكمن أهمية هذا الموضوع لما تقدمه للمؤسسات الرياضية في رفع كفاءة وأداء الموظفين فيها، وزيادة فعاليتها في بيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة في مدة قصيرة وبأقل التكاليف.

مما سبق نستنتج بان الانظمة والسياسات والوظائف الادارية المطبقة في ادارة الموارد البشرية في مجال الرياضي تساهم في تحقيق الاهداف المسطرة، كما ان التحكم والتطبيق الجيد لأساليب التنظيم يساعد ادارة الموارد البشرية في مجال الرياضي من تحقيق اهدافها سواءاً على البعد الاجتماعي والتنظيمي.

يوصي الباحث المهتمين بالإدارة الرياضية في اطار لاستراتيجيات توظيف للتنظيم الاداري على تسيير الموارد البشرية الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة عند التخطيط لإحداث التطوير التنظيمي كونه أساس عمل المؤسسات الرياضية، والعمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية المتسارعة وكذلك الاستعانة بخبراء في المجال القانوني الاداري لمعالجة المشاكل داخل المؤسسة ورفع كفاءة الأداء.

توجيه جهود الدراسات نحو تطوير استراتيجيات الحوكمة في ادارة المؤسسات الرياضية وزيادة وعي الموظفين. وعليه يمكن القول على ان التنظيم هو العملية التي تحدد المنهج الاداري المتبع لأداء الاعمال في اطار تنظيمي تتضح فيه الاهداف ، تتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات المعادلة لها ، ومن ثم ينبغي ان يحدد دور التنظيم الاداري في الوسيلة التي يستطيع الافراد العمل بمقتضاها لتحقيق تلك الاهداف .

وتتأثر الاهداف المسطرة من طرف ادارة المنظمة الرياضية بالأنظمة والسياسات الادارية المتوفرة، لان العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل واجراء تعديلات في الانظمة والسياسات المتبعة يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات الصائبة ، وتحقيق اهدافها ويجعل من المسؤولين اتباع اساليب ادارية مرنة مؤثرة في ذلك على الموظفين باكتسابهم اساليب التسيير الجيد في تطبيق العناصر الاساسية للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق).

ومن هنا يتعين علي المنشآت الرياضية بمختلف انواعها ان تقوم بتحديد الاعمال والانشطة التي يلزم القيام بها للوصول الي الاهداف المطلوبة ، ثم تضع المواصفات والخصائص التي يجب توفرها في الافراد الذين سيقومون بهذه الاعمال وتحديد العلاقة بينهم والادوات التي و يستخدمونها والتحلي بروح المسؤولية والعمل على تجديد معارفهم وقدراتهم لمواجهة التغيرات المفاجئة في حياة عملهم وفي الاخير نستنتج ان التنظيم الاداري واحد من اهم الوظائف الادارة التي تعتبر من المكونات الاساسية للعملية الادارية لمختلف ابعادها ومستوياتها .

خاتمة

من خلال بحثنا هذا خرجنا بنتائج يمكن ان نقول علي اساسها ان الادارة الرياضية بجميع وظائفها وخاصة التنظيم تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب البشري للمنشآت الرياضية ولكن تبقي الادارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع علي مستوي التسيير للمنشآت الرياضية ، حيث يتعين من خلال تحليل وضعيته الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية ، والتفريق بين الاهداف في هذا الصدد يمكن الإشارة الي ملاحظتين أساسيتين :

اولا: انعدام المؤهلات الكافية لدي المسيرين والنقص الملحوظ في الاطارات الرياضية ، ومسيرين في هذا المجال مما ادي الي اللجوء الي اداريين ومسيرين يفتقرون الي التأهيل والتأطير العلمي والاساليب الحديثة في مجال الادارة والتسيير ، مما ادي ذلك اي استعمال طرق بدائية لا يمكن ان تصنع شيئا وتحسين في تسيير المنشآت الرياضية .

ثانيا : انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال عملية تخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ويرجع ذلك الي كون التسيير بعيد عن التأهيل العلمي ، فلا يلجأ اي استخدام اساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك اهمية وظائف الادارة في المجال العلمي والعمل وطرق التسيير الحديثة .

وللخروج من هذا المستوي الضعيف في جوانب التسيير الفني والاداري الي افضل منه لابد من الاسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية .

- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.

- وضع افضل الوسائل الرقابة التنظيمية لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية .

وعليه نقول بان الاهداف المسطرة من طرف ادارة المنظمة الرياضية تتأثر بالأنظمة والسياسات الادارية المتوفرة، لان العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل واجراء تعديلات في الأنظمة والسياسات المتبعة يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات الصائبة ، وتحقيق اهدافها ويجعل من المسؤولين اتباع اساليب ادارية مرنة مؤثرة في ذلك على تسيير الموارد البشرية اي على الموظفين باكتسابهم اساليب التسيير الجيد في تطبيق العناصر الاساسية للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق بشكل متمكن وأسرع وبأقل جهد ممكن).

5. قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

- القرآن الكريم ، سورة المائدة الآية 48.

1- احمد السيد الكردي ، ادارة الموارد البشرية في المنظمات الاعمال العصرية ، مصر 2010.

2- العيان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي ، ط2، دار وائل للنشر عمان، 2005.

3- بشير صالح الرشدي ، مناهج البحث التربوي ، دار الكتاب الحديث، 2000.

4- بشير علاق-مبادئ الادارة ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2008.

5- بوداود عبد اليمين ، عطاء الله احمد ، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009.

6- ديلي محمد، مبادئ واسس وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية ، مجلة جامعة المسيلة ، العدد 08، جوان 2014.

7- شلاي محمد، التنمية التنظيمية كمدخل لتحسين اداء الموظفين بالمنظمة الرياضية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، 2011.

8- عبد الرحمان العيساوي، مناهج البحث ، المكتب العربي الحديث مصر، 1996.

9- عمار باحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.

- 10- العيان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي ، ط2، دار وائل للنشر عمان، 2005.
- 11- كريمة دروازي ، الاداء الوظيفي في الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي ،رسالة ماجستير ،جامعة تيزي وزو، 2010.
- 12- كمال الدين عبد الرحمان واخرون ، العولمة في ادارة الاعمال الرياضية، دار الفكر العربي مصر، 2004.
- 13- محمد زيان عمر ، البحث العلمي مناهجه وتقنياته ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996.
- 14- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، ط1، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، 2007.
- 15- محمد علي محمد-علم الاجتماع والمنهج العلمي ،دار المعارف الجامعية الاسكندرية، 1986.
- 16- محمد فالح صالح ، ادارة الموارد البشرية ،دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن، 2004.
- 17- محمد نصر الدين رضوان ، الحصاء الاستدلالي ، ط1، دار الفكر العربي القاهرة، 2009.
- 18- محمود خيضر كاظم ، السلوك التنظيمي ،دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ، 2002.
- 19- محمود عبد الرحمان ابراهيم الشطي ، اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ،غزة فلسطين 2006.
- 20- مدحت محمد ابو النصر ، الاداء الاداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، لبنان 2008.
- 21- نعمان عبد الغني، الادارة الرياضية ، ط 1، وزارة الاعلام والثقافة للنشر البحرين، 2010.
- 22- يوسف وهاب ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة، اطروحة الدكتوراء ، جامعة البويرة، 2013.