

## أهمية المناخ التنظيمي من خلال آليات التحفيز وأثره على أداء الأفراد (دراسة متمحورة حول المنشأة الرياضية في الجنوب)

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة الاغواط

حمادي جمال  
ملخص.

يبحث موضوع دراستنا عن أهم العوامل المساعدة في تحقيق مناخ تنظيمي يساعد على جو عمل بين أفراد المنشأة وكيف يمكن الوصول إليه وهذا من خلال آليات تعتمد إدارة المنشأة في تحفيز الأفراد على الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وتحقيق دافعية تساعد الأفراد في تأدية مهامهم الإدارية.

وتتجلى آليات التحفيز من خلال اتخاذ التدابير والسبل المتعلقة بتوازن الأساليب التنظيمية من خلال لامركزية القرار وتنمية الأنماط القيادية الديمقراطية وتحفيز الأفراد نو البقاء والنمو وثم الاستقرار لتحقيق الأداء العالي.

**الكلمات الدالة:** المنشآت الرياضية، آليات التحفيز، أداء الأفراد، المناخ التنظيمي، الكفاءات، الاستثمار.

### Summary.

Management scientist, consider that the sustainable, investing was a concept relate more on macro economic aspect, but in contemporary. Organizations, the enviremental, and technological, conditions, become a crucial means.organisations need to focus on the implementation of human capital management. As does the rest of the administrations that rely on investment in training and education. But this attention is manifest through the knowledge acquired and their uses in a conducive working environment that would help the organization achieve its goals.

The skill lifecycle is characterized by flexibility and a perpetual development that the stability of human resources especially executives who have some expertise. It can also be based on the principles of modern administration in the implementation of training and operations management training to achieve results in implementing modern scientific approaches on the performance of people inside and sports facilities also on the external structures. All these will result in a positive complementarity for people in the circle of work. And that is what we will show in the results of our study emanating from our assumptions.

**Keywords:** The sportive infrastructures, mechanism motivation, performance of the persons, organism climat, the competences, the investemant.

### 1. مدخل.

يشيد علماء الإدارة بمبدأ الاستثمار المستمر بعدما كان هذا المصطلح يرتبط أكثر بالجوانب الاقتصادية الكلية، أصبحت خصائص عمليات الاستثمار الفعال تميل إلى تسخير الأموال والظروف التكنولوجية والبيئية لتنمية روح التأقلم مع الظروف الغير مستقرة لأن مصير الرأس مال المادي الزوال، أما الرأس مال البشري بمختلف جوانبه الفكرية والعقلية والمهارية لإبداعية فهو إرث دائم التطور والنمو خصوصا إذا تعلق الأمر بتطور المنظمات وتميزها وحدثتها جعلها قادرة على تلبية احتياجاتها ، وعلى اعتبار أن الرأس مال البشري المتمثل في شريحة الإطارات المهنية القادرة على صياغة الاستراتيجيات، تنفيذ الخطط والبرامج في المنظمات وعمدت المنظمات العملاقة في العالم على توجيه سياستها في ميدان الموارد البشرية كمدخلات تحدد مدى القيمة التي تحققها المنظمة ، كما أن عملية إدارتها تحدد بدورها طبيعة مخرجات تلك القيمة، وبما أن المورد البشري الذي يعتبر رأس مال مكون لرأس مال الفكري، لا يتمثل

أساس في الفرد ذاته، بل في كفاءاته ، الذي قال عنها الكثير من المفكرين بأنها العنصر الذي يصنع الفارق بين منظمة وأخرى، وخاصة إذا كانت هذه الكفاءات متمثلة في فئة الإطارات والاستثمار فيها عن طريق زيادة مهاراتها وقدراتها عن طريق التدريب والتعليم المستمر (Lecoeur, 2008, 08).

تحتاج المنظمة المعاصرة إلى رأسمال بشري يؤدي من خلاله النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المنشأة بتجديد احتياجاتها من الأعداد والنوعيات اللازمة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات يتأتى من خلال الاستثمار في الكفاءات خصوصا الفئة الأكثر تأثيرا في القرارات الاستراتيجية ألا وهي فئة الإطارات فالإطارات في المجال الرياضي هم يعتبرون فاعلون في العمليات الإدارية كما أنهم يسهمون في تحقيق الاستقرار البيئي، وأي سوء للاستثمار يؤدي إلى زيادة تكلفة العمالة.

بدأ بعض المفكرين في أيامنا الحالية يؤكدون على كون الاستثمار في المعرفة والكفاءات من المفاهيم التي يمكن قياسها وتنميتها ونقلها كما ترسخ هذا مع الإدراك الرامي إلى تنامي دور الاستثمار في عمليات التدريب عن طريق ترسيخ المعارف وتطويرها إضافة إلى أن مهام الإدارة تهدف دائما إلى تحقيق مناخ عمل إيجابي يتجلى في اتخاذ التدابير والسبل المتعلقة بتوازن الأساليب التنظيمية من خلال لامركزية القرار وتنمية الأنماط القيادية الديمقراطية وتحفيز الأفراد نحو البقاء والنمو ومن ثم الاستقرار لتحقيق الأداء العالي.

إن محصلة الاهتمام بتحقيق إدارة الموارد البشرية حاليا بموضوع الاستثمار في الكفاءات يعود إلى أن على المنظمات المعاصرة عليها أن تهتم بممارسة وتطبيق إدارة الرأسمال البشري، وكما تمارس باقي الإدارات الأخرى ، وكان المقياس الشائع له هو الاستثمار في التدريب والتعليم إلا أن الاهتمام امتد مؤخرا إلى المختصين في العلوم السلوكية ،والذين أخذوا يستخفون بمجموعة من خصائص العاملين ، يعتبرونهم أسلوب تشكل الرأسمال البشري الكفؤ والأكثر أداء من خلال العمل على تحقيق الرضا والاستقرار لديهم.

إن دورة حياة الكفاءات هي دورة حلزونية تتميز بالمرونة والتطور الدائم تنتج عن مدى قدرة الإدارة على تحقيق الرسائل والسبل الكفيلة نحو الاستقرار المورد البشري وبحكم أن هذه الدورة قد تكون أكثر من هم معنيون بها هم الإطار لأن حركيتهم نحو الاستثمار تتميز بديمومة التغيير مما يجعل المؤسسة ويحتم عليها ديمومة الاستثمارية الاستثمار من خلال التطوير المستمر للكفاءات عن طريق التدريب والتكوين وتحفيز الأفراد وكسب ودهم من خلال الأجواء التنظيمية أو المناخ التنظيمي المناسب هدفا للوصول للأداء الإيجابي للأفراد في المنشأة.

انطلاقا من هذا الطرح نود معالجة هذا الموضوع بطريقة علمية وأكاديمية لتبيان أهمية العنصر البشري في المنظمة من خلال طرح التساؤل التالي:  
إلى أي مدى يمكن الاستثمارية في كفاءات إطارات المنشأة الرياضية أن تساهم في تحقيق أداء بشري فعال؟.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح بعض الغموض الذي يشوب مفهوم إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ومحاولة توضيح الخلط الموجود وكذلك تحديد طريق الذي يسهل في عملية التسيير من خلال الاستثمار الفعال في العنصر البشري وتركيز على الكفاءات للإطارات المتخصصة في هذا الميدان ولذا يجب تحديد كيفية ونوعية الاستثمار الناجح من خلال الاعتناء بالعنصر البشري وهذا من خلال التطرق إلى التدريب وتنمية المعارف وكذا توفير جو ومناخ عمل يساعد في الإبداع وكذلك وجود تحفيزات مادية ومعنوية تساعد على تحقيق عملية الاستثمار في رأس مال البشري.

## 2. تحليل المصطلحات والمفاهيم المستعملة في الدراسة.

تمثلت أبرز مصطلحات الدراسة فيما يلي:

هو عمل هدفه زيادة رأس المال أو زيادة الموارد عن طريق تشغيل المال أو استغلاله بهدف زيادته أي وظيفة الاستثمار الأصول، وهو أحد الوسائل الأساسية لتنفيذ برامج التنمية بصفة عامة أو البرامج المقترحة من طرف الإدارة بصفة خاصة.

**(Humane Capital):** ويتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتقوية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ومهارتهم التقنية والفنية، فضلا على رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل (سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، 2009، 231).

**المناخ التنظيمي:** يعرف "الذنبات" المناخ التنظيمي: بأنه مجموعة الخصائص التي يدركها العاملون عن بيئة العمل التي تتولد من الكيفية التي تتعامل بها المنظمة وأعضائها من خلال فلسفة الإدارة العليا، وسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، مما يجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات" (حمادات محمد حسن محمد، 2008، 112).

ويصف "الكتبي" المناخ التنظيمي: " بأنه مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها" (الكتبي محسن علي ، 2008، 305).

**التحفيز:** تقوم الحوافز على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافؤ كامل المجموعة على أدائها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها أكثر أشكال الحوافز التي تحقق أهدافا معينة في المكاسب التي تم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة (Robert L.Mathis/John Jackson ترجمة محمود فتوح، 2009، 543).

**أداء الأفراد:** يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء (أحمد صقر عاشور، 2005، 26).

**المنشأة الرياضية:** يمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا (حمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشقارين، 2012، 14).

### 3. جمع البيانات وأدوات البحث.

انطلاقا من طبيعة موضوع دراستنا، اخترنا المنهج الوصفي، الذي يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها، واخترنا هذا المنهج لمناسبة مع طبيعة الدراسة ووصف السمات الاجتماعية أو الفردية أو وصف الأنماط السلوكية والاتجاهات والآراء، وقد تخطى المسح عملية الوصف إلى تفسير السلوك وعلاقته بالخصائص أو السمات.

#### 1.3 مجتمع الدراسة.

شمل مجتمع البحث الموظفين الدائمين لديوان المركبات الرياضية لولايات الأغواط، الجلفة، غرداية والمسيلة، والمتمثلة في الإطارات المسيرة للمنشأة الرياضية في كل ولاية بحيث كان عددهم في كل الولايات 310 إطارت.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية وهذا برغم من عملية التوزيع التي شملت مختلف فئات الإطارات إضافة إلى مختلف الولايات المعنية، وبعد عملية توزيع الاستمارات التي مست أكثر من 270 مفردة من المجتمع المدروس وتم استرجاع 147 استمارات صحيحة حسب تمثيل كل ولاية.

#### 2.3 أدوات البحث.

اعتمدت على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان "استمارة على طريقة ليكيرت". شمل محورين، إضافة لمحور الخاص بالمعلومات الديمغرافية، والخاصة بعينة الدراسة التي ضمت الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الأقدمية.

: المناخ العمل وتشمل مؤشرات بيئة العمل ويتكون المقياس من (10) عبارات أعدت لقياس الآراء اتجاه ذلك المحور.  
: التحفيز واشتمل مؤشرات الحوافز المادية والمعنوية ويتكون المقياس من (06) عبارات أعدت لقياس الآراء اتجاه ذلك المحور.  
قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي، كانت عبارة الاستبانة المقدره (71) عبارة في صورتها. كما تم احتساب تقدير ثبات الدراسة (الاستبانة) باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Splif half) للتأكد من ثبات الاستبانة وهذا باختباره على عينة استطلاعية قوامها 51 مفردة (جدول رقم 1).

م	عبارات الاستبانة	عدد العبارات	معامل الارتباط	معامل الارتباط بعد التصحيح
1	النصف الأول	25	0.83**	0.89**
2	النصف الثاني	24	0.83**	0.89**

\*\* : دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 4. عرض ، تحليل ومناقشة النتائج.

##### 1.4. إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لآرائهم اتجاه مناخ العمل.

جدول رقم : 02 يبين نتائج إجابات أفراد عينة لمتغير مناخ العمل.

الرقم	الطغارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي
1	تفضل العمل مع المجموعة أكثر مما هو متقاربي	ت	69	61	17	147	2.35	0.680
		ن	46.95%	41.49%	11.56%	100%		
2	أحظى بالاحترام الكافي من طرف الإدارة تعالياً	ت	37	70	40	147	1.98	0.726
		ن	25.17%	47.61%	27.22%	100%		
3	سعي المنشأة لتوفير بيئة عمل ملائمة للتواصل لأداء جيد	ت	36	54	57	147	1.86	0.785
		ن	24.50%	36.73%	38.77%	100%		
	متوسط العبارات	ت	31	54	62	147	1.80	0.73
		ن	20.88%	36.93%	42.17%	100%		

دراسة وتحليل محتوى الجدول (02) الذي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة من الإطارات وفقاً لآرائهم اتجاه مناخ العمل ودوره في أداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية يتبين لنا الآتي:  
- أوضحت إجابات المبحوثين من الإطارات أنه هناك دوراً متوسطاً لمناخ العمل في الأداء داخل المنشأة تمثل أنه يسود جو من التعاون والمعنويات العالية بين الإطارات داخل المنشأة وحاز ذلك في التصنيف الثالث بمتوسط حسابي مقدر بـ 1.90 وبمتوسط نسبي 63.33% وانحراف معياري مقدر بـ 0.68، وقد مثلت نسبة موافق بشدة و موافق 61.43%. وهذا يتفق مع ما جاء في الإطار النظري للدراسة حيث خصت به الكفاءة الاجتماعية وهي قدرة الفرد على التعاون داخل الفريق وطريقة العمل والقدرة الاتصالية والقدرة على تطوير العلاقة بين الشخص والآخرين.  
- أشارت إجابات عينة الدراسة من الإطارات إلى وجود دور متوسط لمناخ العمل ودوره في الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنشأة الرياضية تمثل في سعي المنشأة إلى الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية وحاز ذلك في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي مقدر بـ 1.68 وبمتوسط نسبي 56% وانحراف معياري مقدر بـ 0.71، وقد بلغت نسبة موافق بشدة و موافق 36%.

هذا يتوافق مع ما جاء في الجانب النظري في نظريات القدرة الديناميكية TEER EPISANO (STEVEN 1997 (CDBL).

حيث ترمي فكرتها إلى التغيير التنظيمي وهو نتيجة تحول الرولينات الساكنة إلى بروتينات ديناميكية (Sourcen: jean,2009,p181). فلا بد للإدارة أن تهتم أيضا بتوفير المناخ والبيئة السانحة لكي يطبق ما تعلمه جراء التدريب وذلك بتوفير الأدوات ومعدات، إزالة كل العقبات التنظيمية.

- أفادت إجابات المبحوثين من الإطارات إلى وجود دور متوسط لمناخ العمل ودوره في الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنشأة ظهر في مشاركة جميع إطارات المنشأة في عملية اتخاذ القرار وحاز ذلك في الترتيب العاشر والأخير بمتوسط حسابي مقدر ب1.55 وبمتوسط نسبي 51.66% وانحراف معياري مقدر ب0.69، وقد بلغت نسبة موافق بشدة و موافق 43.54%.

حيث أشير إليه في الإطار النظري للدراسة في قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جدول رقم: 3 يبين قياس العلاقة بين مناخ العمل وأداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية

نموذج المعادلة	SIG	معامل R	معامل التحديد R	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
$Y=12.014+0691.x3$	**0.000	0.181	0.181	0.696	الأداء داخل المنشأة	مناخ العمل

\*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال نتائج الجدول رقم (03) نستنتج أن ( $sig = 0.00 > 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة أن هناك علاقة دالة إحصائيا لمناخ العمل على أداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 2.4. إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لآرائهم اتجاه التحفيز.

جدول رقم: 4 يبين نتائج إجابات أفراد عينة لمتغير التحفيز.

رقم العبرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون
1	75	59	13	147	2.57	0.813	85
	%51.02	%40.13	%8.85	%100			%66
2	73	63	11	147	2.42	0.629	80
	%49.65	%42.89	%7.50	%100			%66
3	51	69	27	147	2.16	0.712	72
	%34.70	%46.94	%18.36	%100			%
المجموع الكلي	47	56	44	147	2.05	0.90	%34.66
	%31.83	%38.36	%29.79	%100			%68.33

تحليل محتوى الجدول رقم (04) الذي يوضح استجابة أفراد العينة من الإطارات وفقا لاتجاهاتهم حول دور تحفيز العاملين داخل المنشأة الرياضية يتضح:

- حيث تعمل عملية تقييم الأداء العاملين لخدمة الأغراض الإدارية كمقابل بين الأداء وتحقيق الأغراض الإدارية وترتبط ارتباطا وثيقا بالأجر والمكافأة (Jackson & Mathis, 2004, 455).

- يفيد أفراد عينة الدراسة من الإطارات بأن هناك دورا كبيرا لتحفيز في أداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية تمثل في اعتقد أني جزء أساسي في المنشأة، وحاز ذلك التصنيف الثالث بمتوسط نسبي (2.16) بنسبة قدرها (72.00%) وانحراف معياري (0.712) وقد مثلت نسبة موافق بشدة و موافق (81.66%).

رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف بالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية. (مهدي حسن زوليف، 1998، 231).

يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية والتي لديها القدرات الإبداعية والإبتكارية والتفوقية وتشمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتمسكهم كفريق عمل متكامل.

توجد علاقة مباشرة بين أداء الأفراد داخل المنظمة وتوفير جو عمل ومناخ يساعد على رفع من روحهم المعنوية وتوفير أسباب السعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وهكذا يساهم الرضا في زيادة الولاء للمنظمة وإخلاصهم في العمل (خطاب عابدة سيد، 2001، 136).

- ترى عينة الدراسة من الإطارات بوجود دور ضعيف نوعاً ما للتحفيز في أداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية تمثل في أن جميع المكافآت التي تمنحها المنشأة مرتبطة بالأداء، وحاز ذلك التصنيف الرابع بمتوسط نسبي (1.59) بنسبة قدرها (53%) وبانحراف معياري (0.711) وقد مثلت نسبة موافق بشدة ووافق (45.58%)، (جدول رقم 4).

جدول رقم (04) : يبين قياس العلاقة بين التحفيز وأداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل R	SIG	نموذج المعادلة
التحفيز	الأداء داخل المنشأة	0.453	0.205	**0.000	$Y=12.686+1.170.X1$

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

## 5. الاستنتاج العام.

أوضحت النتائج أن تحليل المؤشرات وهي آليات عمل للاستثمار في الرأس المال البشري من خلال تطبيق مناخ التنظيمي والحوافز، ومن خلال التحليل الكمي والمتمثل في تحليل الارتباط والانحدار البسيط واستعمال المعاملات الإحصائية التبريرية التي تساعد على إدراك العلاقات السببية الاستقصائية ما بين متغيرات الدراسة معتمدا على أداء القياس الكمي وبين الاستثمار في العنصر البشري وتأثيره على أداء الأفراد داخل المنشأة الرياضية، أي قياس مستوى الأداء من خلال المؤشرات المذكورة أعلاه.

واتفقت نتائج الاستبانة والمقابلات على أن مناخ العمل كمتغير شراح للدراسة فينقسم إلى عناصر أساسية تنطلق في أهمية نظام الترقية الإيجابية القائم على العدالة في منح الترقية، إضافة إلى توفير جو داخلي مستقر، للتعاون، وأن يستمد الأفراد قيم السلوك الإيجابي من خلال فهمنا للأفراد، إضافة إلى مساعدتهم وتخفيض مشكلات العمل من خلال مناقشة المشاكل العامة، ومساعدة الأفراد على التكيف والتلازم، بالإضافة التحفيز في الحقيقة هو الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، فإن الروح المعنوية لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات، لذلك فنحن من خلال تحليل معطيات الفرضية الأخيرة، نجد أن أفراد العينة لديهم تصور سلبي نحو التحفيز خصوصا ما تعلق منه بنظام المكافآت وظروف العمل، فيحكم انتماء المؤسسة إلى إدارات الوظيفة العمومي، فإن نظام التحفيز المادي لم يكن موافق بالنسبة للإطارات، هذا ناتج عن معظم الإطارات غير راضية عن مستوى ونتائج التحفيز، ومنه يمكن الحكم على درجة الروح المعنوية بين صورة العلاقات الإنسانية التي وجدناها نوعا ما متأثرة، إضافة إلى الجوانب المادية للأجور.

يمكن أن نستخلص من الفكرة التي تطرحها النظريات ورواها أن المنظمات تختلف فيما بينها بسبب امتلاكها مجموعة منفردة من الموارد تمثل المصدر الرئيسي للعوائد والأرباح التي تتحصل عليها المنظمة. فحسب النظريات الكلاسيكية فإن نجاح المنظمة هو دالة لكل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية بالإضافة إلى التفاعل بين البيئتين أما مدخل الموارد والكفاءات فيرى أن نجاح المنظمات يرتبط بالكفاءات

الأساسية التي تمتلكها المنظمة، فهي وحدها من سبب الفرق في الأداء بين المنظمات، أي أن نجاح المنظمة هو دال عن كفاءتها الأساسية.

### خاتمة.

تعتبر الظروف المحيطة ببيئة العمل أحد العناصر الفاعلة في تفسير السلوكات وكذا التفاعلات ما بين أفراد المكونة لعناصر المنظمة، ومن خلال هذه العناصر يمكن تبرير أهمية المناخ العام الذي يعيش ويتعايش فيه الإطار داخل المنظمات الرياضية، مما يؤدي إلى التنافس والتكامل الإيجابي للأفراد داخل البيئة.

إن موضوعنا الحالي يكتسب طابعا مميزا لتفسير استراتيجية المنظمات نحو الأفراد، واهتمام الأمم المتطورة به أضحى من أجيال قديمى تطور أو تخلف الأمم، فأصبحت الدول المتطورة تنفق أموالا طائلة للاستثمار في الرأسمال البشري، والقدرات والكفاءات الخلاقة، كما أن مصير الأمم يستدعي دائما استعمال اهتمامها بالكفاءات البشرية.

### المراجع والمصادر.

- أحمد صقر عاشور. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.  
خطاب عابدة سيد. (2001). العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة.  
الدوي الشيخ. (2004). دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.  
راشد محمد عبد الجليل. (2000). إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان.  
راوية حسن. (2001). السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.  
سعد علي العنزي وأحمد علي صالح. (2009). إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.  
شونفي نور الدين. (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر.  
العديلي ناصر محمد. (1993). إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، بدون دار نشر.  
محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشقارين. (2012). المنشأة والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.  
محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، ط1، الإسكندرية.  
مهدي حسن زوليف. (1998). إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي، عمان.  
حمادات محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامد، الأردن.  
الكتبي محسن علي. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، الإسكندرية.  
Robert L.Mathis/John Jackson ترجمة محمود فتوح. (2009). إدارة الموارد البشرية، شعاع للنشر والعلوم، ط1، سوريا حلب.  
Alkhalidi, F. (2003). An integration of information technology, culture of knowledge transfer and innovative work environment in support of organization al knowledge creation activites, Ph.D. Thesis, University of huddersfeld .  
Lecoeur, E. (2008). Gestion des competences, Le guide pratique, De Boeck, Bruxelles.  
Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge.creatin company how, japanese, companies, createrthe, dynamics, ofinnovationoxford, University press.  
Pluehrt, J-J. (2009). Master strategie Edition ESKA, Paris.  
Shmidt, B. (2010). The dynamics of M & A strategy, Peter Lang, Germany.