



جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة مكّملة لنيل شهادة الماستر في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: ادارة وتنظيم في الرياضة

نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين

الأداء بمدينة الشباب والرياضة

(دراسة ميدانية بمدينة الشباب والرياضة لولاية برج بوعريّج)

لجنة المناقشة :

كهد / بوسكرة أحمد مشرفا

كهد / بن رجم أحمد رئيسا

كهد / بوعزّيز الساسي مناقشا

إعداد الطالب :

كهد حمّدي شوقي

الموسم الجامعي : 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

شكر وعرفان

اللهم إنِّي أسألك
حبك وحب من يحبك
وحب عمل يقربني إلى حبك
أشكر الله تعالى على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل
والبحث العلمي المتواضع
كما يسعني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر
إلى كل من كان عوناً وسنداً لي طيلة
مساري الدراسي سواء من قريب أو من بعيد
وأخص بالذكر البروفيسور المشرف والموجه لهذه الدراسة
" أحمد بوسكرة "

الذي لم يبخلني بالنصائح القيّمة طيلة مرحلة
إنجاز هذه المذكرة فكان لتوجيهاته السديدة
الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة
وفي الأخير نسأل الله أن تكون هذه الرسالة
بمثابة السراج المنير
لطريق العلم وتطهيره من شوائب الجهل
برحمتك يا أرحم الراحمين
يارب العالمين

سوشي

إهداء إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

"الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما"

إلى التي حملتني في بطنها وسهرت الليالي من أجلي وكانت دائماً سنداً لي أمي الغالية

والى من كان دوماً عوناً لي في السراء والضراء والدي الغالي

إلى جميع أفراد عائلة حميدي من كبيرهم إلى صغيرهم أخص بالذكر إخوتي عماد والطاهر دون أن أنسى

المدللة الغالية إيمان

إلى جميع الأصدقاء والزملاء المقربين

وكل من كان عوناً وسنداً لي سواء

من قريب أو بعيد

سنتي

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان إهداء
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الجداول.....
أ ، ب	مقدمة.....
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
04	1- تطور مفهوم تقييم الأداء في علم الإدارة
04	2- مفهوم وتعريف عملية تقييم الأداء
05	3- أهمية نظام تقييم الأداء
06	4 - أهداف نظام تقييم الأداء
07	5 - المبادئ الهامة لنظام تقييم الأداء بالمؤسسات الرياضية
07	6 - تحديد المعايير الأساسية لنظام تقييم أداء الموارد البشرية
07	7 - مساوئ اعتماد معايير الأداء في العمل
08	8 - الشروط الواجب توفرها عند تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية
08	9 - مراحل اختبار عملية تقييم أداء الموارد البشرية
09	الدراسات السابقة والمشابهة
10	التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة

12	1 - الكلمات الدالة في الدراسة
13	2 - إشكالية الدراسة
14	3 - أهداف الدراسة
14	4 - أهمية الدراسة
14	5 - فرضيات الدراسة

الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة

16	1 - الدراسة الاستطلاعية
16	2 - مجالات الدراسة
17-16	3 - المنهج المتبع في الدراسة
17	4 - مجتمع وعينة الدراسة
18	5 - أدوات جمع البيانات
19	6 - إجراءات التطبيق الميداني
19	7 - الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

21	1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة (المحور الأول)
22	2- التعليق على نتائج المحور الأول
23	3- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة (المحور الثاني)
24	4- التعليق على نتائج المحور الثاني

25	5 - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة (المحور الثالث)
26	6- التعليق على نتائج المحور الثالث
28 -27	7- مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المحصل عليها
الفصل الخامس :	
30	1- استنتاجات عامة
31-30	2- اقتراحات
31	3 - الأفاق المستقبلية للدراسة
36 -32	4- المراجع المعتمدة في الدراسة
	5 - الملاحق
	6 - ملخص الدراسة بالعربية
	7- ملخص الدراسة بالفرنسية

قائمة الجداول		
ص 21	جدول نتائج المحور الأول	01
ص 23	جدول نتائج المحور الثاني	02
ص 34	جدول نتائج المحور الثالث	03

مقدمة:

إن الرياضة قديمة قدم الإنسان ولقد عرفت عدّة تحولات في مسارها وتطورات خصوصا في أواخر القرن العشرين، ولما كان الإقبال على المجال الرياضي واسع ومنتشر بكثرة عند كافة شرائح المجتمع، توجب على القائمين عليها اللجوء إلى إيجاد منظّمت ومؤسسات رياضية التي تلعب دور كبير من أجل خدمة الرياضة والحفاظ على المجتمع من الآفات والفساد الاجتماعي، وإن نجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة ومواردها البشرية، ولأن العنصر البشري هو الاستثمار الحقيقي والناجح الذي تعول عليه معظم المؤسسات والإدارات فقد تحتم على مستخدمي هذه الأخيرة التركيز على الموارد البشرية كأداة نجاح والتطلع على كل ما يخص ويهم المورد البشري.

ويعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين والباحثين في مجال الإدارة، بالنظر إلى الأهمية الوظيفية للمهمة التي تؤديها هاته الموارد في عملية الإنتاج. إن المتبع للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وأن الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق أغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هذا المنطلق كانت المحاولة لإعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية. صلاح الدين محمد عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية" مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الابراهيمية، الاسكندرية، مصر، 2000

وعلى ضوء ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة مهام ونشاطات منها ما سنتطرق إليه في بحثي هذا ألا وهو "دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج" ولمعرفة هذا الدور، قمت بدراسة ميدانية أو ما يسمى بالتربص التطبيقي بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج وأثناء دراستي لهذا الموضوع قسّمت بحثي إلى جانبين:

جانب نظري وآخر تطبيقي . وقد قسمنا بحثنا هذا إلى خمسة فصول وهي كالتالي:

*الفصل الأول: المتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية و تطور مفهوم نظام تقييم الأداء في علم الإدارة كما تطرقنا فيه الى مفهوم وتعريف عملية تقييم الأداء و أهمية نظام تقييم الأداء و تعرفنا على أهداف نظام تقييم الأداء واكتشفنا وتطرقنا الى المعايير الأساسية لنظام تقييم أداء الموارد البشرية وقمنا بتعريف مديرية الشباب و الرياضة و ابرز مهامها , وذكرنا أيضا في هذا الفصل عدة دراسات سابقة وقمنا بتحليلها واستخلصنا أهم النتائج منها وحاولنا توظيفها في هذه الدراسة.

*الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة وقد تناولنا في هذا الفصل الكلمات الدالة في الدراسة، إشكالية الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، فرضيات الدراسة.

*الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة، احتوى هذا الفصل على الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، الأساليب الإحصائية.

الفصل الأول:

الخلفية النظرية

والدراسات السابقة

1- نظام تقييم اداء الموارد

البشرية

2 - الدراسات السابقة

والمشابهة

المبحث الأول: الخلفية النظرية

1- تطور مفهوم نظام تقييم الأداء في علم الإدارة

إن تقديم لمحة تاريخية حول طرق تقييم الأداء المهني يبدو ذو أهمية في فهم تطور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، إذ لم يكن تقييم الأداء وليد الأمس بل وجدت عدة أشكال طبقت عبر الزمن لاكتشاف المستويات والتأهيل المهني للأفراد العاملين، وتطور تقنيات الإنتاج وظهور الآلة في المصانع، دفعت الظروف الجديدة للعمل، البحث عن طرق ومناهج جديدة ملائمة لعملية تقييم الأداء .

(محمد سيد أحمد عبد المتعال: " سياسات اختيار وتدريب وتقييم أداء العاملين" الملتقى العربي الثالث للاتجاهات الحديثة

لإدارة المشتريات والمخازن ورشة عمل إدارة المناقصات وعقود الشراء، شرم الشيخ، مصر 2004).

أ (الإدارة العلمية ونظام تقييم الأداء البشري:

رأى ماكس وابر max weber في التنظيم البيروقراطي الحديث الشكل الأرجح لتنفيذ الشرعية القانونية العقلانية، بغض النظر عن التحفظات التي يعبر عنها فيما يتعلق بزيادة هذا النوع من الشرعية في المجتمع الحديث، ويستند هذا على قواعد مجردة ومستقرة، وواضحة ومشروعة، فيتم تسليم السلطة بين أيدي ألائك الذين كانوا يعتبرون الأكثر قدوة على ممارستها، عن طريق اختيار هادف، بينما فريدريك ويسلو تايلور f.w taylor هو من رواد المدرسة الكلاسيكية، كان يريد أن يحل الإدارة الغير فعالة التي ندد بها عن طريق نظام متكامل بما في ذلك الإدارة العلمية (Ost) هو العنصر الرئيسي في هذا المنظور، مفهوم المنصب هو الذي يشكل موقف الموضوعية، فمن خلال تعديل المعايير لمتطلبات المنصب تتمكن من التحرك نحو قدر أكبر من الموضوعية، وترجم متطلبات الوظيفة من حيث سلوك أصحاب الأداء. فأكد على ضرورة أن يكون التقييم وسيلة قادرة على إبراز القدرات الجسمية والذهنية للاستجابة لمتطلبات أي مركز عمل، فكان شعاره المشهور "الرجل المناسب في المكان المناسب" فبعد الحرب العالمية الثانية وظهور الثورة الصناعية ظهرت الحاجة إلى تسخير الوقت والجهد لدى علماء النفس لتطوير معايير ومناهج حديثة لتقييم أداء الأفراد.

سابقا كان دور إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على مواكبة الأفراد مع الشغل، مما نتج في الأخير إلى اعتبار

الفرد العامل في المؤسسة كمجرد قطعة غيار في آلة يمكن تغييره في أي وقت (Vincent

(coudret.2000,page 180

ب) تيار العلاقات الإنسانية ونظام تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكننا اعتبار Herzberg, maslow, liket, mayo من مصممي التيار الإيديولوجي للعلاقات الإنسانية التي جاءت مباشرة بعد الإدارة العلمية، في هذا التيار، الأثر الذي يسمى "العلاقات الإنسانية" على سياسات وممارسات التقييم تعتبر مهمة، فمن شأن هذا التيار وضع مقابلة التقييم في مركز نظام عملية التقييم، ونحن نميل إلى المساواة بين التقدير والمقابلة وجه لوجه.

الدراسة الشهيرة التي قام بها إلتون مايو في مصنع hawthorne لصالح حساب شركة وسترن الكترينك سلط الضوء على تأثير العوامل البشرية في العملية الإنتاجية، إذ لا يقتصر الأمر فقط على القواعد غير الرسمية للإنتاج التي تعبر عن نفسها بشكل كبير، ولكن تلعب الروح المعنوية للفريق أهمية كبيرة، فلاحظ الباحثين إن استجابة العمل بزيادة الإنتاجية كانت نتيجة الاهتمام الذي تعرضوا له من قبل الباحثين.

ولذلك تعتبر العلاقة مع المشرف ضرورية لرفع معنويات الفريق، وميزة الاستماع تعتبر أساسية ودافعة، لتصبح في الأخير التحدي الأول للإدارة (علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط الاولى 2003 ص 85.86)

ج) التيار الحديث ونظام تقييم أداء الموارد البشرية:

تميزت الفترة الممتدة بين 1950 و 1980 باهتمام الباحثين بتحسين جودة الوسائل المستعملة في إصدار الأحكام حول أداء الأفراد، فظهرت عدة دراسات بحثت في محاسن ومساوئ مختلف أنماط سلم التقييم أو حول التنقيط في مقابل الترتيب، وكذلك في الطرق التي تجعل التقييم أكثر موضوعية، وفي بداية الثمانينات حول الباحثون اهتمامهم من دراسة طرق ووسائل التقييم نحو فهم اعمق للكيفية التي يصدر بها المقيمون انطباعاتهم وأحكامهم حول أداء مرؤوسيههم، فقد استطاع (landy et far) ان يجلبا انتباه الباحثين الى العلاقة الموجودة بين عمليات البحث عن المعلومة، الأداء، والمشاكل الميدانية التي تواجه المختصين في مجال تقييم الأداء، أما السنوات الخمس عشر التي اتبعت فقد شهدت زيادة الأبحاث حول موضوع معالجة المعلومات في تقييم الأداء، إذ قدم (denisi) نظرة عميقة وشاملة حول دور العمليات المعرفية في تقييم الأداء (صلاح الدين عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات" الدار الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002 ص 25، ص 47).

2 - أهمية نظام تقييم الأداء:

تتبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقة التي تربط بينه كمنشأ من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الاخرى كالاختبار، التعيين، التخطيط، التدريب، التعويض، الحوافز وغيرها (شحادة نظمي وآخرون: "إدارة الموارد البشرية" ط الاولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75)

إن الغرض الأساسي من قياس الأداء هو تحديد الزمن اللازم للأداء الصحيح أي تحديد معيار زمني لأداء العمليات المختلفة وهذا المعيار ضروري للأعمال التالية:

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- تقييم برامج التدريب.
- إدراك العاملين لمستوى أدائهم.
- تخطيط الانتاج وتحميل الأفراد والمعدات.
- نظام الحوافز والأجور التشجيعية.
- التكاليف المعيارية ومراقبة الميزانية.
- تقدير الأسعار والشمين.
- تطوير الكفاءة والأهلية لدى العاملين.

3- أهداف نظام تقييم الأداء :

أ/ **على مستوى الفرد:** التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات الأدائية العالية، ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم والآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة وتدريبهم، فحسب Tremblay، الهدف من تقييم الأداء الفردي يكون أساساً لتوزيع المكافآت بين الموظفين أو إخضاعهم لإجراءات عقابية لتصحيح أوجه القصور في أدائهم

ب/ **على مستوى المؤسسة الرياضية:** التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيمياً سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه، أو في تصميم العمل، والعمل على تدعيمها، وتعميمها ان كانت ذات لياقة عامة، وأيضا التعرف على مواطن الضعف فيما سبق، ومحاولة إلغائها. (خالد عبد الرحمان الهيتي: "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان الأردن، 2005 ص 31).

4- المبادئ الهامة لنظام تقييم الأداء بالمؤسسات الرياضية :

يعد نظام تقييم الأداء عملية صعبة، تتطلب من القائمين على تنفيذها وضع أسس سليمة ذات خطوات متسلسلة و هناك مجموعة من المستلزمات والعناصر التي يتعين الاتفاق عليها وتوافرها حتي تسهل عملية تقييم الأداء في المؤسسات الرياضية، ومن هذه العناصر:

- إن المبدأ الأول هو فهم مشكلات التقييم، وتجنبها.
- يتعين أن يتم معايرة ورسم عملية التقييم الكلي، وجعلها موضوعية بقدر الإمكان فعلى سبيل المثال يجب تقييم كل الموظفين الذين يؤدون نفس الوظيفة باستخدام نفس الإجراءات، ووجوب وضوح المعايير فيما يتعلق بمعنى (أداء مرض)، (أداء بارز)، وهكذا
- يجب أن يكون التحليل الشامل للوظيفة، بالنسبة لكل الوظائف التي يتم تقييمها، تاما بالنسبة للتعريف الواضح لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

- يجب أن يكون القائمون بالتقييم قد تم تدريبهم تدريباً كافياً على استخدام أساليب التقييم.
- يجب تزويد الموظفين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم بقدر الإمكان. (جاري ديسلر، أساسيات الإدارة والمبادئ والتطبيقات الحديثة. دار المريخ للنشر. سنة 1991، ص 413، 412)

5 - تحديد المعايير الأساسية لنظام تقييم أداء الموارد البشرية :

أولاً: المعيار : المعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، وهي الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والاصلاح. إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم لقياس بناءً عليه والرباط واضح وقوي، حيث تتم المقارنة بين الإثنين لتحدث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية مما هو إيجابي، وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها. (المحمدي الماضي: "مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي" القاهرة 9-13 يناير 2005، ص 30).

ثانياً: أنواع معايير التقييم

- يتم اختيار معايير تقييم وحدات قياس عديدة في المؤسسات والإدارات تبعاً لطبيعة نشاطها، وحجمها ومجال عملها إذ تعتمد بعض المؤسسات شبكات معايير تقييم تتمحور حول ما يلي:
- ✓ معايير بعض النتائج المحققة من قبل الشخص قياساً إلى الأهداف المحددة كعدد السلع المنتجة، وأرقام المبيعات، وعدد المنتجات المرتجعة... إلخ
- ✓ معايير تخص العلاقات بين الشخص العامل والبيئة المحيطة به الداخلية والخارجية.
- وهناك حالات يصعب فيها اعتماد معايير وحدات قياس لكونها تقوم على أدوار العنصر البشري وأدائه الكيفي والنوعي الذي لا يمكن قياسه بمؤشرات رقمية محددة. (جمال الدين محمد مرسى: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" الدار الجامعية، الابراهيمية، الاسكندرية، مصر 2006 ص 21).

6- مساوئ اعتماد معايير الأداء في العمل

- لا بد من أجل تقييم الأداء، من اعتماد وحدات قياس محددة، تتلاءم مع طبيعة الأنشطة والمهام والأعمال في كل منظمة على حدة و تعذر اعتماد مقاييس محددة للأداء في بعض الحالات، وهكذا فإن من العسير جدا قياس الأنشطة الخدمائية في الحالات التالية:
- عندما تكون نتائج النشاط غير قابلة للتحديد بدقة.
- عندما لا تكون الأهداف متصلة بإنجازات معينة ومحددة.
- عندما تكون للنشاط أهداف عامة، كالأنشطة التي تتولاها الأجهزة الوظيفية أو الاستشارية بصفة عامة.
- عندما تكون نتائج النشاط بعيدة عن التجانس (كالدراسات، التأليف والأعمال الفنية المختلفة).

(د. مهدي حسن زويلف، أحمد القاطمين، "الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حزين مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية 1995، ص 366.9)

7 - الشروط الواجب توافرها عند تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية :

بما أن هناك بدائل متعددة، يمكن ان يتم اختيار معايير التقييم من بينها، فان من الضروري التثبت من اختيار أكثرها كفاءة وفاعلية.

وفيما يلي الشروط الواجب توافرها في معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

- أن تتجاوب مع الأهداف العامة للمنظمة، ومع أهدافها النوعية والمرحلية.
- أن تمثل الجهود المبذولة لإنجاز العمل المطلوب قياسه.
- أن تشكل مؤشرا يتصف بالاستقرار لاستخدام الموارد وجودة الخدمات.
- أن يكون استخدام المعايير متيسرا أو بكلفة اقتصادية ملائمة.
- ألا يكون هناك مجال للتداخل بينها وبين وحدات القياس الأخر

(حسين محمد ابراهيم الحموي: "نظام مقترح لتقييم أداء العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام. رسالة دكتوراه دولة (غير منشورة) كلية التجارة جامعة عين شمس. 1999 ص 55).

8- مراحل اختيار عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تمر بالمراحل الثلاثة التالية:

أولا: تحديد أهداف العمل:

من الضروري أن يبدأ اختبار الأداء بالتحديد الدقيق والواضح للأهداف العامة والتفصيلية للعمل والاستراتيجيات لكل قسم، وحدة، إدارة أو للمنشأة بأكملها، فهذه المعلومات تعمل بمثابة الأرضية الثابتة التي تعتمد عليها متطلبات الأداء. (دانا جاينيس روبنسون- جيمس روبنسون، تعريب اصدارات (بميك)، الاشراف الليبي: د. عبد الرحمان توفيق، المستشار منهج متكامل لتطوير الأداء، الخطوات والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة 2000 ص 95، ص 182)

ثانيا: قياس الأداء في العمل:

يقوم الرئيس مع الرؤوس بتحديد أهداف مشتركة في بداية المرحلة، مع تحديد فترات لمراقبة نسبة التحقيق، وتبدأ هذه المرحلة أيضا بالتحديد الدقيق لحاجات العمل المرتبطة بالمشروع والمؤشرات التشغيلية المستخدمة في قياس هذه الحاجات، وتهدف هذه المرحلة إلى الوصول إلى اتفاق على أهداف العمل والأداء المتوقع والتحديات وأيضا الطريقة التي سيؤثر بها على الأداء.

ثالثا: جمع البيانات:

لجمع البيانات يجب أن نأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية:

- نوع المعلومات المطلوبة، هل نحن في حاجة إلى بيانات وصفية، أم بيانات رقمية.
- حجم ومكان المجموعة التي سنحصل منها على البيانات.
- الموارد المتاحة للقيام بعملية جمع البيانات بما فيها عدد الأفراد الذين سيقومون بهذه العملية.
- التكلفة والتمويل المتاحة لعملية جمع البيانات. (دانا جاينيس روبنسون، جيمس روبنسون، مرجع سابق، ص 182)

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الدراسات السابقة والمشابهة:

1- دراسة سي احمد نذير ، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه فسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية -جامعة . الجزائر3- سنة 2013/2012

إشكالية الدراسة:

ما دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تفعيل تنافسية المؤسسات الاقتصادية ؟

المنهج المستخدم:

استخدم المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري.

أما الجانب التطبيقي فقد استخدم المنهج التحليلي .

- **أهم النتائج والتوصيات:** نرجو استخدام هذا البحث كقاعدة من خلال تعديل نتائجه وتدقيقها أكثر، وذلك بهدف اقتراح نموذج تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية يراعى فيه الطابع الخاص للعمالة الجزائرية.

2- دراسة مرينز أسامة و زرواق نجيب،"الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية" رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر ، معهد التربية البدنية والرياضية، فرع الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، سنة 2007/2006.

إشكالية الدراسة:

ما مدى فعالية الموارد البشرية في تطبيق برامج المؤسسة الرياضية؟

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

عينة البحث: إطارات مديرية الشباب والرياضة، وكانت مختارة حيث أن عددها (14 إطار).

أهم النتائج:

-الرضا العام لإطارات المؤسسة جيد إلى حد معتبر مع وجود بعض الاضطرابات في الرضا عن الأجور والالواحق وأيضا فيما يخص الترقية.

-الفعالية التنظيمية والتسييرية لإطارات مديرية الشباب والرياضة جيدة رغم بعض الاضطرابات العرضية

3-دراسة موسى محمد ابو حطب، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين" رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009.

إشكالية البحث:

ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض، وأثره على تحسين أداء العاملين؟

فرضية الدراسة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين التحليل الوظيفي وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي

أهم النتائج والتوصيات :

ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة تراعي جميع الوظائف

- التطوير الدوري والمستمر لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين.

- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقا لطبيعة الوظائف .

- العمل بشكل جدي على تطبيق إستراتيجية شاملة لتقييم وتطوير أداء الموظفين بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية

4 - دراسة خديجة دزايث و معطالله مبروكة ، رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر، "تقييم الأداء المالي

للمؤسسة الاقتصادية " شعبة علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، سنة 2013/2012.

إشكالية الدراسة:

فيما تتمثل مؤشرات الأداء المالي ومدى استجابتها لتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؟

المنهج المستخدم:

-اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المرافق للدراسة النظرية.

-أما الجانب التطبيقي فقد تم اتباع منهج دراسة حالة.

أهم النتائج والتوصيات:

-يقوم تقييم الاداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة ووضعيتها المالية.

-ضرورة وجود الإفصاح الكافي عن المعلومة الصادقة والمعبرة عن الضعف المالي للمؤسسة، بغرض رسم سياسات مستقبلية مساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة من طرف الإدارة المالية.

5- دراسة محمد عباس ديوب، "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة" بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سنة 2005/2004.

إشكالية الدراسة:

هل يساهم تقييم أداء الموارد البشرية في رفع أداء المنشآت العامة بالشكل الكافي؟

المنهج المستخدم:

-القسم النظري: حيث تم انجاز هذا القسم بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

-القسم التطبيقي: ويتضمن الواقع الفعلي لما هو مطبق في المنشآت العامة وذلك من خلال:

التقارير والبيانات والوثائق، الملاحظة المباشرة، المقابلات الميدانية للمدراء.

عينة ومجتمع البحث: رؤساء الدوائر والاقسام.

أهم النتائج والتوصيات:

-لابد من خلق الظروف المناسبة للعامل في مكان عمله، وذلك عن طريق توفير أسباب الراحة ومتطلبات الامان

-من اجل قيام عملية تقييم واقعية تقوم بالاعتماد على المعايير الموضوعية والاسس العلمية.

- التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة:

من خلال عرض الدراسات السابقة واستقراء تام لأهدافها والأدوات المستعملة والمستخدمة فيها، بالإضافة إلى البيئة التي طبقت فيها، وفي الأخير أهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، سيتم التطرق إلى أهم خصائص ومميزات كل دراسة وهذا باستخلاص واستقراء أوجه التشابه والاختلاف على النحو التالي :

- تمحورت الدراسات في مجملها على تقييم الاداء ووظفت المناسبة لذلك وهو ما تطرقنا إليه في دراستنا
- ركزت على الفعالية التنظيمية والتسييرية وهي من أهم المؤشرات التي تعنى بها دراستنا
- الدراسة الأولى تحدثت في متغيرها الأول على مؤشر الفعالية وهو ما ناقشته دراستنا في مضمونها
- تحدثت الدراسة الثانية خلال عرض نتائجها على بعض الاضطرابات في الرضا عن الأجور واللوالحق وأيضا فيما يخص الترقية وهو من الأمور التي اعتنت به دراستنا

الفصل الثاني:

الإطار العام

للدراصة

1- الكلمات الدالة في الدراسة

2- إشكالية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- فرضيات الدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة :

نظام:

أ- لغة: ج. نظم وأنظمة: شكل، حكم، أسلوب، صيغة، طريقة خاصة .
 ب- اصطلاحاً: النظام كما يرى كمال محمد علي: "العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع وذلك من خلال تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام". (كمال محمد علي؛ معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 1984)

تقييم الأداء:

أ- اصطلاحاً: الطريقة او العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من العمال أنجز العمل وفقاً لما هو مطلوب، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم

ب- التعريف الإجرائي:

تقييم أداء الموارد البشرية يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم أثناء العمل خلال فترة زمنية محددة.

الموارد:

لغة: مفردة مورد وهو: 1المصدر أو المنهل 2موضع الرزق. 3الطريق الى الماء.

الموارد البشرية

أ - اصطلاحاً: تعرف على أنّها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".

ب- التعريف الإجرائي: الموارد البشرية هي كل من يعمل تحت لواء المنشأة أو المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها من مسؤولين وموظفين وعمال، كل حسب موقعه داخلها،

مديرية الشباب والرياضة :

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.
 (ابراهيم غلال وظائف الادارة ودورها في تحسين اداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة ، رسالة دكتوراه . جامعة الجزائر 2. قسم التسيير سنة 2003، ص 4)

2- إشكالية الدراسة:

لقد شغلت ادارة الموارد البشرية حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط وقد تطور مفهوم الموارد البشرية وتعددت المداخل لدراسته، كما أصبح للمورد البشري بأنواعه إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة به، ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة إدارة الموارد البشرية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها، فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في إدارة الموارد البشرية، وتزايدت أهمية هذا الموضوع مع التقدم التكنولوجي الذي واكب سنوات القرن العشرين، كما أصبح للمورد البشري بأنواعه إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة به، ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة إدارة الموارد البشرية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها .

فبالنظر إلى الأهمية الوظيفية المنوطة بها والمهمة التي تؤديها هاته الموارد في عملية الإنتاج وجب عليها الخضوع لأحد الأنظمة الإدارية المهمة جدا خاصة في ظل التغيرات التي تمس المجال الرياضي، ألا وهو نظام تقييم الأداء الذي أنا بصدد معرفة دوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب و الرياضية لولاية برج بوعرييج .

من خلال ما سبق، يبرز لنا طرح التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

هل لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحسين الأداء بمديرية الشباب و الرياضية لولاية

برج بوعرييج ؟

التساؤلات الجزئية:

1- هل لمنحة تحسين الأداء التربوي دور في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج؟

2- هل لعلاوة المر دودية دور في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة

لولاية برج بوعرييج ؟

3- هل لترقية في الدرجات دور في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية

برج بوعرييج ؟

3- أهداف الدراسة :

يسعى هذا البحث إلى إبراز مجموعة من الأهداف، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1- إظهار أهمية نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج

بوعريرج

2- اظهار دور منحة تحسين الأداء في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة برج

بوعريرج

3- التعرف على دور علاوة المردودية في الرفع من أداء الموارد البشرية (م.ش.ر) برج بوعريرج

4- الحكم على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة بتوفير نظام فعال، لتقييم

أداء العمال يعمل على توجيه العمال وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم، وتحسين مهارات

وقدرات كل فرد مع رفع مستوى أدائهم.

5- تقديم اقتراحات لتحسين أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية والاستغلال الأمثل لمختلف القدرات

والمهارات، واستثمارها في عملية الإبداع، والتطوير.

4 - أهمية الدراسة:

من المعروف أن كل دراسة تستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تناوله من جهة ونوع المشكلات

التي تطرحها من جهة أخرى، كما أن الموضوع الذي أنا بصدد دراسته يستمد أهميته من المجال الذي

ينتمي إليه وهو: تقييم أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريرج ، حيث يرتبط

هذا البحث بتحديد دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء بمديرية الشباب و الرياضة .

وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة الميدانية قد تأخذ حيزا من

اهتمام دائرة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة ومختلف المؤسسات الرياضية

5- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: نظام تقييم أداء الموارد البشرية ليس له أي دور في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة

لولاية برج بوعريرج .

الفرضيات الجزئية:

- منحة تحسين الأداء التربوي ليس لها اي دور في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج

بوعريرج.

- علاوة المردودية ليس لها أي دور في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج

بوعريرج .

- الترقية في الدرجات ليس لها أي دور في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج

بوعريرج.

الفصل الثالث:

الإجراءات الميدانية

للدراصة

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المتبع في الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

6- حدود الدراسة

7- الأساليب الإحصائية

1 - الدراسة الاستطلاعية :

إن الخطوة الأولى التي قمت بها في بحثي هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال القيام بمسح شامل لمجتمع البحث قدره (44) من موظفين واطارات مديرية الشباب والرياضة ، وتوزيع استمارة استبيان هذه من اجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها.

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمت بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على " نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة" وكان الهدف من هذه الخطوات:

- إعداد أرضية جيدة للعمل وتجنب المشاكل مستقبلا.
- ضبط الإشكالية وفرضيات الدراسة.
- ضبط عينة البحث التي تمثل المجتمع الأصلي من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني.
- ضبط التغيرات المرجحة التي تحول دون تحقيق أهداف الدراسة.
- إجراء مقابلات ومناقشات حول استمارة الاستبيان لغرض تعديلها والوصول إلى صياغتها النهائية.

2- مجالات الدراسة:

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمقر إدارة مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج.

- المجال الزمني: امتدت فترة الدراسة من أواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قمت بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية (من 01 أفريل 2017 إلى غاية 01 ماي 2017)

3- المنهج المتبع في الدراسة:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى

الحقيقة انطلاقا من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر. يرى بوحوش ودينيايات " أن الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة " ومنهج البحث يختلف باختلاف المواضيع المعالجة ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية. (عمار بوحوش ومحمد دينيايات، سنة 1995، ص 89)

وتستدعي دراستي هذه استعمال المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات

والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، ويستخدم الباحث الوصف من أجل التحقق وفهم أفضل لظاهرة موضوع البحث، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتدوينها إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن تفسيرها كذلك، ومعرفة العلاقات التي توجد بين الظاهرة وغيرها من الظواهر المتشابهة، ومقارنتها بما يجب أن يكون للتعرف على سبب حدوث المشكلة وطريقة حلها ووضع التنبؤات المستقبلية للأحداث. (عبد اليمين، د عطاء الله أحمد، سنة 2009، ص 123)

4-مجتمع وعينة الدراسة:

1.4. مجتمع الدراسة:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من عمال وموظفين واطارات مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج وعددهم 44 .

2.4-عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باختيار عينة المسح الشامل وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا. (زرواتي، سنة 2002، ص 122)

3.4-ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والآخر تابع. - المتغير المستقل: يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة. (أبو زينة وآخرون، سنة 2006، ص 27).

والمتغير المستقل في بحثي هذا هو: نظم التقييم (منحة تحسين الأداء التربوي ، علاوة المردودية ، ترقية الدرجات) .

-المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. والمتغير التابع في بحثي يتمثل في : تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة.

5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

1.5- الاستبيان: وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما" (الرفاعي، سنة 1996، ص122).

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء رؤساء المصالح والإداريين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، يتكون استبيان دراستي من ثلاثة محاور كل محور يقابل فرضية من الفرضيات التي تم طرحها كحلول بديلة للتساؤلات المثارة مصمم على طريقة ليكرت وقسم كما يلي:

المحور الأول: : منحة تحسين الأداء التربوي

المحور الثاني: علاوة المردودية

المحور الثالث: الترقية في الدرجات

- تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى المبحوثين، وعدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة وبالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية وخاصة أن الباحث أشرف على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكامل أفراد العينة من أجل ضمان موضوعية ودقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة والمتداولة بحيث تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع المستجوبين.

5-2. الخصائص السيكومترية للأداة:

- صدق الأداة:

- صدق الاتساق الداخلي:

■ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي لعبارات كل محور من المحاور الثلاثة مع الدرجة الكلية لفقراتها ، وتحديد مدى التجانس الداخلي لها وهذا عن على النحو التالي:
1- الاتساق الداخلي بين عبارات محور 1 والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور، والجدول رقم 01. يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية لفقراته .

رقم العبارة في محورها	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يعتبر مؤشر المواظبة احد المعايير التي يعتمد عليها في منحة الأداء التربوي	*0.762	0.01
02	المواظبة في العمل احد المؤشرات المهمة في تحسين الأداء التربوي	955.0**	0.01
03	الفعالية احد المؤشرات المهمة في منحة تحسين الأداء التربوي	804.0*	0.05
04	القيام بالعمل بفعالية احد المؤشرات في قياس منحة تحسين الأداء التربوي	828.0*	0.05
05	روح المبادرة من المؤشرات في منحة تحسين الأداء التربوي	*874.0	0.05
06	يعتبر طرح أفكار جديدة من المؤشرات في منحة تحسين الأداء التربوي	955.0**	0.01
07	تجنب الغيابات المتكررة والتأخرات من المعايير التي يعتمد عليها في منحة الأداء التربوي	955.0**	0.01
08	أداء المهام والأعمال في وقتها احد المؤشرات المهمة في منحة تحسين الأداء التربوي	940.0**	0.01

■ نلاحظ من خلال الجدول أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور دور منحة تحسين الأداء التربوي في تحسين أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته تراوحت ما بين: (-0.762 - 0.955) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة: (0.01 - 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 01

2- الاتساق الداخلي بين عبارات محور 2 والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور، والجدول رقم 02. يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية لفقراته .

رقم العبارة في محورها	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	فعالية عاملي مديرية الشباب والرياضة من المؤشرات في منح علاوة المردودية	,9790**	0.01
02	أداء الموظف لواجباته و مسؤولياته أحد المؤشرات في علاوة المردودية	,9320**	0.01
03	المحافظة على المواظبة داخل محيط العمل أحد المؤشرات في قياس علاوة المردودية	,9080**	0.01
04	تجنب الغيابات و التأخرات عن العمل من معايير قياس علاوة مناسبة	,9830**	0.01
05	الانضباط في العمل احد المؤشرات التي تأخذ بعين الاعتبار في قياس علاوة المردودية	,9790**	0.01
06	تجنب الغيابات المتكررة والتأخرات احد المؤشرات في قياس علاوة المردودية	,8190*	0.05
07	المبادرات الشخصية والفردية احد المؤشرات في منح علاوة المردودية	,9320**	0.01
08	القيام بمبادرات وطرح أفكار جديدة احد المؤشرات التي تستعمل في قياس علاوة المردودية	,9080	0.01

جدول رقم 02

نلاحظ من خلال الجدول أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور دور علاوة المردودية في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته تراوحت ما بين (0,983 - 0,908، بين:) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة: (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق الداخلى بين عبارات محور 3 والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور والجدول رقم 03 يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور 3 مع الدرجة الكلية .

رقم العبارة في محورها	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الفعالية في العمل من المؤشرات المهمة في ترقية الدرجات	,9390	0.01
02	أداء العامل لواجباته ومسؤولياته احد المؤشرات في ترقية الدرجات	,9310	0.01
03	تجنب الغيابات والتأخرات احد معايير الترقية في الدرجات	,8480	0.05
04	الحفاظ على المواظبة داخل محيط العمل مؤشر للترقية في الدرجات	,8040	0.05
05	الانضباط في العمل من معايير الترقية في الدرجات	,9390	0.01
06	التحلي بروح المسؤولية والانضباط من المؤشرات التي توضع للترقية في الدرجات	,8260	0.05
07	تقديم اقتراحات وطرح أفكار جديدة في العمل من مؤشرات الحصول على ترقية	,9390	0.01
08	روح المبادرة يعتبر جانب مهم ومؤشر للترقية في الدرجات	,8480	0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور دور ترقية الدرجات تفصيلى تحسين أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته تراوحت ما بين: (0,939 - 0,804) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة: (0.01 - 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 03

2- الثبات:

(1-2-6 cronbach's alpha coefficient) المعالجة بألفا كرو نباخ

■ استخدم الباحث المعالجة بألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبيان وفقرات الاستبيان ككل، والجدول رقم,,,,,, يوضح ذلك:

- يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة بدرجة عالية لكل محور من المحاور الثلاثة حيث تراوحت بين (0.845-0.972)
- وبلغت حدها الأعلى وذروتها القصوى في المحور الثاني: بقيمة قدرها: (0.934) أما قيمة حدها الأدنى فتسجل في المحور الأول (0.934)"
- وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع فقرات الاستبيان الكلي (0.976)، وهو معامل ثبات عالي ومرتفع وعليه يكون الباحث قد تأكد من ثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	كرو نباخ α
المحور الاول	08	,9600
المحور الثاني	08	,9770
المحور الثالث	08	,9600
الاستبيان الكلي	24	,9830

3- الموضوعية:

- الموضوعية تعني عدم تأثر الأداة "الاستبيان" بتغير المحكمين، وأن الاستبيان يعطي نفس النتائج مهما كان القائم بالتحكيم، ويعرف كل من " باروا " و " مكجي " الموضوعية بكونها درجة الاتساق بين درجات أفراد مختلفين لنفس الاختبار، ويذكر " محمد صبحي حسنين " أن الثبات يعني الموضوعية أي أن الفرد يحصل على نفس الدرجة لو اختلف المحكمين.
- مما تقدم كليهم كن أن نستخلص بأن أداة الدراسة عند استخدامها كان لها ثقل علميا يأتها تميزت بالثبات و الصدق و الموضوعية هذا ما يجعلها مناسبة وصالحة وجاهزة للتطبيق.

6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة: إجراءات التطبيق الميداني:

1 المجال المكاني:

- تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج ولاية برج بوعريريج

2 المجال الزمني :

- شرع الباحث في هذه الدراسة في بداية شهر فيفري، أما الاستبيان بدأ تحضيره في شهر أفريل .
- وتم توزيع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين *19-04-2017 إلى *27-04-2017 *
- وقد تم تحليل وفرز النتائج من *27-04-2017 إلى * 05-05-2017 *
- وأنها الباحث هذه الدراسة يوم: *15-05-2017*

7- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

- استعمل الباحث البرنامج الإحصائي **spss**: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم (22).
- واستعمل الباحث التقنيات الإحصائية التالية:
- معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي للأداة الدراسة .
- معامل الثبات كرو نباخ (لقياس ثبات فقرات الاستبيان).
- $2k$ ومعرفة إجابات أفراد العينة.
- التكرارات والنسب المئوية .

الفصل الرابع:

عرض النتائج وتفسيرها

ومناقشتها

1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

2- مناقشة وتفسير نتائج المحاور في

ضوء الفرضيات الجزئية

خلاصة

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

1) عرض وتحليل وتفسير نتائج محاور الإستبيان:

1-1 عرض وتحليل وتفسير نتائج محور الاول " منحة تحسين الأداء التربوي " :

وهذا من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (01) على النحو التالي:

الرقم	محتوى العبارات	التكرارات والنسب المئوية	الاقتراحات			تكرارات المشاهدة	تكرارات المتوقعة	الفرق بين تكرارات المشاهدة و التكرارات المتوقعة	قيمة كاي مربع	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
			نادرا	احيانا	دائما							
1	يعتبر مؤشر المواظبة احد المعايير التي يعتمد عليها في منحة الأداء التربوي	ت	12	7	25	25	14,7	10.3	11.77	2	0.003	دالة عند 0.01
		%	27,3	15,9	56,8							
2	المواظبة في العمل احد المؤشرات المهمة في تحسين الأداء التربوي	ت	12	0	32	32	22,0	10	9.09	1	0.003	دالة عند 0.01
		%	27,3	00	72,7							
3	الفعالية احد المؤشرات المهمة في منحة تحسين الأداء التربوي	ت	19	1	24	24	14,7	9.3	19.95	2	0.000	دالة عند 0.01
		%	43,2	2,3	54,5							
4	القيام بالعمل بفعالية احد المؤشرات في قياس منحة تحسين الأداء التربوي	ت	17	8	19	19	14,7	4.3	4.68	2	0.096	غير دالة عند 0.05
		%	33,5	18,2	43,2							
5	روح المبادرة من المؤشرات في منحة تحسين الأداء التربوي	ت	18	1	25	25	14,7	10.3	20.77	2	0.000	دالة عند 0.01
		%	43,9	2,3	56,8							
6	يعتبر طرح أفكار جديدة من المؤشرات في منحة تحسين الأداء التربوي	ت	23	00	21	23	22,0	1	0.09	1	0.763	دالة عند 0.01
		%	52,3	00	47,7							
7	تجنب الغيابات المتكررة والتاخرات من المعايير التي يعتمد عليها في منحة الأداء التربوي	ت	23	1	20	23	14,7	8.3	19.40	2	0.000	دالة عند 0.01
		%	52,3	2,3	45,5							
8	أداء المهام والأعمال في وقتها احد المؤشرات المهمة في منحة تحسين الأداء التربوي	ت	19	4	21	21	14,7	6.3	11.77	2	0.003	دالة عند 0.01
		%	43,2	9,1	47,7							

التعليق :

- من خلال الجدول أعلاه رقم (01) نلاحظ ان اجابات افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 44 ، وقد انقسمت الى ثلاث مجموعات (الاقتراح الاول نادرا) و (الاقتراح الثاني احيانا) و (الاقتراح الثالث دائما)
- ففي العبارة الاولى كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (56.8) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (11.77) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما فحسب رأيهم ان مؤشر المواظبة دائما ما تكون احد المعايير التي يعتمد عليها في منحة الأداء التربوي
- اما العبارة الثانية كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (72.7) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (9.09) عند درجة الحرية 1 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما وان المواظبة في العمل دائما ماتكون احد المؤشرات المهمة في تحسين الأداء التربوي
- العبارة الثالثة كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (54.5) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (19.95) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما وبالتالي الفعالية دائما ما تكون احد المؤشرات المهمة في منحة تحسين الأداء التربوي
- في العبارة الرابعة كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (43.2) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (4.68) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو غير دال عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما أي ان القيام بالعمل بفعالية احد المؤشرات في قياس منحة تحسين الأداء التربوي
- اما العبارة الخامسة كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (56.8) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (20.77) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما وهو مايدل على ان روح المبادرة من المؤشرات في منحة تحسين الأداء التربوي
- العبارة السادسة كانت أغلب الاجابات بنادرا مايعادل نسبة (52.3) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (19.40) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الاولى الذين تمحورت اجابتهم بنادرا وبالتالي طرح أفكار جديدة نادرا مايكون من المؤشرات في منحة تحسين الأداء التربوي
- العبارة السابعة كانت أغلب الاجابات بنادرا مايعادل نسبة (52.3) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (0.09) عند درجة الحرية 1 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الاولى الذين تمحورت اجابتهم بنادرا وبالتالي تجنب الغيابات المتكررة والتأخرات نادرا مايكون من المعايير التي يعتمد عليها في منحة الأداء التربوي
- اما العبارة الثامنة كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (47.7) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (11.77) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما وهو مايدل على ان أداء المهام والأعمال في وقتها احد المؤشرات المهمة في منحة تحسين الأداء التربوي
- من خلال نتائج الجدول رقم (01) ومن خلال التحليل نرى أن هذه النتائج تنفي صحة الفرض الصفري وبالتالي نقبل بالفرض البديل الذي ينص على أن لمنحة تحسين الأداء التربوي دور في تحسين أداء الموارد البشرية

2-1 عرض وتحليل وتفسير نتائج محور الثاني " علاوة المردودية " وهذا من خلال عرض وتحليل نتائج

الجدول رقم (02) على النحو التالي:

الرقم	محتوى العبارات	التكرارات والنسب المئوية	الاقتراحات			تكرارات المشاهدة	تكرارات المتوقعة	الفرق بين تكرارات المشاهدة و التكرارات المتوقعة	قيمة كاي مربع	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
			نادرا	احيانا	دائما							
1	فعالية عاملي مديرية الشباب والرياضة من المؤشرات في منح علاوة المردودية	ت	19	11	14	19	14,7	4.3	2.22	2	0.32	غير دالة عند 0.05
		%	43,2	25	31,8							
2	أداء الموظف لواجباته و مسؤولياته أحد المؤشرات في علاوة المردودية	ت	19	00	25	25	22,0	3	0.81	1	0.36	غير دالة عند 0.05
		%	43,2	00	56,8							
3	المحافظة على المواظبة داخل محيط العمل أحد المؤشرات في قياس علاوة المردودية	ت	23	1	20	23	14,7	8.3	19.40	2	0.000	دالة عند 0.01
		%	52,3	2,3	45,5							
4	تجنب الغيابات و التأخرات عن العمل من معايير قياس علاوة مناسبة	ت	19	4	21	21	14,7	6.3	11.77	2	0.003	دالة عند 0.01
		%	43,2	9,14	47,7							
5	الانضباط في العمل احد المؤشرات التي تأخذ بعين الاعتبار في قياس علاوة المردودية	ت	16	7	21	21	14,7	6.3	6.86	2	0.032	غير دالة عند 0.05
		%	36,4	15,9	47,7							
6	تجنب الغيابات المتكررة والتأخرات احد المؤشرات في قياس علاوة المردودية	ت	26	4	14	26	14,7	11.3	16.54	2	0.000	دالة عند 0.01
		%	59,1	9,1	31,8							
7	المبادرات الشخصية والفردية احد المؤشرات في منح علاوة المردودية	ت	19	1	24	24	14,7	9.3	19.95	2	0.000	دالة عند 0.01
		%	43,2	2,2	54,5							
8	القيام بمبادرات وطرح أفكار جديدة احد المؤشرات التي تستعمل في قياس علاوة المردودية	ت	8	00	35	35	22,0	13	17.81	1	0.000	دالة عند 0.01
		%	18,2	00	81,8							

التعليق :

- من خلال الجدول أعلاه رقم (02) نلاحظ ان اجابات افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 44 ، وقد انقسمت الى ثلاث مجموعات (الاقتراح الاول نادرا) و (الاقتراح الثاني احيانا) و (الاقتراح الثالث دائما)
- ففي العبارة الاولى كانت أغلب الاجابات بنادرا مايعادل نسبة (43.2) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (2.22) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو غير دالة عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الاولى الذين تمحورت اجابتهم بنادرا فحسب رأيهم ان فعالية عاملي مديرية الشباب والرياضة من المؤشرات في منح علاوة المردودية
- اما العبارة الثانية كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (56.8) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (0.81) عند درجة الحرية 1 وبالتالي فهو دال عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما وان أداء الموظف لواجباته و مسؤولياته أحد المؤشرات في علاوة المردودية
- العبارة الثالثة كانت أغلب الاجابات بنادرا مايعادل نسبة (52.3) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (19.40) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الاولى الذين تمحورت اجابتهم بنادرا وبالتالي المحافظة على المواظبة داخل محيط العمل نادرا ما يكون أحد المؤشرات في قياس علاوة المردودية
- في العبارة الرابعة كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (47.7) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (11.77) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما أي ان تجنب الغيابات و التأخرات عن العمل من معايير قياس علاوة مناسبة
- اما العبارة الخامسة كانت أغلب الاجابات دائما مايعادل نسبة (47.7) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (6.86) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو غير دال عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بنادرا وهو مايدل على ان الانضباط في العمل احد المؤشرات التي تأخذ بعين الاعتبار في قياس علاوة المردودية
- العبارة السادسة كانت أغلب الاجابات بنادرا مايعادل نسبة (59.1) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (16.54) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الاولى الذين تمحورت اجابتهم بنادرا وبالتالي تجنب الغيابات المتكررة والتأخرات نادرا ما يكون احد المؤشرات في قياس علاوة المردودية
- العبارة السابعة كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (54.5) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (19.95) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم دائما وبالتالي المبادرات الشخصية والفردية احد المؤشرات في منح علاوة المردودية
- اما العبارة الثامنة كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (81.8) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (17.81) عند درجة الحرية 1 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما وهو مايدل على ان القيام بمبادرات وطرح أفكار جديدة احد المؤشرات التي تستعمل في قياس علاوة المردودية
- من خلال نتائج الجدول رقم (02) ومن خلال التحليل نرى أن هذه النتائج تنفي صحة الفرض الصفري وبالتالي نقبل بالفرض

البديل الذي ينص على أن لعلاوة المردودية دور في تحسين أداء الموارد البشرية

3-1 عرض وتحليل وتفسير نتائج محور الترقية الدرجات . وهذا من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول رقم 03 على النحو

التالي:

الرقم	محتوى العبارات	التكرارات والنسب المئوية	الاقتراحات			تكرارات المشاهدة	تكرارات المتوقعة	التكرارات المتوقعة و الفرق بين تكرارات المشاهدة و التكرارات المتوقعة	قيمة كاي مربع	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
			نادرا	اجيانا	دائما							
1	الفعالية في العمل من المؤشرات المهمة في ترقية الدرجات	ت	19	11	14	19	14,7	4.3	2.22	2	0.328	غير دالة عند 0.05
		%	43,2	25	31,8							
2	أداء العامل لواجباته ومسؤولياته احد المؤشرات في ترقية الدرجات	ت	22	5	17	22	14,7	7.3	10.40	2	0.005	دالة عند 0.01
		%	50	11,4	33,5							
3	تجنب الغيابات والتأخرات احد معايير الترقية في الدرجات	ت	11	13	20	20	14,7	5.3	3.04	2	0.218	غير دالة عند 0.05
		%	25	29,5	45,5							
4	الحفاظ على المواظبة داخل محيط العمل مؤشر للترقية في الدرجات	ت	19	5	20	20	14,7	5.3	9.59	2	0.008	دالة عند 0.01
		%	43,2	11,4	45,5							
5	الانضباط في العمل من معايير الترقية في الدرجات	ت	19	11	14	19	14,7	4.3	2.22	2	0.328	غير دالة عند 0.05
		%	43,2	25	31,8							
6	التحلي بروح المسؤولية والانضباط من المؤشرات التي توضع للترقية في الدرجات	ت	14	16	14	16	14,7	1.3	0.18	2	0.763	غير دالة عند 0.05
		%	31,8	35,4	31,8							
7	تقديم اقتراحات وطرح أفكار جديدة في العمل من مؤشرات الحصول على ترقية	ت	19	12	13	19	14,7	4.3	1.95	2	0.376	غير دالة عند 0.05
		%	43,2	27,3	29,5							
8	روح المبادرة يعتبر جانب مهم ومؤشر للترقية في الدرجات	ت	12	11	21	21	14,7	6.3	4.13	2	0.126	غير دالة عند 0.05
		%	27,3	20,5	47,7							

التعليق :

- من خلال الجدول أعلاه رقم (03) نلاحظ ان اجابات افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 44 ، وقد انقسمت الى ثلاث مجموعات (الاقتراح الاول نادرا) و (الاقتراح الثاني احيانا) و (الاقتراح الثالث دائما)
- ففي العبارة الاولى كانت أغلب الاجابات بنادرا مايعادل نسبة (43.2) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (2.22) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو غير دالة عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الاولى الذين تمحورت اجابتهم بنادرا فحسب رأيهم ان الفعالية في العمل نادرا ما يكون من المؤشرات المهمة في ترقية الدرجات
- اما العبارة الثانية كانت أغلب الاجابات بنادرا مايعادل نسبة (33.5) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (10.40) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الاولى الذين تمحورت اجابتهم بنادرا وان أداء العامل لواجباته ومسؤولياته نادرا ما يكون احد المؤشرات في ترقية الدرجات
- العبارة الثالثة كانت أغلب الاجابات دائما مايعادل نسبة (45.5) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (3.04) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو غير دال عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم دائما وبالتالي تجنب الغيابات والتأخرات احد معايير الترقية في الدرجات
- في العبارة الرابعة كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (45.5) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (9.59) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.01 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما أي ان الحفاظ على المواظبة داخل محيط العمل مؤشر للترقية في الدرجات
- اما العبارة الخامسة كانت أغلب الاجابات نادرا مايعادل نسبة (43.2) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (2.22) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو غير دال عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الاولى الذين تمحورت اجابتهم بنادرا وهو مايدل على ان الانضباط في العمل نادرا ما يكون من معايير الترقية في الدرجات
- العبارة السادسة كانت أغلب الاجابات احيانا مايعادل نسبة (35.4) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (0.18) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو غير دال عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثانية الذين تمحورت اجابتهم احيانا وبالتالي التحلي بروح المسؤولية والانضباط احيانا ماتكون من المؤشرات التي توضع للترقية في الدرجات
- العبارة السابعة كانت أغلب الاجابات بنادرا مايعادل نسبة (43.2) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (1.95) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو غير دال عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الاولى الذين تمحورت اجابتهم نادرا وبالتالي تقديم اقتراحات وطرح أفكار جديدة في العمل نادرا ماتكون من مؤشرات الحصول على ترقية
- اما العبارة الثامنة كانت أغلب الاجابات بدائما مايعادل نسبة (47.7) ويتضح أن قيمة ك² بلغت (4.13) عند درجة الحرية 2 وبالتالي فهو دال عند 0.05 وان هذا الفارق هو لصالح المجموعة الثالثة الذين تمحورت اجابتهم بدائما وبالتالي روح المبادرة يعتبر جانب مهم ومؤشر للترقية في الدرجات.
- من خلال نتائج الجدول رقم (03) ومن خلال التحليل نرى أن هذه النتائج تنفي صحة الفرض الصفري وبالتالي نقبل بالفرض البديل الذي ينص على أن للترقية في الدرجات دور في تحسين أداء الموارد البشرية

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها :

- ك مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: دور منحة تحسين الأداء التربوي في تحسين أداء الموارد البشرية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وفي ضوء هذه النتيجة المتوصل إليها في هذه الفرضية يرى الباحث أنّ هذه النتيجة إنفقت مع :
- دراسة مرنيز اسامة و زروق نجيب، جامعة المسيلة، سنة 2007/2006.

تحت عنوان: "الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية" حيث توصل الباحث أنّه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وأنّ الفعالية التنظيمية والتسييرية لإطارات مديرية الشباب والرياضة جيدة رغم بعض الاضطرابات العرضية.

ك مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: دور علاوة المردودية في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين علاوة المردودية و تحسين أداء الموارد البشرية وهذا من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسات التالية :

- دراسة خديجة دزايت و معط الله مبروكة . 2013/2012 . تحت عنوان: "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"

حيث توصل الباحث الى تقييم الاداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة ووضعيتها المالية هناك علاقة ارتباطية بين تقييم الاداء و السير الجيد للمؤسسة الرياضية .

- دراسة موسى محمد ابو حطب . سنة 2009 تحت عنوان : "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على

مستوى أداء العاملين" حيث توصل الباحث الى ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية

مختصة تراعي جميع الوظائف ومناسبة لجميع العاملين .

ك مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : دور ترقية الدرجات في تحسين أداء الموارد البشرية

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ترقية الدرجات و تحسين اداء الموارد البشرية وهذا من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسات التالية :

- دراسة محمد عباس ديوب . سنة 2005/2004. تحت عنوان " تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة " حيث توصل الباحث الى ان لابد من خلق الظروف المناسبة للعامل في مكان عمله، وذلك عن طريق توفير أسباب الراحة ومتطلبات الامان وتوزيع الحوافز والمكافآت بشكل عادل يتناسب مع الجهود المبذولة

- دراسة سي احمد نذير . سنة 2013/2012

تحت عنوان : "نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية" حيث توصل الباحث الى ضرورة اتباع نظام التقييم لأن ذلك من شأنه تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية وبالتالي الوصول الى أهدافها

إنطلاقاً من هذه المسلمات يستنتج الباحث صدق وتحقق الفرضية العامة للدراسة والتي تقول أنه " يوجد دور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) اي ان لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحسين الاداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج .

الفصل الخامس:

استنتاجات

واقتراحات

1- استنتاجات عامة

2- اقتراحات

3- الآفاق المستقبلية

4- المراجع المعتمدة في الدراسة

5- الملاحق

6- ملخص الدراسة

1- استنتاجات عامة

- لقد قمت بوضع استبيان ، موجه لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، كما قمت بتقسيمه إلى ثلاث محاور ،احتوى كل محور على 8 أسئلة بمجموع 24 سؤال ثم وزعت استمارة الاستبيان على النحو التالي:
- عينة بحثي : عمال و موظفين وإطارات مديرية الشباب والرياضة ومجموعهم 44 ، وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة المتعلقة بالجنس، المستوى التعليمي، وهذا لمعرفة بعض السمات الشخصية للمبحوثين، وكذلك تم طرح بعض الأسئلة حول المسمى الوظيفي، وسنوات الأقدمية إضافة إلى الخبرة في المنصب الحالي، وهذا لمعرفة السمات الوظيفية للمبحوثين، وكل هذا تهيئة له للإجابة على الأسئلة الخاصة بالموضوع والتي تخدم الفرضية العامة التي نعمل على تحقيقها، ومقارنة الإجابات بهذه السمات وخاصة الوظيفية منها، وكانت النتائج كالتالي:
- أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية رغم بعض المشاكل والتغيرات التي تطرأ من حين لآخر
- تعرفنا على دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تقييم الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج
- تعرفنا على دور منحة تحسين الأداء التربوي في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة
- تعرفنا على دور علاوة المردودية في تحسين الأداء
- كما تعرفنا على دور الترقية في الدرجات في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة

2- اقتراحات:

- في ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي تمكنت من الإطلاع على كل ما يخص إدارة الموارد البشرية وعملية تقييم الأداء بالمديرية.
- وبعد أن حاولت التعرف على نظام تقييم أداء الموارد البشرية المعتمد في مديرية الشباب والرياضة، يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات والمتمثلة فيم يلي:
- ✓ العمل على توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية.

- ✓ العمل على اعتماد سياسات واضحة لتحقيق السير الحسن لعملية تقييم أداء الموارد البشرية.
- ✓ تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة في هذا المجال.
- ✓ ضرورة إلمام القائمين على إدارة الموارد البشرية بأهمية هذا المورد الذي يعتبر ركيزة كل مؤسسة.
- ✓ اقتراح برنامج متخصص في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ رصد ميزانية مالية للنهوض بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وتوجيهها.
- ✓ تخصيص برامج فعالة لنظام تقييم أداء الموارد البشرية قصد رفع كفاءة الموظفين.
- ✓ فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.

3- الآفاق المستقبلية للدراسة :

لاشك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضافت إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى، كما ارتأيت أن أعرج على معالجة بعض النقائص الموجودة في نتائج البحث بآفاق مستقبلية نرجو تطبيقها:

- الاهتمام بدراسة الموارد البشرية من كل الجوانب وعدم التركيز على القشرة وترك النواة أي التركيز على الأهم.
- مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة، وذلك باستخدام الطرق الحديثة لتقييم الموارد البشرية.
- المشاركة في مختلف المنتقيات والمؤتمرات التي تخص الإدارة الرياضية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة لتفادي العراقيل المستقبلية.

4- المراجع المعتمدة في الدراسة:

- المصادر:

-القرآن الكريم.

- قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- رجاء وحيد دويدي -البحث العلمي- أساسياته النظرية وممارساته العلمية -دار الفكر 2006.
- 2- د. محمد عبيدات - كتاب منهجية البحث العلمي- كلية العلوم الاجتماعية والاقتصادية- الجامعة الاردنية - 1999.
- 3- المنجد في اللغة العربية المعاصرة - دار المشرق - بيروت - لبنان.
- 4- أحمد زكي بدوي؛ صديقة يوسف محمود؛ المعجم العربي الميسر -قاموس عربي/عربي -جامعة الإسكندرية - مصر. 2000.
- 5- كمال محمد علي؛ معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 6- مرينز أسامة، زروق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة تخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة- الجزائر 2006-2007. ص 07.
- 7- د. أحمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 14.
- 8- عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 ص 24.
- 9- د. علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال"، المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 45، ص 46.

- 10- عفاف عبد المنعم درويش: الامكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الاسكندرية، 1998، ص 59، ص 60.
- 11- المرسوم التنفيذي رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر.
- 12- د. مفتي ابراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية في المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999، ص 153، 154.
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية" مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الابراهيمية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 22، 23.
- 14- مدحت أبو النصر: "إدارة وتنمية الموارد البشرية" الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص 34، ص 62.
- 15- خالد عبد الرحمان الهيتي: "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان الأردن، 2005 ص 31.
- 16- آشوك شاندا، شلبا كويرا: "إستراتيجية الموارد البشرية" ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر 2002، ص 10.
- 17- جمال الدين محمد مرسي: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" الدار الجامعية، الابراهيمية، الاسكندرية، مصر 2006 ص 21.
- 18- علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط الاولى 2003 ص 85، 86.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات" الدار الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002 ص 25، ص 47.

- 20- شحاذة نظمي وآخرون: "إدارة الموارد البشرية" ط الاولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 280.
- 21- محمد حافظ حجازي: "إدارة الموارد البشرية" دار وفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005، ص 280.
- 22- محمد سيد أحمد عبد المتعال: " سياسات اختيار وتدريب وتقييم أداء العاملين" الملتقى العربي الثالث الاتجاهات الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن ورشة عمل إدارة المناقصات وعقود الشراء، شرم الشيخ، مصر 2004، ص 38.
- 23- جاري ديسلر: "أساسيات الادارة المباديء والتطبيقات الحديثة" دار المريخ للنشر، السعودية، 1991، ص 412، 413.
- 24- المحمدي الماضي: "مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي" القاهرة 9-13 يناير 2005، ص 30.
- 25- د. مهدي حسن زويلف، أحمد القاطمين، "الرقابة الادارية (مدخل كمي)، دار حزين مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية 1995، ص 366.
- 26- إبراهيم محمد علي أبو سعدة: "تقييم نظام قياس أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسة الأفراد" أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) كلية التجارة، جامعة الأزهر 1996، ص 87.
- 27- حسين محمد ابراهيم الحموي: "نظام مقترح لتقييم أداء العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام. رسالة دكتوراه دولة (غير منشورة) كلية التجارة جامعة عين شمس. 1999 ص 55.

28- دانا جاينس روبنسون - جيمس روبنسون، تعريب اصدارات (ميميك)، الاشراف اللمي: د. عبد

الرحمان توفيق، المستشار منهج متكامل لتطوير الأداء، الخطوات والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،

القاهرة 2000 ص 95، ص 182.

29- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، ط 1،

مصر 2002 ص 167، 168.

30- ابراهيم علال وظائف الادارة ودورها في تحسين اداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة ، رسالة دكتوراه .

جامعة الجزائر 2. قسم التسيير سنة 2003، ص 4

المواقع الالكترونية:

1- مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض بريد الكتروني

rdcha.mber@dccci.org.sa

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- 1, Clermont bornabe; des Ressources Humaines la gestion en éducation ,édition ARC, 1981 p 36 .
- 2, Trepo, Estella , et Oiry,(l appréciation du personnel mirage ou oasis) édition d'organisation, 2002, p140.
- 3, Besseyere des Hortes, (Gere les ressources Humaines dans l'entreprise, concept et outil d'organisation, paris 1992, p 102
- 3, Tremblay, M,(Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le role de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail), collection racines du savoir, Montréal, 2005,p 84– 105
- 4, Gerard philippe rehayem, (supervision et direction des ressources humaines), 3eme édition, gaeton mourine éditeur, Montréal, canada, 2003, p 171

الأملاحق

الملحق 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - المسيلة -
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار قيام الباحث بمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم الادارة والتسيير الرياضي تحت عنوان:

دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج
فالباحث في حاجة ماسة لمساهمتمكم في إنجاز عمله بنجاح بصفتمكم الأشخاص المؤهلين لتزويدنا بالمعلومات المناسبة في هذا الموضوع، وبالنظر لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال تخصصكم أرجو إبداء رأيكم حول مدى صلاحية هذه العبارات في كل محور من المحاور الموضوعية ، وإضافة أو حذف أي عبارة تجدونها غير مناسبة مساهمة للوصول الى أهداف البحث ومراعاة البدائل الموضوعية لهذه الفقرات وصلاحيتها او تبديلها بما ترونه مناسباً لذلك ، ولكم جزيل الشكر والاحترام.

معلومات شخصية:

الاسم واللقب.....

الاختصاص :.....

التوقيع :.....

إعداد الباحث /حميدي شوقي

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

* البيانات الخاصة :

- السن : الجنس : المؤهل العلمي : الخبرة :

المحور الأول: دور منحة تحسين الأداء التربوي في تحسين أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يعتبر مؤشر المواظبة احد المعايير التي يعتمد عليها في منحة الأداء التربوي				
02	المواظبة في العمل احد المؤشرات المهمة في تحسين الأداء التربوي				
03	الفعالية احد المؤشرات المهمة في منحة تحسين الأداء التربوي				
04	القيام بالعمل بفعالية احد المؤشرات في قياس منحة تحسين الأداء التربوي				
05	روح المبادرة من المؤشرات في منحة تحسين الأداء التربوي				
06	يعتبر طرح أفكار جديدة من المؤشرات في منحة تحسين الأداء التربوي				
07	تجنب الغيابات المتكررة والتاخرات من المعايير التي يعتمد عليها في منحة الأداء التربوي				
08	أداء المهام والأعمال في وقتها احد المؤشرات المهمة في منحة تحسين الأداء التربوي				

المحور الثاني: دور علاوة المردودية في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
01	فعالية عملي مديرية الشباب والرياضة من المؤشرات في منح علاوة المردودية				
02	أداء الموظف لواجباته و مسؤولياته أحد المؤشرات في علاوة المردودية				
03	المحافظة على المواظبة داخل محيط العمل أحد المؤشرات في قياس علاوة المردودية				
04	تجنب الغيابات و التأخرات عن العمل من معايير قياس علاوة مناسبة				
05	الانضباط في العمل احد المؤشرات التي تأخذ بعين الاعتبار في قياس علاوة المردودية				
06	تجنب الغيابات المتكررة والتأخرات احد المؤشرات في قياس علاوة المردودية				
07	المبادرات الشخصية والفردية احد المؤشرات في منح علاوة المردودية				
08	القيام بمبادرات وطرح أفكار جديدة احد المؤشرات التي تستعمل في قياس علاوة المردودية				

المحور الثالث : دور ترقية الدرجات في تحسين أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
01	الفعالية في العمل من المؤشرات المهمة في ترقية الدرجات				
02	أداء العامل لواجباته ومسئوليته احد المؤشرات في ترقية الدرجات				
03	تجنب الغيابات والتأخرات احد معايير الترقية في الدرجات				
04	الحفاظ على المواظبة داخل محيط العمل مؤشر للترقية في الدرجات				
05	الانضباط في العمل من معايير الترقية في الدرجات				
06	التحلي بروح المسؤولية والانضباط من المؤشرات التي توضع للترقية في الدرجات				
07	تقديم اقتراحات وطرح أفكار جديدة في العمل من مؤشرات الحصول على ترقية				
08	روح المبادرة يعتبر جانب مهم ومؤشر للترقية في الدرجات				

GET

FILE='H:\cccccccccccccc\الدراسة الاساسية.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

NPAR TESTS

/CHISQUARE= 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
24س 23س 22س 21س 20س 19س

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		16-MAY-2017 15:26:57
Commentaires		
Entrée	Données	H:\cccccccccccccc\الدراسة الاساسية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	44
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /CHISQUARE= 6س 5س 4س 3س 2س 1س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 24س 23س /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Nombre d'observations autorisées ^a	29127
--	-------

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

[Jeu_de_données1] H:\cccccccccccccccc\الاساسية الدراسة المدخلات.sav

Test du khi-deux

Fréquences

س1

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرًا	12	14,7	-2,7
أحيانًا	7	14,7	-7,7
دائمًا	25	14,7	10,3
Total	44		

س2

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرًا	12	22,0	-10,0
دائمًا	32	22,0	10,0
Total	44		

س3

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرًا	19	14,7	4,3
أحيانًا	1	14,7	-13,7
دائمًا	24	14,7	9,3
Total	44		

س4

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	17	14,7	2,3
احيانا	8	14,7	-6,7
دائما	19	14,7	4,3
Total	44		

س5

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	18	14,7	3,3
احيانا	1	14,7	-13,7
دائما	25	14,7	10,3
Total	44		

س6

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	23	22,0	1,0
دائما	21	22,0	-1,0
Total	44		

س7

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	23	14,7	8,3
احيانا	1	14,7	-13,7
دائما	20	14,7	5,3
Total	44		

س8

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	19	14,7	4,3
احيانا	4	14,7	-10,7
دائما	21	14,7	6,3
Total	44		

س 9

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	19	14,7	4,3
احيانا	11	14,7	-3,7
دائما	14	14,7	-,7
Total	44		

س 10

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	19	22,0	-3,0
دائما	25	22,0	3,0
Total	44		

س 11

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	23	14,7	8,3
احيانا	1	14,7	-13,7
دائما	20	14,7	5,3
Total	44		

س 12

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	19	14,7	4,3
احيانا	4	14,7	-10,7
دائما	21	14,7	6,3
Total	44		

س 13

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	16	14,7	1,3
احيانا	7	14,7	-7,7
دائما	21	14,7	6,3
Total	44		

س14

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	26	14,7	11,3
احيانا	4	14,7	-10,7
دائما	14	14,7	-,7
Total	44		

س15

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	19	14,7	4,3
احيانا	1	14,7	-13,7
دائما	24	14,7	9,3
Total	44		

س16

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	8	22,0	-14,0
دائما	36	22,0	14,0
Total	44		

س17

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	19	14,7	4,3
احيانا	11	14,7	-3,7
دائما	14	14,7	-,7
Total	44		

س18

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	22	14,7	7,3
احيانا	5	14,7	-9,7
دائما	17	14,7	2,3
Total	44		

س 19

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	11	14,7	-3,7
احيانا	13	14,7	-1,7
دائما	20	14,7	5,3
Total	44		

س 20

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	19	14,7	4,3
احيانا	5	14,7	-9,7
دائما	20	14,7	5,3
Total	44		

س 21

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	19	14,7	4,3
احيانا	11	14,7	-3,7
دائما	14	14,7	-,7
Total	44		

س 22

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	14	14,7	-,7
احيانا	16	14,7	1,3
دائما	14	14,7	-,7
Total	44		

س 23

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	19	14,7	4,3
احيانا	12	14,7	-2,7
دائما	13	14,7	-1,7

Total	44		
-------	----	--	--

س24

	Effectif observé	N théorique	Résidus
نادرا	12	14,7	-2,7
احيانا	11	14,7	-3,7
دائما	21	14,7	6,3
Total	44		

Tests statistiques

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7
Khi-deux	11,773 ^a	9,091 ^b	19,955 ^a	4,682 ^a	20,773 ^a	,091 ^b	19,409 ^a
ddl	2	1	2	2	2	1	2
Sig. asymptotique	,003	,003	,000	,096	,000	,763	,000

Tests statistiques

	س8	س9	س10	س11	س12	س13	س14
Khi-deux	11,773 ^a	2,227 ^a	,818 ^b	19,409 ^a	11,773 ^a	6,864 ^a	16,545 ^a
ddl	2	2	1	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,003	,328	,366	,000	,003	,032	,000

Tests statistiques

	س15	س16	س17	س18	س19	س20	س21
Khi-deux	19,955 ^a	17,818 ^b	2,227 ^a	10,409 ^a	3,045 ^a	9,591 ^a	2,227 ^a
ddl	2	1	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,328	,005	,218	,008	,328

Tests statistiques

	س22	س23	س24
Khi-deux	,182 ^a	1,955 ^a	4,136 ^a
ddl	2	2	2
Sig. asymptotique	,913	,376	,126

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 14,7.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 22,0.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=س1

/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Remarques

Sortie obtenue		16-MAY-2017 15:27:41
Commentaires		
Entrée	Données	H:\cccccccccccccc\مدخلات الدراسة الأساسية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	44
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /CHISQUARE=1س /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Nombre d'observations autorisées ^a	196608

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

كشاف جامعة { محمد بوضياف } بالمسيلة لمذكرات

الماستر 2017/2016

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل :

الباحث : حميدي شوقي

تاريخ المناقشة : 20 ماي 2017

عنوان الرسالة : نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريرج.

لغة الرسالة : العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - المسيلة -

ياشرف : الاستاذ أحمد بوسكرة

عدد الصفحات : 61 صفحة

ملف الكتروني : (- PDF - Cd rom - word)

التخصص : ادارة وتنظيم في الرياضة فرع : ادارة وتسيير رياضي

الملخص :

عنوان الدراسة : نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريرج.

أهداف الدراسة: التعرف على دور منحة تحسين الاداء التربوي في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة.

✓ . إظهار أهمية علاوة المردودية في تقييم أداء الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة

❖ دور ترقية الدرجات في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة

التساؤل العام:

❖ هل لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحسين الأداء بمديرية الشباب و الرياضية لولاية برج بوعريرج ؟

❖ التساؤلات الجزئية:

- 1- هل لمنحة تحسين الأداء التربوي دور في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ؟
 - 2 - هل لعلامة المر دودية دور في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ؟
 - 3- هل لترقية في الدرجات دور في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ؟
- ❖ عينة الدراسة: تتكون عينة بحثنا من 44 عامل (مسح شامل)
- ❖ المنهج المستخدم: اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.
- ❖ أدوات الدراسة: اعتمدنا في بحثنا على استبيان اشتمل على 3 محاور 8 أسئلة في كل محور .

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ أكّدت الدراسة على دور منحة تحسين الاداء التربوي في رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم
 - ✓ أكّدت الدراسة على دور علاوة المردودية في تحسين اداء الموارد البشرية
 - ✓ اكّدت الدراسة على دور ترقية الدرجات في تحسين اداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة
- ❖ أهم الاقتراحات:

- ✓ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته و فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية
- ✓ تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

الكشاف بالفرنسية :

N d'inscription 12.D10.124

Chercheur » Hamidi chaouki

Soutenu publiquement le – 20/05/2017

titre de la thèse - Le rôle du système dévaluation de la performance
concernant l'amélioration des ressources humaines dans les établissements sportives .

langage de la thèse – arabe

modèle de la thèse- master

pays – Algérie – msila

Université - Msila

Nom de l'encadreur – Ahmed bousakra

Number de pages – 61

Ficher électronique- Cd rom-word – Pdf

Specialite – administration et organisation sportive

Résume d'étude

Titre d'étude :

Le rôle du système dévaluation de la performance concernant l'amélioration des ressources humaines dans les établissements sportives .

Objectif d'étude :

Connaitre le système dévaluation pratique dans les ligues sportives.

Montrer l'importance de la pratique de ce système dans les établissements sportifs en pendant compte la question des dimensions culturelles et sociales chez les individus et Présenter des propositions afin d'améliorer ce système éducatif et d'exploiter dans la créativité

Questionnement globale :

Est-ce que le système dévaluation des performances chez les individus a un rôle dans l'amélioration dans les établissements sportifs ?

Questionnements partiels :

1. Est-ce qu'il y a des méthodes et des moyens qui permettent de bien évaluer les performances et la pratique dans les ligues ?
2. Quels sont les factures qui mènent a élever le niveau des performances et de la pratique idéale de ce système dans les établissements sportives ?

Le groupe d'étude : Le groupe de notre recherche se compose de 15 membres (5 travaillent dans l'administration+ 10 employés).

La méthode suivie : On a basé dans notre étude (recherche) sur la méthode descriptive, car il s'adapte avec la nature de notre problème étudié.

Moyens d'étude : comprennent trois (3) unités.

Les résultats obtenus :

- La direction de jeunesse sportives s'occupe insuffisamment par les ressources humaines.

- L'étude a trouvé que l'évaluation suivie dans l'académie insiste sur le niveau des employés qui doit être à la hauteur et exploiter leurs capacités afin d'aboutir au développement qui est aujourd'hui insuffisant et presque médiocre .

Les principales suggestions :

S'occupe beaucoup plus par les ressources humaines.

Garder et suivre le développements et inciter à la revitalisation.

ملخص الدراسة

❖ عنوان الدراسة:

نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.

❖ أهداف الدراسة:

- ✓ . التعرف على دور منحة تحسين الاداء التربوي في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة.
- ✓ . إظهار أهمية علاوة المردودية في تقييم أداء الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة
- ❖ دور ترقية الدرجات في تحسين اداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة

التساؤل العام:

❖ هل لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحسين الأداء بمديرية الشباب و الرياضية لولاية برج بوعرييج ؟

❖ التساؤلات الجزئية:

- 1- هل لمنحة تحسين الأداء التربوي دور في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ؟
- 2 - هل لعلاوة المردودية دور في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ؟
- 3- هل لترقية في الدرجات دور في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ؟

❖ عينة الدراسة: تتكون عينة بحثنا من 44 عامل (مسح شامل)

❖ المنهج المستخدم: اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

❖ أدوات الدراسة: اعتمدنا في بحثنا على استبيان اشتمل على 3 محاور 8 أسئلة في كل محور .

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ أكّدت الدراسة على دور منحة تحسين الاداء التربوي في رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم
- ✓ أكّدت الدراسة على دور علاوة المردودية في تحسين اداء الموارد البشرية
- ✓ اكّدت الدراسة على دور ترقية الدرجات في تحسين اداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة

❖ أهم الاقتراحات:

- ✓ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها توابك التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته و فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية
- ✓ تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

Résumé d'étude

Titre d'étude :

Le rôle du système d'évaluation de la performance concernant l'amélioration des ressources humaines dans les établissements sportifs .

Objectif d'étude :

Connaitre le système d'évaluation pratique dans les ligues sportives.

Montrer l'importance de la pratique de ce système dans les établissements sportifs en prenant compte la question des dimensions culturelles et sociales chez les individus et présenter des propositions afin d'améliorer ce système éducatif et d'exploiter dans la créativité

Questionnement globale :

Est-ce que le système d'évaluation des performances chez les individus a un rôle dans l'amélioration dans les établissements sportifs ?

Questionnements partiels :

1. Est-ce qu'il y a des méthodes et des moyens qui permettent de bien évaluer les performances et la pratique dans les ligues ?
2. Quels sont les facteurs qui mènent à élever le niveau des performances et de la pratique idéale de ce système dans les établissements sportifs ?

Le groupe d'étude : Le groupe de notre recherche se compose de 15 membres (5 travaillent dans l'administration+ 10 employés).

La méthode suivie : On a basé dans notre étude (recherche) sur la méthode descriptive, car il s'adapte avec la nature de notre problème étudié.

Moyens d'étude : comprennent trois (3) unités.

Les résultats obtenus :

- La direction de jeunesse sportives s'occupe insuffisamment par les ressources humaines.
- L'étude a trouvé que l'évaluation suivie dans l'académie insiste sur le niveau des employés qui doit être à la hauteur et exploiter leurs capacités afin d'aboutir au développement qui est aujourd'hui insuffisant et presque médiocre .

Les principales suggestions :

S'occupe beaucoup plus par les ressources humaines.

Garder et suivre le développements et inciter à la revitalisation.

Résumé d'étude

Titre d'étude :

Le rôle du système d'évaluation de la performance concernant l'amélioration des ressources humaines dans la direction des jeunes et du sport .

Objectif d'étude :

- Identifier le système d'évaluation pratique dans les ligues sportives.
- Montrer l'importance de la pratique de ce système et son rôle concernant l'évaluation dans la direction des jeunes et du sport.
- Présenter des propositions afin d'améliorer ce système éducatif et de l'exploiter dans la créativité et le développement.
- Faire une application sur le terrain comme un coup d'œil sur la pratique de ce système chez les individus pour l'amélioration toujours dans la société algérienne.

Questionnement global :

Est-ce que le système d'évaluation des performances chez les individus a un rôle dans l'amélioration des pratiques dans la direction des jeunes et du sport de la wilaya de BBA?

Questionnements partiels :

1. Est ce que la bourse élevée a un rôle pour améliorer la pratique sportive dans la direction de la wilaya de BBA?
2. Est ce que le bon rendement a un rôle pour améliorer la pratique sportive dans la direction de la wilaya de BBA?
3. Est ce que la promotion dans l'échelon a un rôle pour améliorer la pratique sportive dans la direction de la wilaya de BBA?

Hypothèse globale :

le système d'évaluation des performances chez les individus a un rôle dans l'amélioration des pratiques dans la direction des jeunes et du sport de la wilaya de BBA.

Hypothèses partielles :

1. la bourse élevée a un rôle pour améliorer la pratique sportive dans la direction de la wilaya de BBA
2. le bon rendement a un rôle pour améliorer la pratique sportive dans la direction de la wilaya de BBA
- 3-la promotion dans l'échelon a un rôle pour améliorer la pratique sportive dans la direction de la wilaya de BBA

Le groupe d'étude : notre recherche était sur tout le membre

La méthode suivie : On a basé dans notre étude (recherche) sur la méthode descriptive, car il s'adapte avec la nature de notre problème étudié.

Moyens d'étude : comprennent trois (3) unités.

Les résultats obtenus :

- La direction de jeunesse sportives s'occupe insuffisamment par les ressources humaines.
- L'étude a trouvé que l'évaluation suivie dans l'académie insiste sur le niveau des employés qui doit être à la hauteur et exploiter leurs capacités afin d'aboutir au développement qui est aujourd'hui insuffisant et presque médiocre .

Les principales suggestions :

S'occupe beaucoup plus par les ressources humaines .

Garder et suivre le développements et inciter à la revitalisation.

Avoir des spécialités dans les instituts de sport.

Former des cadre ayant une bonne expérience dans ce domaine.

La nécessité de considérer ce système autant qu'une entrée stratégique pour une efficacité et une efficience accrues.

تمت بحمد الله