

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : ادارة وتنظيم رياضي



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم : .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

اعداد الطالب: مصطفى بوشيبية

تحت عنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز  
داخل الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضية ولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة : محمد بوضياف المسيلة	الاستاذ : منجحي مخلوف
مشرفا ومقررا	جامعة : محمد بوضياف المسيلة	الاستاذ : بن البار السعيد
مناقشا	جامعة : محمد بوضياف المسيلة	الاستاذ : تباتي علي

السنة الجامعية : 2016 / 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

قال تعالى: ﴿مَرَبِّ أَوْزَرَ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾﴾

سورة النمل الآية 19

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

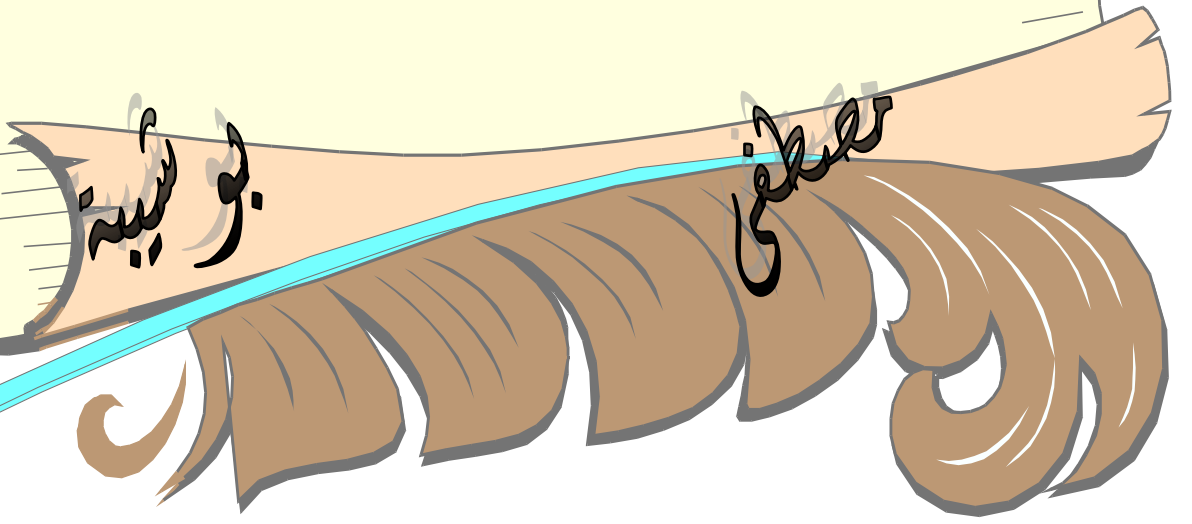
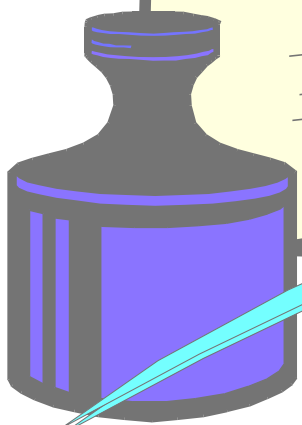
في البداية نشكر المولى عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع كما توجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث سواء من قرب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف \* بن البامر السعيد \* الذي لم يخل علينا بصائحه التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة وأخص بالذكر \* أمي فطيمة بلبول \* وأبي رحمه الله سعد بوشيبية \* وجميع إخوتي وأبناءهم وأخص بالذكر \* أخي الأكبر عامر وكذا أخي عادل \* وأختي نوال وزوجها \* وإلى جميع أصدقائي وأخص بالذكر \* أسامة بن السيلت \* وأصدقاء غرفة الإقامة وخاصة لحضر بلبول \* وجميع سكان بلدية أمجدل وإلى كل من تربطني به علاقة أخوة

دون نسيان جميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وخاصة أساتذة قسم إدارة وتسيير رياضي

كما لا ننسى جميع عمال مكتبة المعهد الذي لم يخلوا علينا بأي مجهود

بوشيبية

مصطفى



## الفهرس

• كلمة شكر

• مقدمة ..... أ-ب

### الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- 1- الخلفية النظرية ..... 4
- 1-1- إدارة الموارد البشرية ..... 4
- 1-1-1 مفهوم الموارد البشرية ..... 4
- 1-1-2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ..... 4-5-6
- 1-1-3 أهمية إدارة الموارد البشرية ..... 7-6
- 1-1-4 وظائف إدارة الموارد البشرية ..... 7
- 1-1-4-1 تخطيط الموارد البشرية ..... 7
- 1-1-4-2 استقطاب الموارد البشرية ..... 9-8-7
- 1-1-4-3 الاختيار والتعيين ..... 9
- 1-1-4-4 الأجور والحوافز ..... 11-10-9
- 1-1-4-5 التدريب ..... 12-11
- 1-1-5 أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ..... 12
- 1-2 الأداء المتميز ..... 13
- 1-2-1 ماهية الاداء المتميز ..... 13
- 1-2-2 الإطار الفكري للأداء المتميز ..... 15-14-13
- 1-2-3 مفاتيح الأداء المتميز ..... 15
- 1-2-4 المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز ..... 16
- 1-2-5 نظريات الأداء المتميز ..... 21-20-19-18-17
- 2- الدراسات السابقة والمشاهدة ..... 21

- 1-2 الدراسات السابقة والمشاهدة..... 23-22-21
- 2-2 التعليق على الدراسات السابقة ..... 24

### الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

- 1- الكلمات الدالة والمفتاحية في البحث ..... 26
- 1-1 إدارة الموارد البشرية ..... 27-26
- 2-1 الإدارة الرياضية ..... 28
- 3-1 الأداء المتميز ..... 28
- 2- الإشكالية..... 30-29
- 3- أهمية الدراسة ..... 30
- 4- أهداف الدراسة..... 30
- 5- فرضيات الدراسة..... 30

### الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الإستطلاعية ..... 32
- 2- المنهج المتبع في الدراسة..... 33-32
- 3- مجتمع الدراسة..... 33
- 4- عينة الدراسة..... 33
- 5- ضبط متغيرات الدراسة ..... 34-33
- 6- أدوات جمع البيانات والمعلومات..... 35-34
- 7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة..... 35
- 8- الأساليب الإحصائية..... 34
- 9- هيكل البحث..... 38-37-36

### الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- 1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان..... 61-40

### الفصل الخامس : إستنتاجات وإقتراحات

- 1- الإستنتاج العام..... 63
- 2- الاقتراحات ..... 64
- 3- الأفق المستقبلية..... 64

- المراجع المعتمدة في الدراسة
- الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	رقم الصفحة
01	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	43
02	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	44
03	يبين إذا كان هناك لجنة متخصصة داخل إدارتكم تهتم باختيار وتعيين الأشخاص	45
04	يبين نسبة مساهمة ذا كان اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العلمية في تحقيق الاداء المتميز	46
05	يبين إن كان هناك صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء.	47
06	يبين إن كان للخبرة الوظيفية دور كبير لتطوير الأداء ويجب توافرها في الموظفون الجدد	48
07	يبين إذا ما كان يجب وضع إمتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لإختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد	49
08	يبين إذا كان هناك مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة	50
09	يبين إن كان إجراء دورات تكوينية تحقق التوصل لأداء متميز يرضي العملاء	51
10	يبين إن كان العاملين يستفيدون من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم	52
11	يبين إذ كان للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في الأداء	53
12	يبين إذا كان التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز	54
13	يبين إن كان التدريب يعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز	55
14	يبين إن كانت نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب تساهم للتوصل للأداء الجيد	56
15	يبين إن كان الراتب الشهري حافز لتحقيق الأداء المتميز	57
16	يبين إن كانت زيادة الأجر تعتبر دافع للعمال لإعطاء أداء متميز	58
17	يبين إن كان للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء	59
18	يبين إن كان للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره	60
19	يبين إن كان نظام الترقية حافز للرفع من الاداء والتوصل للرضى لدى العاملين لتحقيق أداء متميز	61
20	يبين إن كان يمكن للمكافآت الرفع من أداء العاملين وتطويره لتوصل للأداء المتميز	62

## محتوى الأشكال

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
01	يبين هيكل الدراسة	40-39
02	يبين نتائج الدراسة	41
03	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	43
04	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	44
05	يبين إذا كان هناك لجنة متخصصة داخل إدارتكم تهتم باختيار وتعيين الأشخاص	45
06	يبين نسبة مساهمة ذا كان اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة علمية في تحقيق الاداء المتميز	46
07	يبين إن كان هناك صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء.	47
08	يبين إن كان للخبرة الوظيفية دور كبير لتطوير الأداء ويجب توافرها في الموظفون الجدد	48
09	يبين إذا ما كان يجب وضع إمتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لإختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد	49
10	يبين إذا كان هناك مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة	50
11	يبين إن كان إجراء دورات تكوينية تحقق التوصل لأداء متميز يرضي العملاء	51
12	يبين إن كان العاملين يستفيدون من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم	52
13	يبين إذ كان للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في الأداء	53
14	يبين إذا كان التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز	54
15	يبين إن كان التدريب يعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز	55
16	يبين إن كانت نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب تساهم للتوصل للأداء الجيد	56
17	يبين إن كان الراتب الشهري حافز لتحقيق الأداء المتميز	57
18	يبين إن كانت زيادة الأجر تعتبر دافع للعامل لإعطاء أداء متميز	58
19	يبين إن كان للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء	59
20	يبين إن كان للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره.	60
21	يبين إن كان نظام الترقية حافز للرفع من الاداء والتوصل للرضى لدى العاملين لتحقيق أداء متميز	61
22	يبين إن كان يمكن للمكافآت الرفع من أداء العاملين وتطويره لتوصل للأداء المتميز	62

لقد بات معروفا ونحن في مطلع الألفية الثالثة بأن المتغيرات العالمية طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة , ومست كافة المجالات بصفة عامة والمجال الرياضي بصفة خاصة في كل دول العالم على اختلاف درجات النمو والتقدم فيها , ولاشك ان الإدارة الرياضية كانت ومازالت من أكثر الظواهر تأثرا بحركة التغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية التقنية, التي سيطرت على مختلف مجالات الحياة وغيرها من التغيرات التي تتطلب من المؤسسات المختلفة والرياضة بصفة خاصة التحسين المستمر في الأداء لمسايرتها ومن ثم تحقيق أهدافها.

ولعل ابرز ما أحدثته التغيرات والتوجيهات العالمية وروافدها المحلية والاقليمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الادارة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية , التي تعتبر ركنا أساسيا في الادارة الرياضية حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للفرد وتمكين الشركات واستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية, التي تواجهها الادارة الرياضية في الآونة الاخيرة وما ستوجهه مستقبلا .

فإدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وأرباح الادارة الرياضية ويرجع الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها اليوم إلى أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفع , وذات القرارات الناجحة ما هي إلا مؤسسات تملك قوة عمل ملتزمة ومدربة تدريبيا عاليا , وتقوم بأداء مهامها على أكمل وجه وبكفاءة وامتياز , كذلك لما لها من تأثير كبير موظفيها وكيفية تحفيزهم واثارت دافعيتهم للوصول الى أداء متميز .

والواقع أن الادارات المتطورة أصبحت تعمل إلى إدارة كاملة تهتم بشؤون الموارد البشرية لها مكانتها وقيمتها وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية وتعمل هذه الأخيرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع استراتيجية الإدارة الرياضية ورسالتها , ويساهم في تحقيقها في ضوء الاستراتيجيات والوظائف العامة للإدارة الرياضية بوضع الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية , حيث تقوم هذه الأخير برسم استراتيجيات ووظائفها وممارستها المستقبلية , ومن أهمها تصميم برامج تعليم المورد البشرية كيفية التوصل إلى الأداء المتميز وتدريبهم لتحسين الأداء الحالي للرفقي به الى التميز وبرامج للتكوين المستمر لتأهيلهم لوظائف المستقبل ولقيامهم بها على أكمل وجه وأفضل أداء والوصول إلى التميز به .

ومما لاشك فيه أن كل هذا يتطلب نظاما موضوعيا لتوصل إلى تحقيق التميز في الأداء , فالأداء الجيد أو المتميز هو الهدف الرئيسي للنشاط الإداري .

لذا تهدف الدراسة التي نحن بصدد القيام بها إلى كشف دور ادارة الموارد البشرية في تحفيز وإثارة دافعية الموظف لأداء

الوظيفة على أكمل وجه وبأحسن طريقة ممكنة وكيف يمكن الوصول به إلى التميز في الاداء المراد تحقيقه من طرف الإدارة, ومن هنا تظهر لنا الأهمية التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية والتي حثتنا على البحث والاستعلام للوصول إلى الدراسة التي تروي شغفنا لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى التميز والرقى بالأداء .

وفي ظل ما سبق فإن الإدارة الرياضية كغيرها من الإدارات العامة أمام تحديات كبيرة تلزمها لمواكبة التطورات والمحافظة على قيمتها ومستواها وأدائها التنافسي , أن تتبنى استراتيجية موضوعية للتأكد من جودة أدائها ,والذي لا يتحقق إلا من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بإثارة الدافعية نحو العمل داخل الإدارة الرياضية للوصول إلى التميز .

وقد قسمنا دراستنا إلى جانبين الاول نظري أما الثاني تطبيقي :

فالجانب الاول النظري قسم إلى فصلين : الفصل الأول خصص للخلفية النظرية والدراسات السابقة أما الفصل الثاني فخصص للإطار العام للدراسة .

أما الجانب الثاني التطبيقي قسم إلى ثلاثة فصول : الفصل الثالث خصص للإجراءات الميدانية للدراسة , أما الفصل الرابع فخصص لعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها , أما الفصل الخامس فخصص للاستنتاجات والاقتراحات .

الفصل الأول :

الخلفية النظرية

والدراسات السابقة

## 1- الخلفية النظرية

## 1-1- إدارة الموارد البشرية

## 1-1-1- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيرا وانطلاقا من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية .

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع، وكذلك عرفت بأنها " ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة. (مدحت أبو النصر، 2007، 62)

فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، 31)

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

## 1-1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجيا، وسوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية:

## 1-1-2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية":

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة العامل نظرا إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

**1-1-2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية":**

بعد فدرريك تايلور Frederick Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه Look، Gantt، Gilberth، Lillian، Frank، وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، 24)

وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري) .

**1-1-2-3- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية":**

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة)، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية، محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

**1-1-2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى":**

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل.

وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية. (صلاح الدين مُجدد عبد الباقي، 2005، 22، 23)

**1-1-2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية":**

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو Elton Mayo، حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية

متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

### 1-1-2-6- المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي, 23, 2005, 24)

### 1-1-3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها. (آشوك شاندا، شلبا كوبرا, 2002, 10)

وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد".

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .

2- الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد البشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة. ( مدحت أبو النصر, 2007, 34)

3- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي. (جمال الدين محمد مرسي, 2006, 21).

4- الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .

5- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

#### 1-1-4- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

#### 1-1-4-1-1- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها".

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل . (مصطفى نجيب شاوش, 2005, 132, 133)

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

#### 1-1-4-2- استقطاب الموارد البشرية:

#### 1-1-4-2-1- مفهومها:

تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "جمل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب .

## 1-1-4-2-2- مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

## 1-1-4-2-2-1- المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عمالية، ومن أهم هذه المصادر:

- 1- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.
- 2- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنوع خبرات العاملين فيها.
- 3- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها. (احمد ماهر, 2007, 225, 226, 227)
- 4- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلا لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.
- 5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية. (داخل المنظمة أو خارجها)

## 1-1-4-2-2-1- المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقا من سوق العمل وأهمها:

- 1- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.
- 2- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجالات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.
- 3- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيرا مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.

- 4- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من اجل تدريب العمالة أو جذب خريجيها للعمل بها
- 5- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.
- 6- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.
- 7- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

### 1-1-4-3- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة.

ويعرف الاختيار والتعيين على انه: " العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم". (مازن فارس رشيد 2004، 491، 502)

### 1-1-4-4- الأجور والحوافز:

#### 1-1-4-4-1- الأجور:

#### أ- الأجور:

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجور من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه "نصيب الفرد(العامل) في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل".(نظمي الشحادة وآخرون،2000، 63 )

وهو كذلك " ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل".(راوية حسن،2000، 277 )

## ب- أهمية الأجور:

يعتبر موضوع الأجور من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجور بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجور يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام. (مازن فارس رشيد, 2004, 863, 866)

## ج - أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى:

1- الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد.

2- الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينيا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهر ومنزلية". (نظمي الشحادة وآخرون, 2000, 64, 65)

## 1-4-2- الحوافز:

## أ- مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكمل له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء. (عادل محمد زايد, 2003, 387, 415)

## ب- أهميتها:

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

1- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية).

2- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.

3- تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).

4- الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.

5- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).

6- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى. (باري كشواي، 2006، 167)

### ج - نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

#### 1- نظم الحوافز الفردية:

هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعملات.

#### 2- نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فردياً بل جماعياً، وهذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

#### 1-1-4-5- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد، ويعتبر التدريب

نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يتطلب تدريباً لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي

ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا تنفيذية).

ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي

إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

- 1- توجيهية إرشادية.
- 2- تنظيمية إدارية.
- 3- فردية.
- 4- أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها:

- 1- التدريب في مجال العمل،- التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني، 4- التدريب في الفصول الدراسية.

ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:

- 1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية،
- 6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية،
- 11- دراسة حالة، 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي:

- 1- ردود الأفعال، 2- التعلم، 3- السلوك، 4- النتائج. ( راوية حسن, 2000, 166, 1775 )

### 1-1-5 أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاوله حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من اجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد، والمتتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.

## 1-2-1- الأداء المتميز

## 1-2-1- ماهية الاداء المتميز

التميز كلمة هامة ولهذا خصصت مداخل الإدارة المختلفة عبر العصور جل إهتمامها لتحديد التميز الإداري فمدخل الإدارة العلمية وضح مفهوم الكفاءة وحدده كأساس لتميز الإداري أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الإجتماعية للعاملين وتأسيسا أضيف إلى قاموس التميز مصطلحات عدة مثل العمل الإجتماعي, فرق العمل وجودة الحياة التنظيمية واستثمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم الأداء المتميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الاعمال وتأثيرها المباشر على المؤسسات . (زكريا الدوري, 2010, 323)

يعرف جون دجاردر التميز فيقول ( أيا أكن وأيا يكن ماأفعله شريطة أن يكون إشتغالي منصبا على نشاط مقبول إجتماعيا فإن ظريا من التميز سيكون قاب قوسا مني). (جون دجاردر, 1989, 175)

يمكن الإشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية ولذلك فإن نماذج التميز في الاداء التي ظهرت منذ بداية السبعينيات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البنية ضمن الاداء مفهوم الاداء المتميز ومنها :

السوق, المنافسة, المستهلك, الأداء المقارن وطبيعة بيئة الاعمال. (عادل زيد, 2003, 05)

ويمكن تعريف الأداء المتميز بأنه (قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح).

ويعني الأداء المتميز أيضا تحقيق أعلى معدلات الفعالية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة .

ومنه يمكننا في الأخير إعطاء تعريفا شاملا (يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من التفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة بإعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وترفع شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى . (زكريا الدوري, 2010, 323)

## 1-2-2- الإطار الفكري للأداء المتميز :

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدرتها المجتمعية ويتضمن الإطار الفكري للأداء المتميز العناصر التالية : (بومدين يوسف , 2006, 125-126)

أولاً :تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة يتحقق فيها الأداء المتميز تتمثل في التحديد الدقيق والواضح لغايات والأهداف المرجوة التي ستعتبر فيما بعد كمقاييس لتعريف على المستويات الإنجاز وتقويم النتائج .

ثانياً: تعمل المنظمات في إطار مناخ إجتماعي وسياسي وإقتصادي متغير ومتطور, كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العملية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظامها أي أن الترابط والتعايش الإيجابي بين المنظمات والمناخ المحيط وهو دعامة وركيزة في بناء منظمة يتحقق فيها أداء متميز .

ثالثاً : تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في صياغة أهداف المنظمات وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدرتها الذاتية وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية أهم مقومات وأليات الأداء المتميز .

رابعاً : يتحقق الأداء المتميز نتيجة اعتماد منهجية الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات للكشف عن فرص والتهديدات وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية لإستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات .

خامساً :يتحقق الأداء المتميز بفعل الترابط والتشابك لعمليات المنظمة ومن ثم حسن الإستثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أساس واضح ويتحقق ذلك بمنطق إدارة العمليات .

سادساً : تعتبر الجودة الشاملة سمة رئيسية لتحقيق الأداء المتميز وذلك بالإلتزام بأداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها .

سابعاً : تحكيم المنظمات على كفاءات العمل والمستويات والإنتاج بقياس المعايير المحددة في خطط وبرنامج الأداء والأهداف ونتائج والمخطط كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعاليات بينها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة لتباع منهجية القياس المرجعي .

ثامناً : يعتبر التطور المستمر من مقومات الأداء المتميز إذ يتيح للمنظمات أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين وأن يكون لها سباق في تطوير المنتجات والخدمات ونظام الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول إلى الأسواق .

تاسعاً :إن الأداة الحقيقية والقوة الفعلية في تحقيق أهداف المنظمة هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين توفر الإدارة فرصة التنمية المستمرة والتدريب الهادف لزيادة مهاراتهم وإستثمار قدراتهم المعرفية في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأداء المتميز .

عاشراً : من سمات تميز قيام المنظمة وتنمية العلاقات مع الأطراف التي ترتبط بهم وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها .

إحدى عشر : القياس هو أساس التميز في الأداء الذي يعمل وفق مبدأ ملا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه وتتطلب أعمال القياس ضروريات التعبير الكمي عن العنصر والآليات والعلاقات الداخلية في أداء .

إن هذه السمات والأسس الفكرية متكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات الأداء المتميز للمنظمات المعاصرة .

### 1-2-3- مفاتيح الأداء المتميز :

تتمثل مفاتيح الأداء المتميز في مجموعة التوجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق وتعتبر تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات الإمتياز والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء وتوضح هذه المفاتيح أن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا بسيط ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات وأهم هذه المفاتيح .

- 1- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء .
- 2- الإلتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة .
- 3- تسمية آليات التفكير المنطومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات .
- 4- التركيز على العملاء .
- 5- الإهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- 6- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية لدى العاملين .
- 7- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين .(علي السلمي , 2002 , 25 )
- 8- التوجه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما .(سليمان الدروبي , 2006 , 07)
- 9- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتحددا لكل العاملين على إعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر . (موسى اللوزي , 2003 , 300)
- 10- التفوق في فهم الأمور والقدرة على التقديم حلول غير مسبقة للمشكلات أوإبتكار أساليب أو طرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة .
- 11- الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تغرس قيم وإتجاهات تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات والخلاف .(سعاد نايف برنوطي , 2001 , 399)
- 12- تنمية وتحفيز التفكير الإبتكاري داخل المنظمة .(مُجد أبو الخير, 2008 , 41).
- 13- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز . (رضا السيد , 2007 , 10).
- 14- تحقيق النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق.

## 1-2-4- المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز :

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفير المقومات التالية : (علي السلمي, 2002, 26, 27)

أولا : بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية :

- رسالة المنظمة .
- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورتها عن طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرز في توفيرها وتميزها عن المنافسين .
- الأهداف الإستراتيجية التي الإدارة على تحقيقها .

ثانيا : منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظومة وترشد القائمين بالمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لتخاذ القرارات.

ثالثا : هياكل التنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجات أعلى من اللامركزية وعمق إستخدامها لتقنيات الإتصال .

رابعا : نظام متطور لتأكد جودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأساس تحديد مواصفات جودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح إنحرافات الجودة .

خامسا : نظام معلومات متكامل يظم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصدرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ قرارات .

سادسا : نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين قواعد وآليات لتخطيط وإستقطاب وتكوين موارد بشرية وتنميتها وتوجيه اداءها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأساس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء .

سابعا : نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات المنظمة وأساس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد المعدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم الإنجازات والنتائج .

ثامنا : نظام متكامل لتقييم أداء فردي وجماعي وفريق العمل وأداء مؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بقياس إلى الأهداف والمعاييرالأداء المقرر .

تاسعا : قيادة فعالة تتولى وضع الأساس والمعايير وتوفر المقومات التنفيذية السالمة لخطط وبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز .

## 1-2-5- نظريات الأداء المتميز :

لقد مر الأداء المتميز بعدة نماذج ونظريات منذ دخول الإستراتيجية وفيما يلي أهم وأبرز المدارس النظرية :

## 2-5-1- نظرية البحث عن الإمتياز (Peter and Waterman) :

ظهر كتاب البحث عن الإمتياز للباحثين بيتر ووترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة ومتميزة بناء على معايير محدودة وهذه الشركات التي أجري عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد يجب إظهارها فقد أجري البحث على 62 شركة أمريكية وتوصلا في الأخير على مجموعة صفات تميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى تمييزها. (إبراهيم عبد اللطيف المنيف, 1994, 536, 537)

وتنقسم هذه الصفات بدورها إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هي: (بلكبير بومدين, 2005, 285)

- ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له بالإستمتاع به .
- إعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أداءهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين .
- الإعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومتحملين للمخاطر بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل .
- الأعتقاد باهمية الحضور للتعرف على التفصيل .
- ضرورة الإهتمام بالعاملين ورد الإعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم .
- تشجيع الإتصال الغير رسمي بإعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات .
- الإعتقاد باهمية النمو الإقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين إستراتيجيين للمنظمة .
- الإعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بإفتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين .
- الإعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

## 2-5-2- نظريات كل من Deal and Kennedy حول الأداء لثماني شركات : (بلكبير بومدين

( 2005 , 285 )

لديها ثقافات قوية , وقد تم تحديد مجموعة من خصائص للثقافة القوية على النحو التالي :

- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع .
- تركيز الإهتمام بالأفراد بإعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي .
- تجميع الطقوس والمراسيم والاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة .
- تحديد الأفراد وتكريمهم .
- إرساء قواعد غير رسمية لسلوك.

- إنتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية .
- وضع معايير أداء مرتفع لديها ميثاق محدد وواضح للجميع .

### 2-5-3- نظرية Gallagher et Al:

طرح Gallagher et Al فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث يفترض أن الثقافة تؤثر على كل شئ يمكن إنجازه وقدوم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على ما يلي: (نعيمه عباس الخافجي, 2004, 49, 50)

- ✓ يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم .
- ✓ إعتقاد هذا حالة ثقافة التنوع وقيمتها أساس وقاعدة مقارنة مرجعية المنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها العام والخاص الدولي والمحلي الحالي والمستقبلي .
- ✓ تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الأمد والتخطيط الإستراتيجي وإعتباره كأداة حاكمة موجهة لعملية تحويل ثقافة التفوق .

### 2-5-4- نظرية Stamm :

نظر Stamm إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التصور والإستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعدها تحت مظلة فسيفساء الثقافة وهذا يعني اعتماد فلسفة التنوع, التكامل, التكيف , والتركيز في إدارة ثقافة المنظمة وهو مايقود إلى تحقيق النجاح والتميز سواء المتوقع أو المحقق. (نعيمه عباس الخافجي, 2004, 53)

### 2-5-5- النظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز :

تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فاعلية الإتحاد الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988 تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من عاملين وغيرهم إنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الإستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدير العوامل المختلفة كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في تطوير وفي إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة بوضوح فالنظرية الأوروبية للتميز في الأداء تقديم الإطار العام الشامل لتخطيط سير عمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة حيث تنطلق من القيادة الفعالة مروراً بإدارة الأفراد ورضاهم والسياسات والإستراتيجيات المتبعة تجاههم وكذلك عن طريق التشغيل والعمليات وصولاً إلى رضا العملاء والتأثير في المجتمع . (دفيد لاسكال, 1998, 33).

وبالتالي فإن هذه النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف للتميز في الأداء وترتيب هذه النظرية معايير إدارة الاداء المتميز في مجموعتين :

1- **الممكنات** : وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها النتائج .

2- **النتائج** :هي كل ماحققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور والتفوق على مايقفقه المنافسون , وقد حددت النظرية قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانيات تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعتها عمليات ,ومن جانب آخر فإن السمة الرئيسية لهذه النظرية هو إمكانية استخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ماتراه كل منظمة مناسب لها . (علي السلمي , 2002, 33)

## 2-5-6- النظرية الأمريكية Baldrige :

يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة بإسمه تم غقرارها بشكل قانوني في عام 1987 , بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجه . (عمر وصفي عقيلي , 2001, 183)

وتمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي تحتويها النظريات كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلباتها تحقيقها بشكل يمكن للشركات ان تتبناه وتطبقه لديها كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمة التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي . (يوسف بومدين , 2006 , 125 , 126)

وتتمحور المفاهيم والقيم لهذه النظرية في التوجهات الرئيسية التالية : (علي السلمي , 2002, 44, 45)

- القيادة ذات الرؤية - التمييز المستمد من رغبات العملاء
- الرشاقة التنظيمية - التركيز على المستقبل
- الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار - استثمار الحقائق
- استشعار المسؤولية العامة والمواطنة - التركيز على النتائج وخلق القيمة
- انتهاج مدخل النظم في التركيز والإدارة - التعلم الشخصي والتنظيمي
- تقدير العاملين والشركاء

وتحتوي النظرية الأمريكية على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنظرية وصولاً إلى تحديد مستوى تميز أداء المنظمة :

- التخطيط الاستراتيجي للجودة: 60 نقطة - القيادة 100 نقطة - التركيز على العملاء والسوق: 300 نقطة . - المعلومات وتحليلها: 70 نقطة - التركيز على الموارد البشرية : 150 نقطة . - إدارة العمليات: 140 نقطة . - نتائج الأعمال: 180 نقطة
- المجموع 1000 نقطة

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النظرية إلى ثلاث محاور في كل عنصر :

- المدخلات أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.
- مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي .
- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل .

## 2-5-7- النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء ( Deming ) :

ارتباط اسم (وليام ديمينج ) بحركة الجودة في اليابان من الاربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الاحصائية في جودة العمل والانتاج وتشتمل النظريات اليابانية على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمة الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منه هو :عن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي :

- 1- تبني المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تخفيف مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار .
- 2- تبني سياسة تحسين وتطوير مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع Deming إستراتيجية التحسين المستمر وأركانها أربعة هي كما يلي :
  - ❖ خطط Plan: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات .
  - ❖ نفذ DO :السعي إلى اكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها وأكثرها في الحدوث .
  - ❖ فتش دقق Check تجري واكتشف إذا كانت أفكار وحلولك صحيحة للتطبيق .
  - ❖ اعمل Act :إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر مالم يحقق .
- 3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ .
- 4- توطيد العلاقات الحسنة مع المديرين .
- 5- التركيز على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة .

- 6- التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين .
  - 7- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة والنوعية المحققة .
  - 8- الأبتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي وفي إرضاء العملاء .
  - 9- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل , ضيق الوقت , ضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة.
  - 10- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها .
  - 11- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة .
  - 12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتمائه لها ويجعلهم يعملون بفعالية .
  - 13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل .
  - 14- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادي بها , وحثهم على تطبيقات والالتزام بها بشكل دائم ومستمر وتقع هذه المسؤولية على الغدارة العليا . (يوسف , بومدين , 2006 , 170 , 171 )
- 2- الدراسات السابقة والمشاهدة

## 1-2 الدراسات السابقة والمشاهدة :

تعد الدراسات السابقة والمشاهدة من أهم العناصر المعينة على المشكلات في البحث نظرا لإسهاماتها المتمثلة في التخطيط والتوجيه وضبط المتغيرات إضافة على ذلك فإن الباحث يرجع إليها مرارا وتكرارا وهذا لما لها من دور في الحكم والمقارنة أو الإثبات أو النفي ومن بين الدراسات التي حاولت التعرف على إدارة الموارد البشرية والدور التي تلعبه في تحقيق الاداء المتميز وتحقيق التطلعات نذكر منها ما يلي :

### ❖ الدراسة الأولى : (رسالة ماجستير ) دراسة عمر دمانة (2007-2008) دور إدارة الموارد

البشرية في تطوير المنشآت الرياضية

وتهدف الدراسة إلى إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية ، وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة ،

إضافة إلى إعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها مما يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية وبالتالي تطوير الرياضة بشكل عام ، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، وعينة الدراسة 64 بين إطارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين في المركب الرياضي لولاية الأغواط ، استعمل الباحث الإستبيان والملاحظة كأداة لجمع المعلومات، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

-أن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار وسعيها تحقيق الاهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الادارة إلى الوصول إلى ما تصبو إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها ، إذ خلص الباحث من خلال كلا الدراستين النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد ، يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي .

#### ❖ الدراسة الثانية: دراسة بوعزة حفيظة(2012-2013) :إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية

صنع القرار في الادارة الرياضية.

والتي تهدف الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ، واستخدمت المنهج الوصفي، وعلى عينة من مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 15 موظف ، كما استعملت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وتوصلت إلى أهم النتائج:

- تم ابراز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تقديم المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .
- التكون المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .
- تبين لنا ان هناك العديد من الصعوبات التي تصادف الموارد البشرية أثناء تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .

#### ❖ الدراسة الثالثة : قوري خالد (2014) : دراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز

هدفة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الشباب والرياضة من خلال الكشف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة وقد إستخدم المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة وقد تكونت عينة بحثه من 32 موظف بمديرية الشباب والرياضة واعتمدا على عينة المسح الشامل من خلال أداة الإستبيان وخلص الباحث إلى نتائج هي مبدئ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة له دور

إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة , لمبدئ المشاركة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة , مبدئ الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في إدارة الجودة الشاملة له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة, لمبدئ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة له دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة.

#### ❖ الدراسة الرابعة : مهديد فاطمة الزهراء (2010): الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز

للمؤسسة الاقتصادية

تهدف إلى دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمات في تحقيق الأداء المتميز ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة شملت جميع عمال وحدة كوندور والبالغ عددهم 439 وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة 30% وبالتالي شملت العينة 131 عامل بطريقة عشوائية , متبع في ذلك المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة استبيان إلى جانب المقابلة والملاحظة والسجلات الإدارية بحيث توصل الباحث الى أن الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية , واطهرت الدراسة أن درجة مساهمتها كانت عالية وكبيرة .

#### ❖ الدراسة الخامسة : بلهادي سعيدة (2008) تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القادة والمرؤوسين الذين يعتبران هما رأس المال للتنمية الإدارية لذلك فالتغيير إيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وألا يقتصر فقط على تشخيصات عيادية مخففة لأعراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري وإنما تقديم البديل الرأس مال البشري والمعرفي من أجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري متبعا في دراسة المنهج الوصفي والمنهج المقارن على عينة شملت جميع رؤساء الوحدات وموظفي المعهد الوطني للتسيير مستخدما اداة الاستبيان والمقابلة في الدراسة , حيث توصل الباحث في الاخير الى ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الابداعي من خلال تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين وبناء شبكة الاتصالات الفاعلة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وصياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار بالإضافة إلى ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي .

## 2-2 التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت أداء العاملين وعلاقته بنتائج الإدارة الرياضية وتحقيق الرضى الوظيفي وتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية .

وكذا ظاهرة الاضطراب في أداء الموظفين داخل الإدارة الرياضية وكيف يتم تحفيز الموظف للأداء الوظيفية وتحريك دافعيته نحو أداء الوظيفة بشكل جيد ومحاوله الوصول بالأداء إلى أقصى حد ممكن من خلال توفير جميع الوسائل لأداء الوظيفة بأفضل طريقة ممكنة وبأقل التكاليف للوصول إلى الأداء الجيد أو الارتقاء إلى التميز .

وكذلك البحث عن الطرق المناسبة للتحفيز وإثارة الدافعية للعمل وذلك من خلال مراعات عدت جوانب والتي منها توفير الوسائل التكنولوجية المتطورة وغيرها في ما يخص الوظيفة ومحاوله تحقيق كافة رغبات واحتياجات الموظف ومراعات الجانب الاجتماعي للموظف والاهتمام بالجانب الانساني .

حيث طبقت على عينات مختلفة منها مؤسسات خدمتية وأخرى اقتصادية وكذلك استخدموا فيها المنهج الوصفي

ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة على الاطار النظري للدراسة الحالية , والاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها .

وتختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في عدة أمور هي :

موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية ستتناول إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز داخل الادارة الرياضية , وهو ما لم تتطرق إليه أي دراسة من الدراسات السابقة بصورة مباشرة , زمان ومكان التطبيق , أهداف الدراسة , النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث نظرا لاختلاف الاهداف ومكان وزمان التطبيق .



الفصل الثاني:  
الإطار العام  
لدراسة

1- الكلمات الدالة والمفتاحية في البحث :

1-1 إدارة الموارد البشرية :

أ - الإدارة :

لغة : ادار , يديرو, ادارة الشيء أي جعله يدور , نظم تعاطي الأمر أحاط به, الإدارة الجهاز الذي يسير ويدير جهاز المؤسسة .(أمبل عبدالعزيز محمود , 1997, 24)

إصطلاحا : وهذا مذهب إليه : هنري فايول (الإدارة هي أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وان تصدر الأوامر وأن تراقب ).(عصام بدوي , 2004 , 02)

ويرى فريدريك تايلور (أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة. (مُجد فوزي حلوة , 2007 , 09)

وعرفها إدورد بريك بأنها (مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمن سير الأعمال مع الخطة المرسومة والتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة. (مروان عبد المجيد إبراهيم , 2002, 52)

ب- الموارد البشرية : إن أي منظمة تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وعليه قسمنا هذا المصطلح إلى ثلاث عناصر هي كالتالي :

المورد :

لغة : هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد, والموارد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على الشيء يحقق نفقاتهم

وقد أعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة الأوصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات إلى أن المصطلح حدث به إتساع ليشمل أيضا الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات .

إصطلاحا : يعرفها ماكس سيبرون max siporin الموارد بأنها: (أي الشيء له قيمة ويمكن إستخدامه وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاحا ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أدوات يمكن إستخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة

كذلك يعرفها ريبرت بركر Robert barker الموارد بأنها: (أي خدمات قائمة بالمجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها). (مدحت مُجد أبو النصر , 2007 , 26-27)

ج - الموارد البشرية : توجد عدت تعاريف للموارد البشرية نذكر منها :

- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي ,وهذا ما ذهب إليه بيتر دركر الذي أكد أن أي منظمة لها موارد واحد حقيقي هو الإنسان

- الموارد البشرية كما يشير - سيد الهواري - هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارته بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها

- فالموارد البشرية كما يشير احمد سيد مصطفى لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتمزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الإستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر تحسین تصميمها وتطويرها بالتعليم والإختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة. ( مدحت مُجد أبو النصر , 2007, 31-34)

إدارة الموارد البشرية : وجدت العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية ركزت أغلبها على الدور الذي تؤديه المنظمة من خلال مهامها وممارستها من بين هاته التعاريف مايلي :

- يعرفها belanger بأنها (مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وأبرز هذه الأنشطة التوظيف والتكوين والترقية وتحليل مناصب العمل ) وهي كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد
- وحسب sikula أن: (إدارة الموارد البشرية تهتم أساسا بالأفراد بجميع المستويات التنظيمية, من حيث ترتيب العاملين, الأجور , المفاوضات مع التنظيمات العمالية, الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد)
- ويرى A.bartoli أنها (إستخدام القوى العاملة بالمنظمة, ويشمل ذلك عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمراتب, وتقديم الخدمات الصحية والإجتماعية للعاملين )

ومما سبق من التعاريف نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي :

الإدارة المختصة بكل مايتعلق بالعنصر البشرية في الإدارة الرياضية من البحث عن مصادر القوى العاملة البشرية وإختيارها ثم تعيينها وتدريبها إلى غاية تحقيق مايسمى بالتنمية البشرية وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد إلى بذل جهود مستمرة في المؤسسة الرياضية.

### 1-2- الإدارة الرياضية :

**إصطلاحا :** الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة وهي عملية تنفذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداءه وهي كذلك تنسيق عنصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئة . ( حسن معوض وحسن شلتوت, 1997, 152)

**إجرائيا :** هي عمليات إنسانية وإجتماعية تحدد فيها جهود الموظفين في المؤسسات أو المنظمات أو الهيئات الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متابعين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للهيئة أو المنشآت الرياضية .

### 1-3- الأداء المتميز :

**الأداء :**

**لغة :** أدى (تأدية) الدين سدده صلاة قيام بها في وقتها الشهادة أدلى بها إليها شيء أو وصله إليها. (أمل عبد العزيز محمود, 1997, 205)

**إصطلاحا :** يطلق مصطلح بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل علني وصريح سواء إستخدام في ذلك اللغة أم لم يستخدمها. (رضا فجة, 2002, 51)

**إجرائيا :** هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أكل إليه من أعمال ودرجات المتحصل عليها في تحمل المسؤولية .

**الأداء المتميز :**

**إصطلاحا :** يقصد بالتميز في الاداء بأنه حالة من تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة بإعتبارها منظومة وتفوقها على اداء غيرها من المؤسسات مماثلة في مجال العمل وظهورها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى(زكريا الدوري, 2010, 23)

**إجرائيا :** الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليها أنهم قاموا بأداء متميز من خلال نتائج .

## 2- الإشكالية

أصبحت الجزائر تعيش العديد من التحولات العميقة في شتى المجالات التي تفرض تحديات جديدة وعلى كافة الأصعدة، ولعل من بين هاته المجالات نجد مجال الرياضة الذي أصبح يفرض نفسه بقوة خاصة من خلال المؤسسات الرياضية المتواجدة عبر التراب الوطني حيث تعمل هاته المؤسسات على حل المشاكل وتنظيم شؤون الأفراد، وذلك من خلال النشاط الرياضي التربوي الهادف من أجل استثمار أوقات الفراغ لدى الرياضي وهذا أسما ماتسعى إلى تحقيقه الإدارة الرياضية بمجمل صفاتها، لذا نجد في السنوات الأخيرة أن الإدارة الرياضية تسعى إلى التوصل لتحسين جودة أداء العاملين لتصل إلى التميز في الأداء لتحقيق جميع الأهداف بأفضل الطرق والتي تتمثل في الرقي بالرياضة داخل الولاية ومحاولة تحقيق أفضل النتائج على الصعيد الوطني والوصول إلى الإحترافية في الأداء مما يعمل على نشر الوعي الرياضي داخل أفراد المجتمع، وهذا مايمكن تتبعه حسب الظروف بواسطة إدارة الموارد البشرية. (بوعفار مخلوف، 2013، 44-45)

وإنطلاقا من إدارة الموارد البشرية التي تسعى لحل كل مشاكل العاملين بنوعيتها المادية والمعنوية لتتوصل إلى أداء جيد لتحقيق الاهداف بأفضل وسيلة ممكنة، فالأداء يشمل جميع نشاطات ووظائف المنظمة من انتاج، وتسويق، ومالية، وموارد بشرية وغيرها.

ومع تطور إدارة الموارد البشرية بات معروفا أنه لا يكفي أن تتم عمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين حتى تتفق الغايات من تكوين الموارد البشرية اللازمة للمنظمة بل يجب أن تستمر هذه الإدارة في التخطيط والإعداد والتهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد البشرية بالأشكال التي تضمن وصول المنظمة إلى أهدافها. (راوية مُجَّد حسن، 2000، 21-23)

وعلى أساس ما ذكرنا سابقا يمكن أن نتساءل حول أهمية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المتميز داخل الإدارات الهامة داخل مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

أما إذا كان نجاح مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يتوقف على مدى نجاعة إدارة الموارد البشرية ومدى فاعلية هذه الإدارة رهينة تحقيق كل الظروف المناسبة للوصول إلى أفضل أداء ممكن للرقي بالرياضة وتحقيق أفضل النتائج على الصعيد الوطني والوصول إلى التوعية الرياضية وجذب أكبر عدد من الشباب نحو الرياضة وتوفير أفضل الظروف والفضاءات الرياضية لكافة شرائح المجتمع للممارسة الرياضية.

ومن هنا نطرح التساؤل العام :

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية ؟

ومن هذا التساؤل العام نطرح التساؤلات الجزئية التالية :

- هل لعملية الإختيار والتعين دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟
- هل لدورات التكوين والتدريب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟
- هل للأجور والحوافز دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟

### 3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية من خلال كل من عمليات الإستقطاب والإختيار في جذب الراغبين في العمل مع إختيار الأنسب منهم وكذا معرفة دور الدورات التكوينية والتدريبية دور في تطوير الأداء وتحسينه والإرتقاء به إلى التميز وكذا معرفة إذا مكان لتخطيط المستمر للموارد البشرية دور في رسم الطريق المعبد للوصول إلى التميز في الأداء .

### 4- أهداف الدراسة :

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- معرفة إذا مكان لعملية الإختيار والتعين دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- إبراز دور الدورات التكوين والتدريب في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- إبراز دور الأجور والحوافز في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

### 5- فرضيات الدراسة :

#### 5-1- الفرضية العامة :

- لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .

#### 5-2- الفرضيات الجزئية :

- لعملية الاختيار والتعين دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .
- لدورات التكوين والتدريب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .
- للأجور والحوافز دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .

الفصل الثالث :

الإجراءات الميدانية

للدراصة

## 1- الدراسة الإستطلاعية :

الدراسة الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا يتوفر عنها بيانات أو معلومات وهدفها التعرف على المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها ، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة (نصف ثابت ، 1984، 71).

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الإستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية المستعملة حول موضوع البحث ،ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ،و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين وهي مصلحة التربية البدنية و الرياضية ، مصلحة نشاطات الشباب ، مصلحة التكوين و إدارة الوسائل ، مصلحة الاستثمارات و التجهيزات.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرباطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموما و المتابعة الميدانية لها، و قمنا بزيارة جميع المصالح التي تتوفر عليها المديرية و قمنا بتوزيع استمارات استبيان على العينة الاستطلاعية والتي كان عددها 5 أفراد من أصل 35 فرد مقسمة على مختلف مصالح المديرية لكل مصلحة استمارة واحدة ثم عدنا في اليوم الموالي أخذنا الاستمارات وقد تم الإجابة عليها بالكامل من طرف الموظفين ، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من المديرية في موضوع دراستنا ومعرفة امكانية القيام بالدراسة داخل مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة .

## المجال الزماني والمكاني :

- المجال الزماني : أجرينا دراستنا خلال الفترة الممتدة من 08 مارس إلى غاية 10 أبريل 2017 .

- المجال المكاني : أجريه هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

## 2- المنهج المتبع في الدراسة :

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان ،ولا يمكن أن يتوصل إلى نتائج صادقة وموضوعية مالم يعتمد على منهج معين ، فالمنهج هو الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه (رشيد زرواتي ، 2002، 191 )

وقد إعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية وكما يعرفه عبيدات وآخرون أنه يهتم بوصف يهتم بوصف وتحليل الظاهرة موضع البحث وتبرز أهمية الأسلوب الوحيد والتعبير عنها كمياً وكيفياً أما من الناحية التحليلية تبرز عنه دراسة العلاقة بين المتغيرات ( عبيدات وآخرون، 2001، 191-192)

وكما يرى عبد العزيز بن مُجَّد على أن المنهج الوصفي التحليلي يوفر وصفاً دقيقاً للموضوع المراد دراسته ويوضح العلاقات بين الموضوع وما هو متعلق به كما يساعد على وصف النتائج وتحليلها (على عبد الواحد وافي، 1997، 592)

### 3- مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في المسيرين والموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة قدر عددهم بعد قيامنا بدراسة الإستطلاعية ب 35 مقسمين على أربعة مصالح هي مصلحة التربية البدنية والرياضية ، مصلحة نشاطات الشباب ، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات ، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل .

### 4- عينة الدراسة :

لقد إعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل بعد حذف العينة الاستطلاعية التي كانت 5 موظفين ، وذلك راجع إلى أن عدد إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قليل ويقدر بـ 35 موظف أي أصبحت العينة بعد حذف العينة الاستطلاعية 30 موظف وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية وهكذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل .

### 5- ضبط متغيرات الدراسة :

استناد إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جلياً أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل والآخر تابع .

#### أولاً : تعريف المتغير المستقل

هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر

وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو : إدارة الموارد البشرية.

#### ثانياً : تعريف المتغير التابع

وهو المتغير الناتج عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك ،وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل ،بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع .

والمتغير التابع في بحثنا هو: الأداء المتميز

## 6- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

### استمارة الاستبيان

هي وسيلة لجمع البيانات لدراسة ما، وذلك للحصول على إجابات للعديد من الأسئلة المحدودة والمكتوبة من طرف أفراد العينة، وهي أيضا أدوات لجمع البيانات اللازمة لاختيار الفروض، وتعد أكثر الأدوات استخداما لسهولة بنائه وتفريغها وقلة تكلفتها، كما تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول المشكلة أو موضوع ما (رشيد زرواتي, 2002, 123).

ويمكن تعريف الاستمارة الإستبائية على أنها تصميم لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول موضوع معين بحيث يغطي كل جوانب الموضوع كما يمكن الحصول على البيانات اللازمة من خلال إجابات المفحوصين ( عبد المحي حسن, 2000, 93 )

وقد إعتدنا في دراستنا على من خلال البحث النظري والدراسات السابقة قمنا بتصميم استبيان يتكون من 20 سؤالاً موزعا على ثلاثة محاور، وبعدها تم عرضه على المشرف والمحكمين ثم تعديل بنود هذه الاستمارة من الناحية اللغوية وتم تعديل بعض البنود.

### - الخصائص السيكومترية للأداة:

**الصدق:** يعد أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار

وتعرفه (أنستازي، Anastasi، 1990) إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار، وكيفية صحة هذا القياس، ويعرفه (ليندكويست، Lindquist، 1951) هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضِعَ من أجله (محمد نصر الدين رضوان 2006، ص177).

**صدق المحكمين:** وهو من أشهر أنواع الصدق حيث قمنا بعرض الاستبيان على ثلاثة محكمين بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من جامعة المسيلة ممن سبق لهم الخبرة في هذا المجال لأخذ آرائهم في الاستبيان حيث أخذنا ما أتفق عليه بنسبة 95 بالمئة من البنود الموافق عليها وحذف ما طلب حذفه و تم تعديل ما طلب تعديله , ومن ثمة أصبح الاستبيان جاهزا, وبعد موافقة الأستاذ المشرف عليه قمنا بتوزيعه على أفراد العينة بصفة شخصية .

**الثبات (إعادة الاختبار):** قمنا بالتأكد من صدق المحكمين للأداة بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة، من أجل التأكد من ثبات الاختبار للأداة قمنا بتوزيع الاستبيان ثم إعادة الاختبار مرة ثانية بعد مرور أسبوعين على الاختبار الأول

على نفس العينة، وبعد المعالجة الإحصائية ومقارنة النتائج الأولى ونتائج الثانية أعطت تطابقا كلياً فيما بينها وعليه تم الاستنتاج أن هذا الاستبيان يتميز بالثبات.

**الموضوعية:** تعني عدم تأثر الأداة "الاستبيان" بتغيير المحكمين، وأن الاستبيان يعطي نفس النتائج مهما كان القائم بالتحكيم ويعرف كل من "باروا" و"مك ايجي" الموضوعية بكونها درجة الاتساق بين درجات أفراد مختلفين لنفس الاختبار، ويذكر "مُجد صبحي حسنين" أن الثبات يعني الموضوعية أي أن الفرد يحصل على نفس الدرجة ولو اختلف المحكمون.

إن أداة الدراسة المستخدمة والمتمثل في الاستبيان كانت فقراته مفهومة وسهلة وواضحة، وعلى أساس كل ذلك نستنتج أن أداة الدراسة "الاستبيان" تتميز بالموضوعية.

- مما تم تقديمه يمكن الباحث أن يستخلص بأن أداة الدراسة عند استخدامها كان لها ثقل علمي أي أنها تميزت بالثبات والصدق والموضوعية هذا ما يجعلها مناسبة وصالحة (بوداود عبد اليمين, عطا الله، 2009، ص76).

#### 7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد إمضاء تسهيل المهمة من طرف المدير قمنا بتوزيع الاستبيان على الإداريين في مديرية الشباب والرياضية المسيلة وتم استلامها بعد الإجابة عليها وبعد ذلك قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج.

#### 8- الأساليب الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علمياً استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث والاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا:

**النسبة المئوية:** بما أن البحث كان مختصراً على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية. (عبدو علي، صيف السامرائي، 1977، ص75).

طريقة حسابها: النسبة المئوية تساوي: عدد التكرار 100

العينة

$$س = \frac{ت \times 100}{ع}$$

ع

ع: عدد العينة      ت: عدد التكرارات      س: النسبة المئوية

## 9- هيكل البحث :

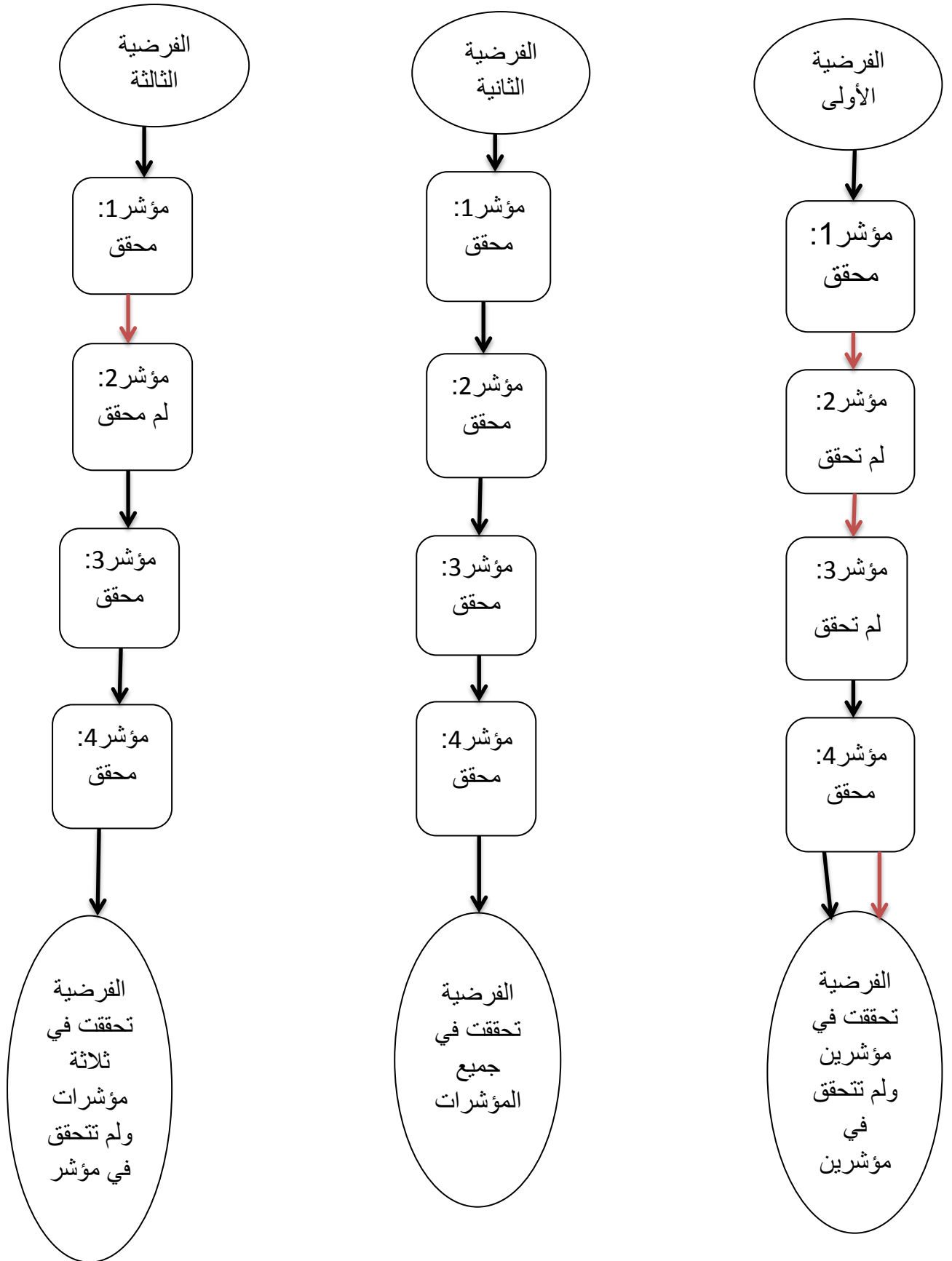
### 9-1- دليل الهيكل

المؤشر محقق : ←

المؤشر غير محقق : ←



9-2- النتائج:



الفصل الرابع :

عرض النتائج

وتحليلها

ومناقشتها

عرض وتحليل نتائج الاستبيان :

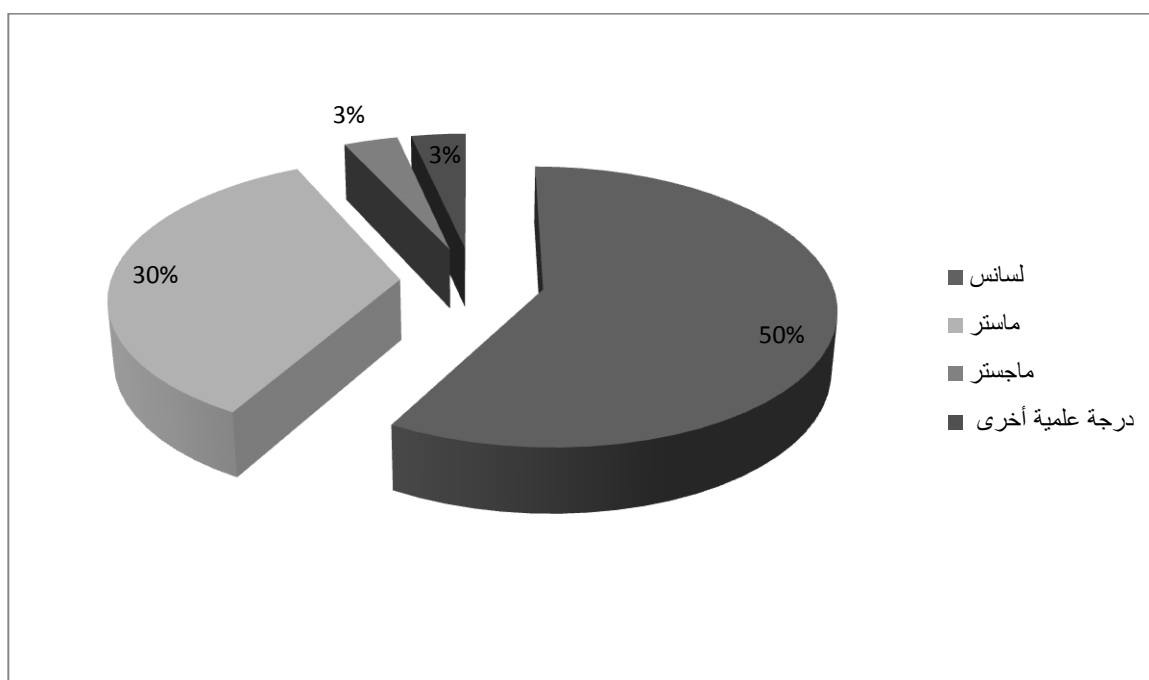
المعلومات الشخصية : السؤال الأول : المستوى الدراسي ؟

الغرض من السؤال : معرفة المستوى الدراسي للموظفين .

الجدول رقم 01 : يبين توزيع الباحثين حسب المستوى الدراسي

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
لسانس	15	%50
ماستر	09	%30
ماجستير	3	%10
درجة علمية أخرى	3	%10
المجموع	30	%100

تمثيل يبين نتائج الجدول رقم (1)



تحليل ومناقشة النتائج : من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 03 نجد أن 15 من أفراد البحث يمثلون مانسبته %50 من إجمال البحث مستواهم اللسانس وهم الفئة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 09 منهم يمثلون مانسبته %30 من إجمال أفراد البحث مستواهم ماستر مقابل 3 منهم يمثلون ما نسبته %10 من إجمال البحث مستواهم الدراسي ماجستير في حين %3منهم يمثلون ما نسبته %10 لديهم درجات علمية أخرى .

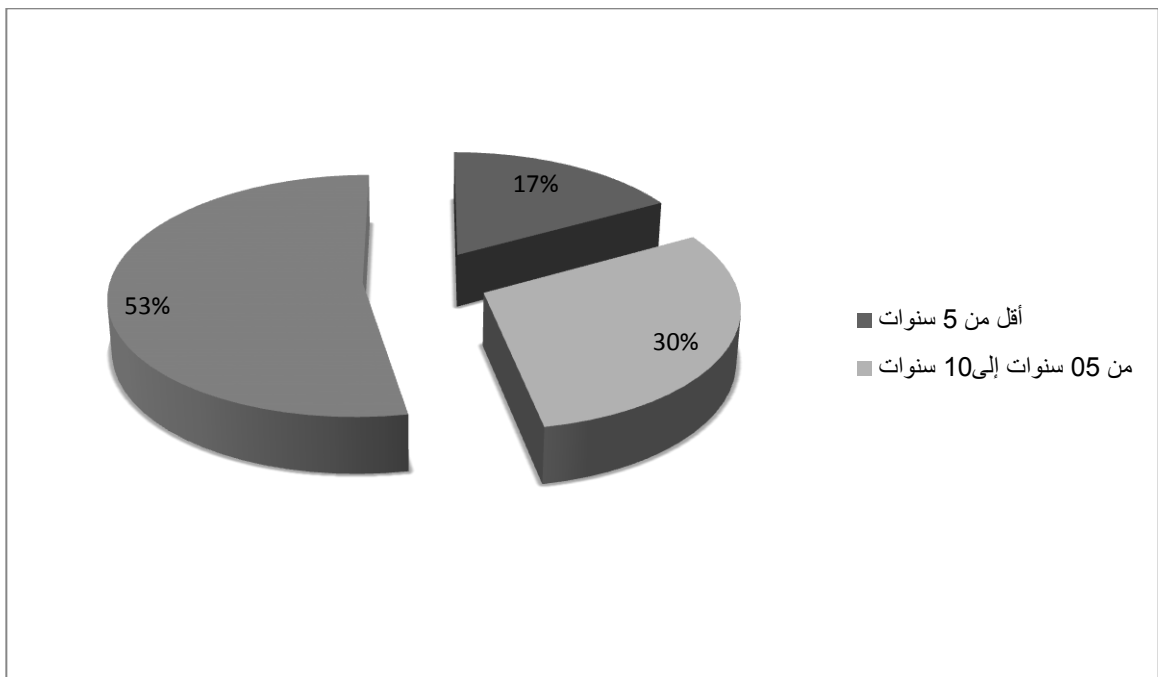
السؤال الثاني : الخبرة ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى الخبرة .

الجدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

العبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	%17
أكثر من 5 إلى 10 سنوات	9	%30
أكثر من 10 سنوات	16	%53
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم (02)



تحليل ومناقشة النتائج :

يتضح من الجدول رقم (04) أن 11 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 55% من إجمال أفراد البحث تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات وهم الفئة الأكبر في حين أن 09 منهم يمثلون ما نسبته 45% من إجمال أفراد البحث تتراوح خبرتهم أكثر من 5 سنوات .

المحور الأول : دور عملية الاختيار والتعيين في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

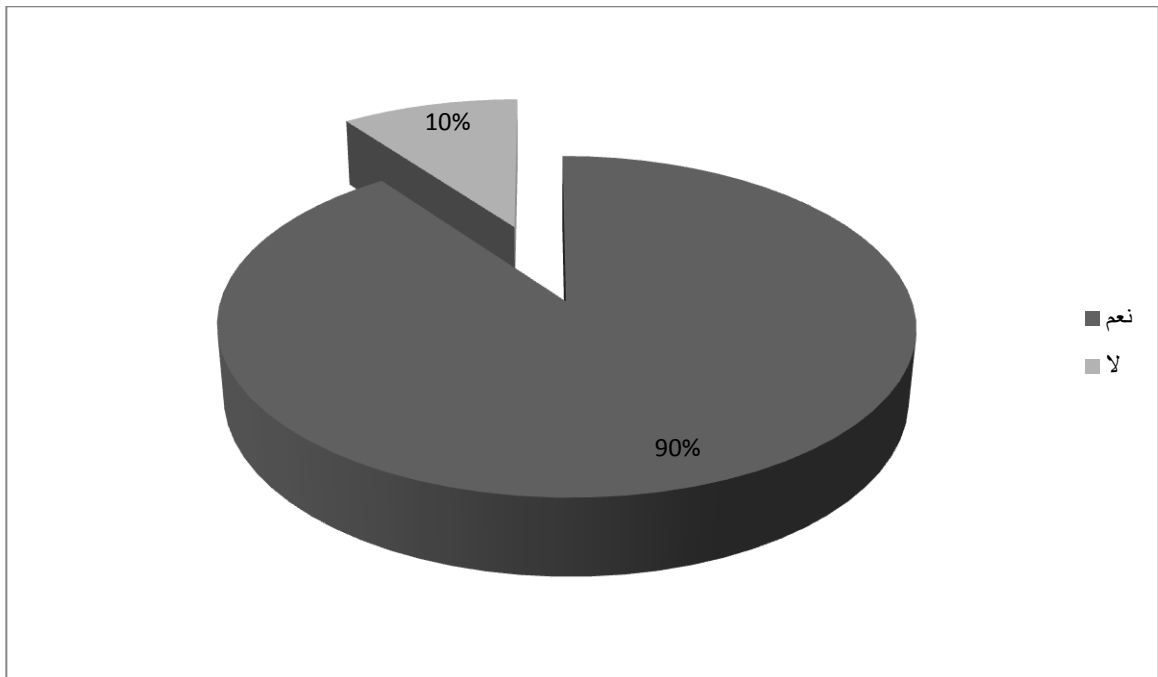
السؤال الأول: : هل هناك لجنة متخصصة داخل إدارتكم تهتم بإختيار وتعيين الاشخاص ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان هناك لجنة متخصصة داخل إدارتكم تهتم بإختيار وتعيين الاشخاص.

الجدول رقم 03: يبين إذا كان هناك لجنة متخصصة داخل إدارتكم تهتم بإختيار وتعيين الاشخاص.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	%90
لا	03	%10
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (3)



تحليل ومناقشة البيانات : يتضح من الجدول (03) أن 27 من أفراد البحث يمثلون مانسبته 90% من إجمال أفراد البحث يرون أنه يوجد لجنة متخصصة داخل إدارتكم تهتم بإختيار وتعيين الاشخاص وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 03 منهم يمثلون مانسبته 10% يرون أنه لا يوجد لجنة متخصصة داخل إدارتكم تهتم بإختيار وتعيين الاشخاص.

الإستنتاج : ومنه نستنتج أنه يوجد لجنة متخصصة داخل إدارتكم تهتم بإختيار وتعيين الاشخاص.

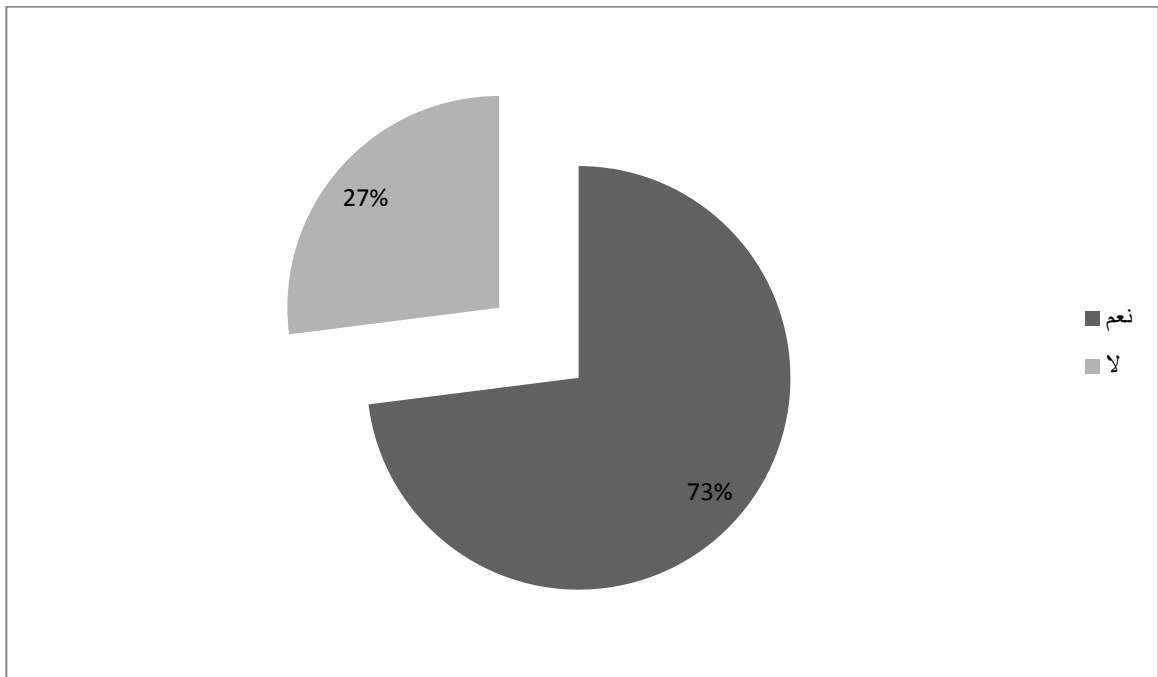
السؤال الثاني : هل يساهم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة علمية في تحقيق الاداء المتميز ؟

الغرض من السؤال : معرفة إذا كان اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة علمية يساهم في تحقيق الاداء المتميز .

الجدول رقم (04) : يبين نسبة مساهمة اذا كان اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة علمية في تحقيق الاداء المتميز .

العبرة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	%73
لا	8	%27
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم(04)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (04) أن 22 من أفراد البحث يمثلون مانسبته %73 من إجمال أفراد البحث اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة علمية يساهم في تحقيق الاداء المتميز وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 08 منهم يمثلون مانسبته %27 يرون أن اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة علمية يساهم في تحقيق الاداء المتميز .

الإستنتاج : ومنه نستنتج أن اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة علمية يساهم في تحقيق الاداء المتميز .

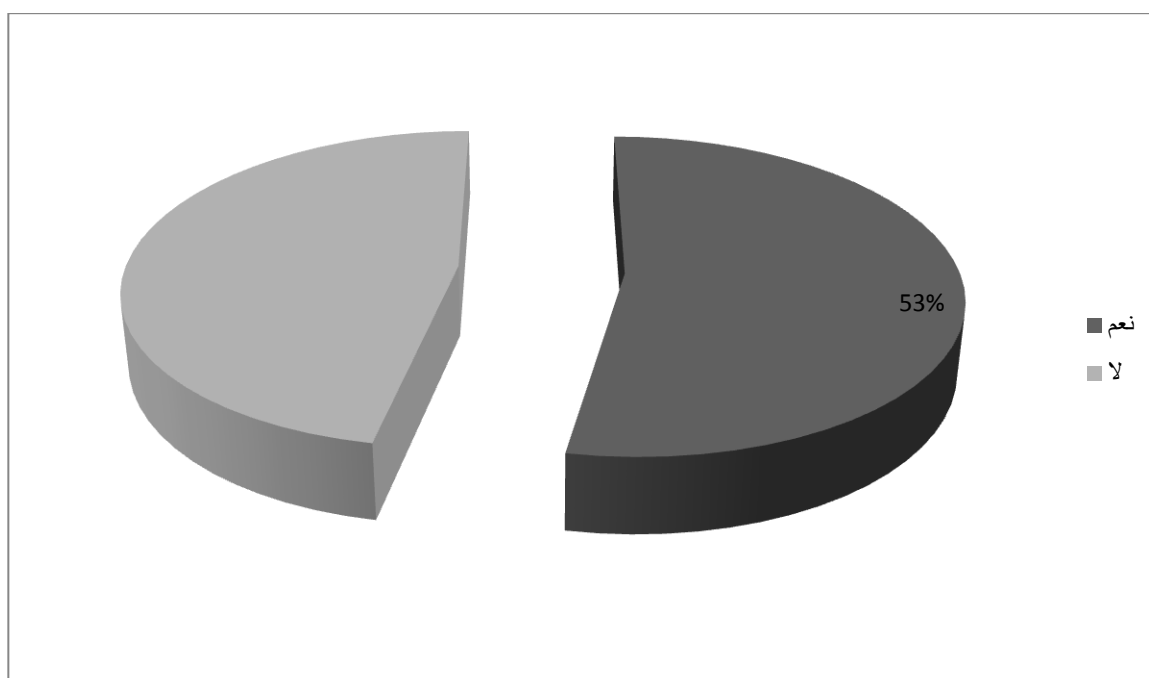
السؤال الثالث : حسب رأيك هل توجد صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء.

الجدول رقم (05) : يبين إن كان هناك صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	%53
لا	14	%47
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (05)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (08) أن 16 من أفراد البحث يمثلون مانسبته 53% من إجمال أفراد البحث

يرون هناك صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء فيما أن 14 من أفراد البحث يمثلون

مانسبته 47% يرون أنه لا توجد صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء .

الإستنتاج : ومنه نستنتج أن هناك صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء.

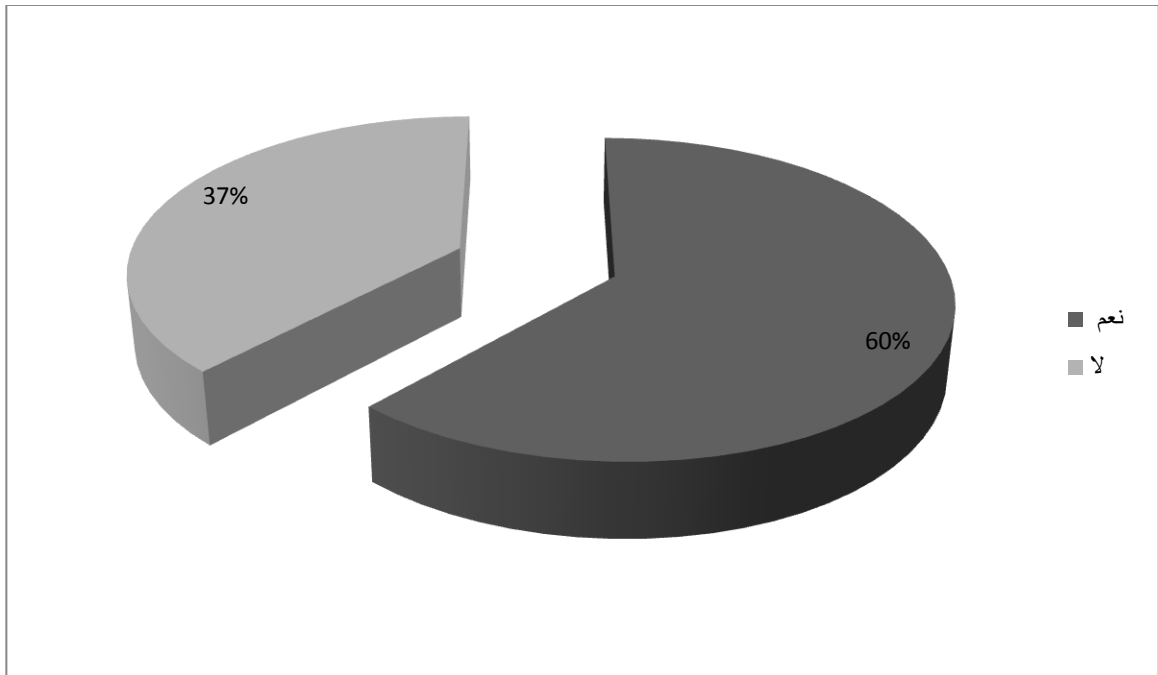
**السؤال الرابع :** هل تعتبرون أن للخبرة الوظيفية دور كبير لتطوير الأداء ويجب توافرها في الموظفون الجدد ؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إذا كان للخبرة الوظيفية دور كبير لتطوير الأداء ويجب توافرها في الموظفون الجدد.

**الجدول رقم (06) :** يبين إن كان للخبرة الوظيفية دور كبير لتطوير الأداء ويجب توافرها في الموظفون الجدد.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	37%
لا	19	63%
المجموع	20	100%

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (06)



**تحليل ومناقشة النتائج :** يتضح من الجدول (06) أن 11 من أفراد البحث يمثلون مانسبته 37% من إجمال أفراد البحث يرون للخبرة الوظيفية دور كبير لتطوير الأداء ويجب توافرها في الموظفون الجدد في حين أن 19 منهم يمثلون مانسبته 63% يرون أن الخبرة الوظيفية ليس لها دور كبير لتطوير الأداء ويجب توافرها في الموظفون الجدد وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث.

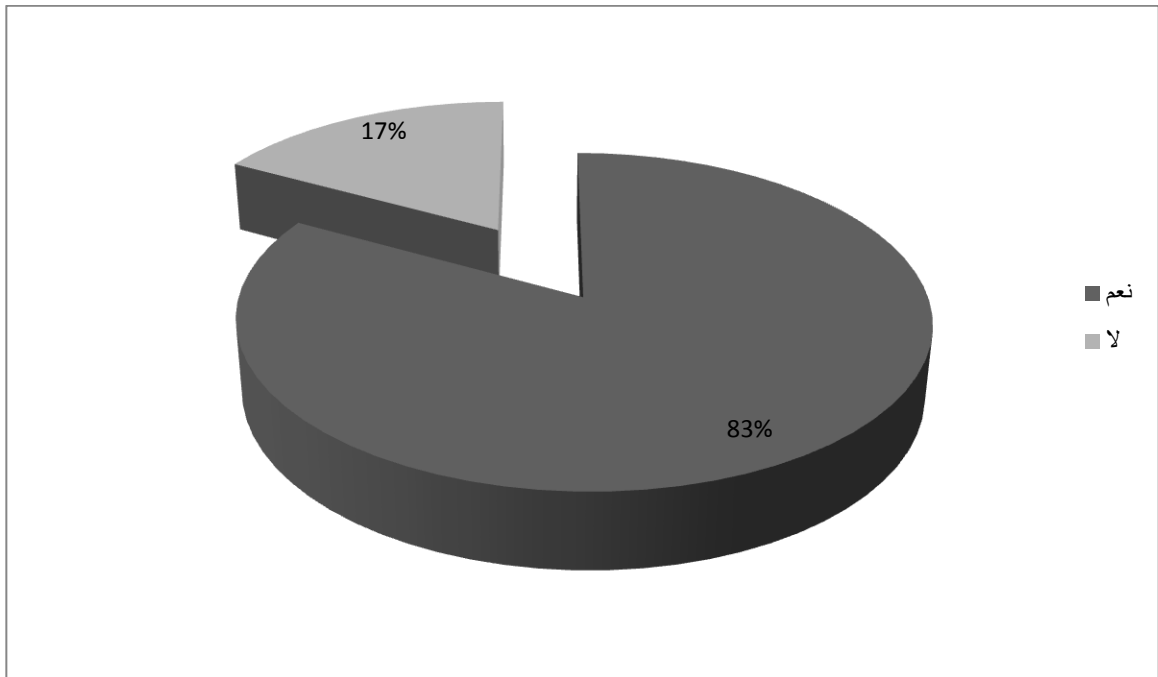
**الإستنتاج :** ومنه نستنتج أن الخبرة الوظيفية ليس لها دور كبير لتطوير الأداء ومنه ليس من الضروري توافرها في الموظفون الجدد .

السؤال الخامس: في رأيكم هل يجب وضع إمتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لإختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان يجب وضع إمتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لإختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد .

الجدول رقم (07) : يبين إذا ما كان يجب وضع إمتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لإختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد .

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%83
لا	05	%17
المجموع	20	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (07)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (07) أن 25 من أفراد البحث يمثلون مانسبته %83 من إجمال أفراد البحث يرون أنه يجب وضع إمتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لإختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 05 منهم يمثلون مانسبته %17 يرون أنه ليس من وضع إمتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لإختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد.

الإستنتاج : ومنه نستنتج أنه يجب وضع إمتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لإختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد .

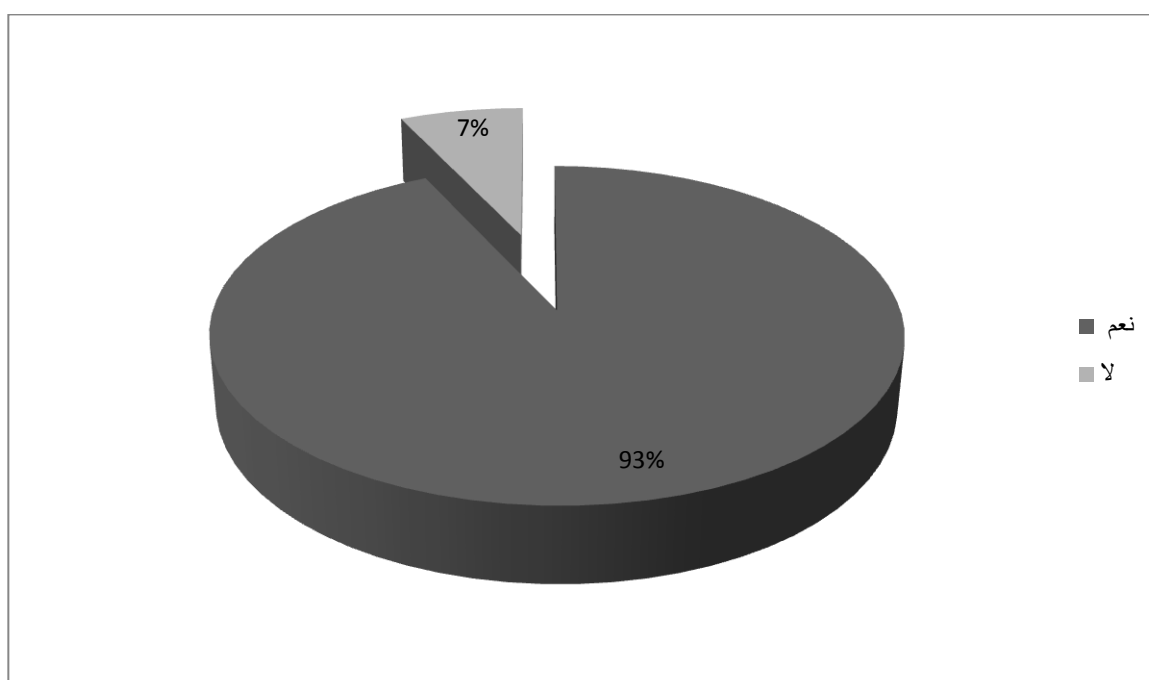
السؤال السادس : هل هناك مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة ؟

الغرض من السؤال : معرفة إذا ما كان هناك مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة .

الجدول رقم (08) يبين إذا كان هناك مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	%93
لا	02	%07
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (08)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (08) أن 28 من أفراد البحث يمثلون مانسبته %93 من إجمال أفراد البحث يرون أن هناك مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 02 منهم يمثلون مانسبته %07 يرون أنه لا توجد مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة .

الاستنتاج : ومنه نستنتج أن هناك مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة.

المحور الثاني : : دور الدورات التكوينية والتدريب في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

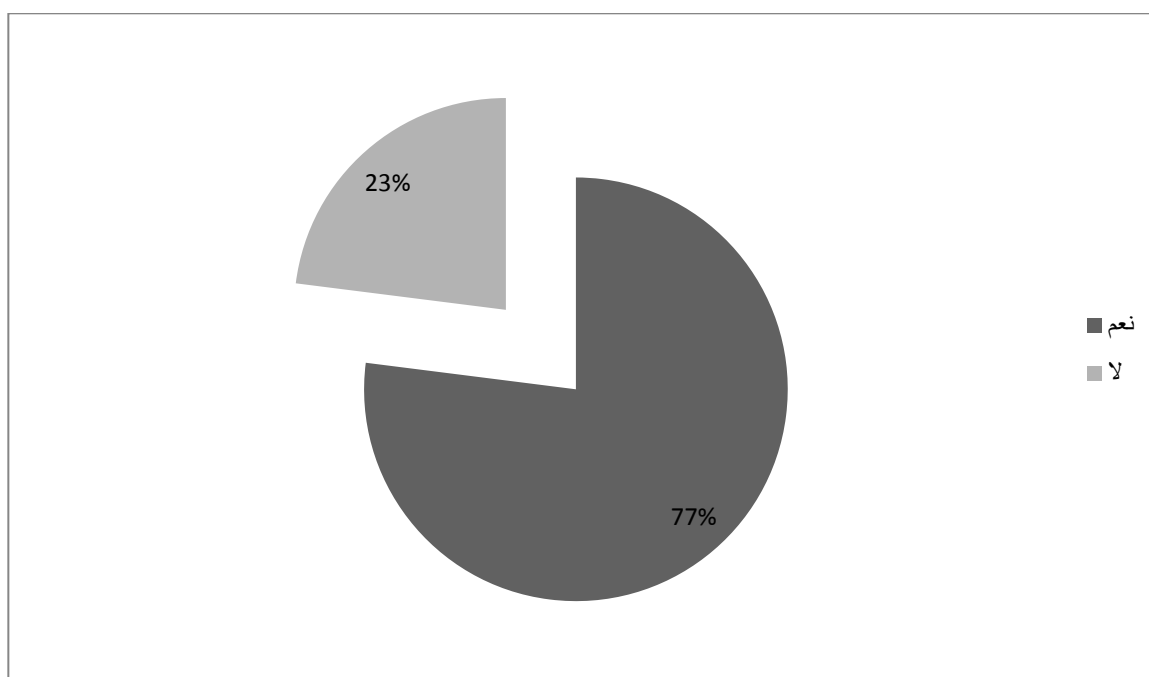
السؤال السابع : هل يمكن أن تحقق إجراء دورات تكوينية التوصل لأداء متميز يرضي العملاء؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان إجراء دورات تكوينية تحقق التوصل لأداء متميز يرضي العملاء.

الجدول رقم(09) : يبين إن كان إجراء دورات تكوينية تحقق التوصل لأداء متميز يرضي العملاء.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	%77
لا	07	%23
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم(09)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (09) أن 23 من أفراد البحث يمثلون مانسبته %77 من إجمال أفراد البحث يرون إجراء دورات تكوينية تحقق التوصل لأداء متميز يرضي العملاء. وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 07 منهم يمثلون مانسبته %23 يرون. إجراء دورات تكوينية تحقق التوصل لأداء متميز يرضي العملاء.

الاستنتاج : نستنتج أن إجراء دورات تكوينية تحقق التوصل لأداء متميز يرضي العملاء.

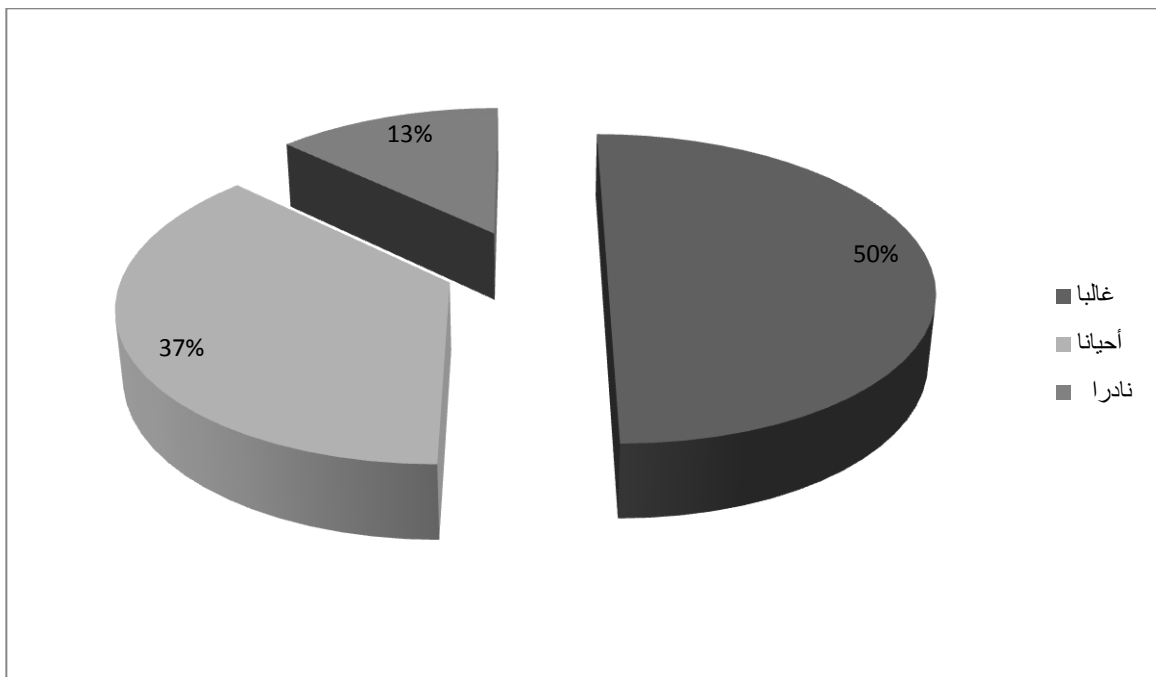
السؤال الثامن : هل يستفيد العاملون من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان العاملون يستفيدون من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم.

الجدول رقم (10) : يبين إن كان العاملون يستفيدون من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
غالباً	15	50%
أحياناً	11	37%
نادراً	04	13%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم(10)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (10) أن 26 من أفراد البحث يمثلون مانسبته 87% من إجمال أفراد البحث

يرون أن العاملون يستفيدون من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 04

منهم يمثلون مانسبته 13% يرون أنه نادراً ما يستفيد العاملون من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم.

الاستنتاج : نستنتج أن العاملون يستفيدون من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم وهو ما دعم تقنيا الإجابات عن

الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية للإستبيان ككل .

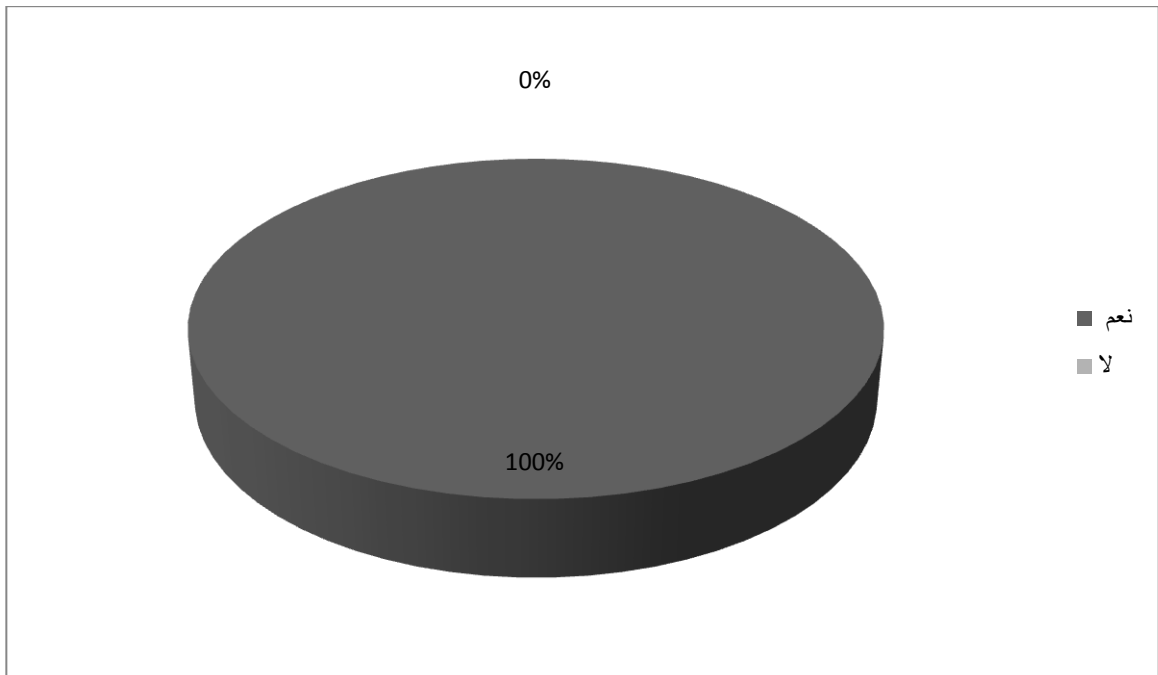
السؤال التاسع : حسب رأيك هل للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في الأداء ؟

الغرض من السؤال : معرفة إذ كان للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في الأداء .

الجدول رقم (11) : يبين إذ كان للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في الأداء.

العبرة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	%00
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم(11)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (11) أن 30 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 100% أي جميع أفراد البحث يرون أن للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في الأداء.

الإستنتاج : ومنه نستنتج أن للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في الأداء.

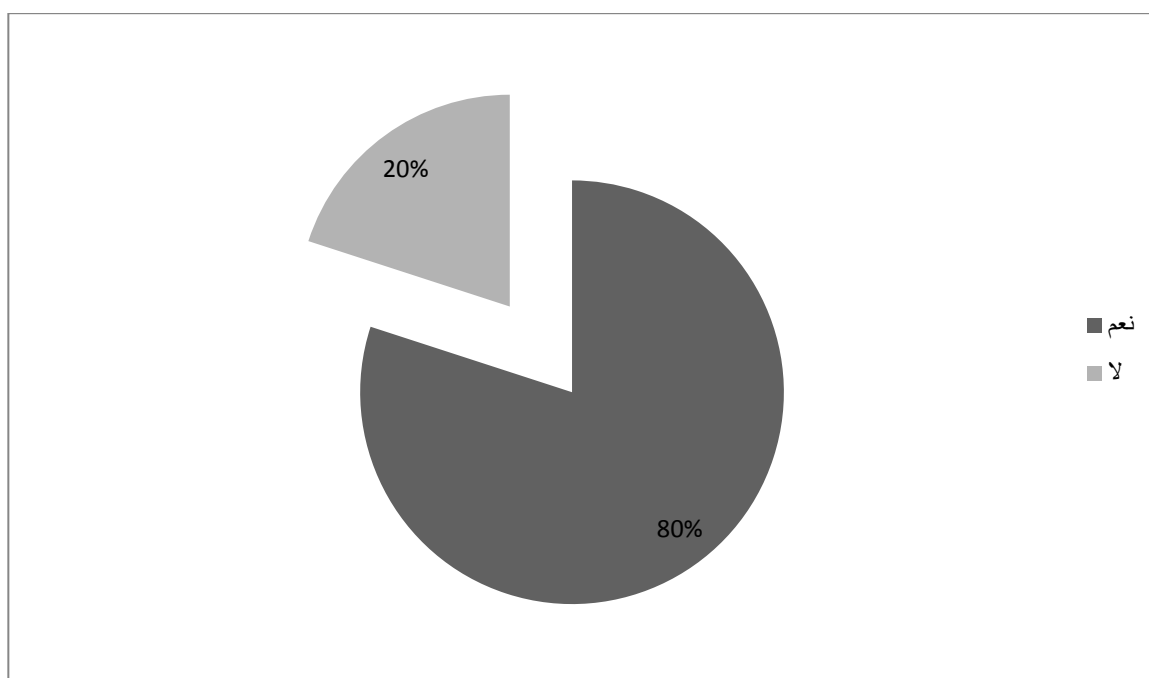
السؤال العاشر: هل ترون أن التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز؟

الغرض من السؤال : معرفة إذا كان التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز.

الجدول رقم (12) : يبين إذا كان التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز.

العبرة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم(12)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (12) أن 24 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 80% من إجمال أفراد البحث يرون أن التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 06 منهم يمثلون ما نسبته 20% يرون أن التدريب المتخصص لا يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز.

الإستنتاج : ومنه نستنتج أن التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز وهو ما دعم تقنيا البيانات التي سيدلون بها في الإجابات عن الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية للاستبيان ككل.

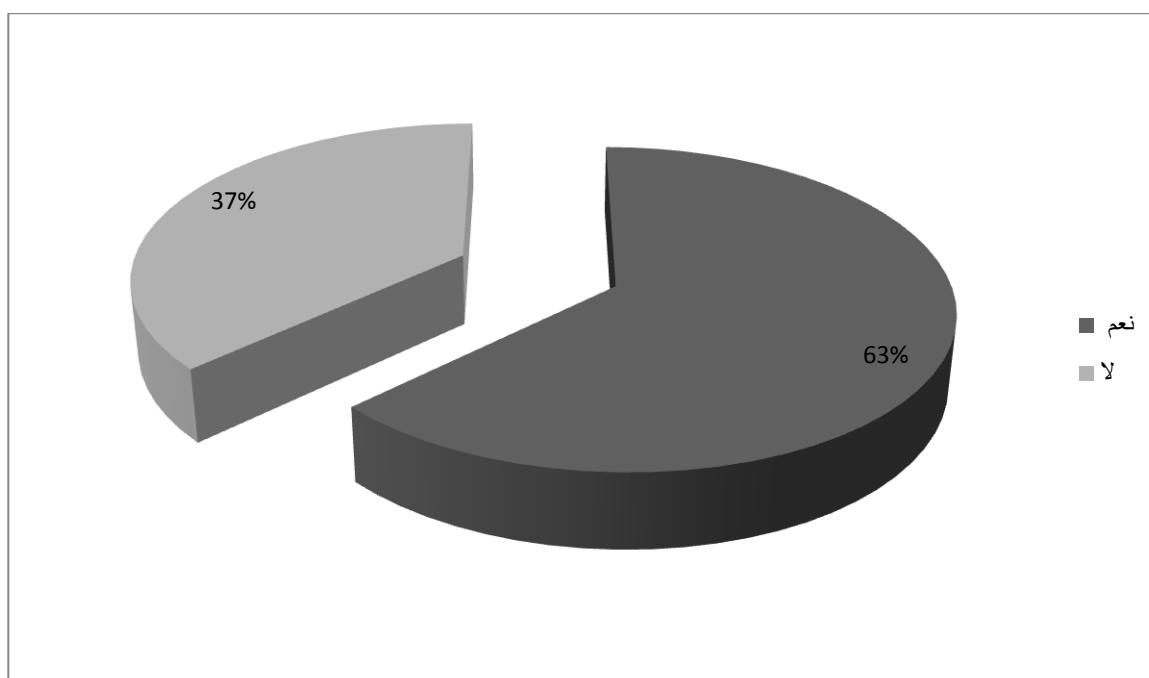
السؤال الحادي عشر: هل يمكن لتدريب أن يعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان التدريب يعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز .

الجدول رقم(13) : يبين إن كان التدريب يعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز .

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	%63
لا	11	%37
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (13)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (13) أن 19 من أفراد البحث يمثلون مانسبته 63% من إجمال أفراد البحث

يرون أن التدريب يعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين

أن 11 منهم يمثلون مانسبته 37% يرون أن التدريب لا يعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز

الإستنتاج : ومنه نستنتج التدريب يعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز وهو ما دعم تقنيا البيانات التي

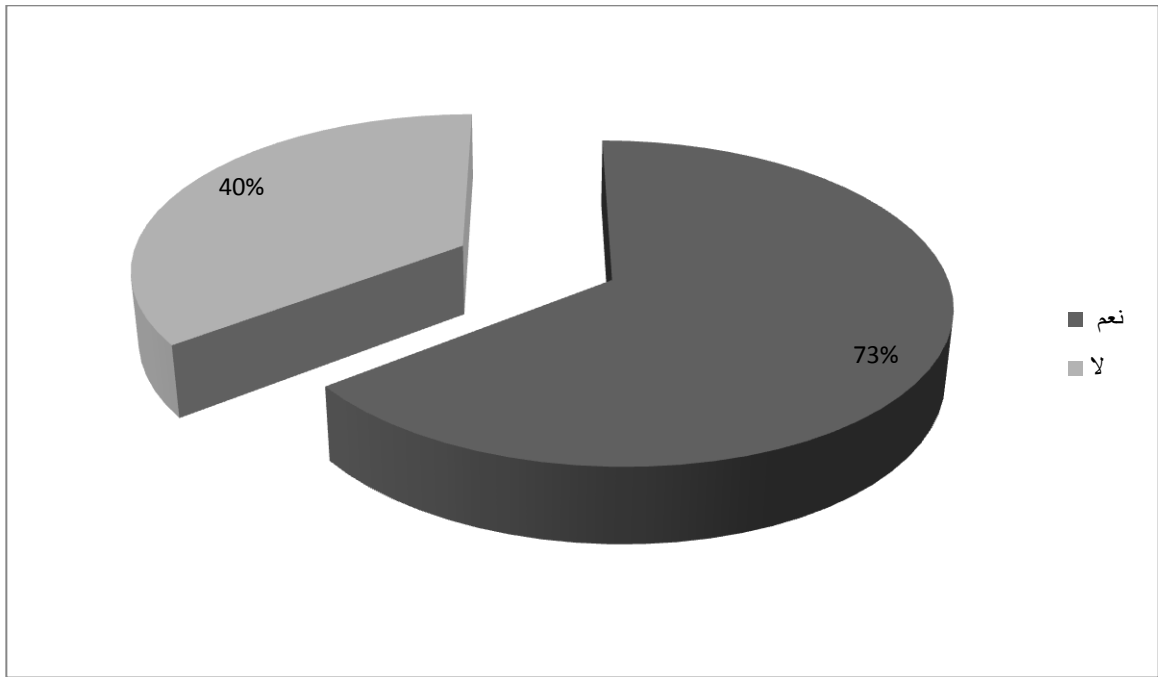
أدلو في الإجابات السابقة وسيدلون بها في الإجابات عن الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية للاستبيان ككل.

**السؤال الثاني عشر:** هل تساهم نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب في إعطاء دفعة للتوصل للأداء الجيد؟

**الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب تساهم للتوصل للأداء الجيد .  
**الجدول رقم (14):** يبين إن كانت نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب تساهم للتوصل للأداء الجيد.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	%73
لا	08	%27
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (14)



**تحليل ومناقشة النتائج :** يتضح من الجدول (14) أن 22 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 73% من إجمال أفراد البحث يرون أن نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب تساهم في إعطاء دفعة للتوصل للأداء الجيد وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 08 منهم يمثلون ما نسبته 27% يرون أن نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب لا تساهم في إعطاء دفعة للتوصل للأداء الجيد .

**الإستنتاج :** ومنه نستنتج أن نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب تساهم في إعطاء دفعة للتوصل للأداء الجيد.

المحور الثالث : الأجور والحوافز في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

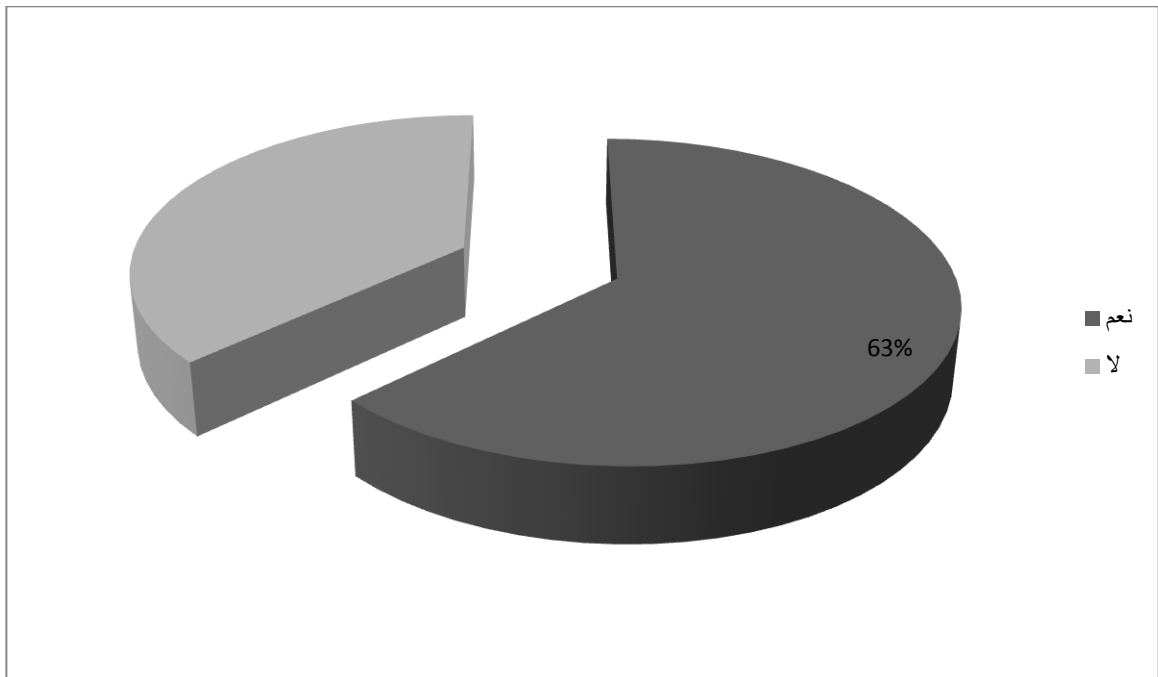
السؤال الثالث عشر : هل يمكن للراتب الشهري ان يكون حافز لتحقيق الأداء المتميز ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان الراتب الشهري حافز لتحقيق الأداء المتميز .

الجدول رقم (15) : يبين إن كان الراتب الشهري حافز لتحقيق الأداء المتميز.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	63%
لا	11	37%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (15)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (15) أن 19 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 63% من إجمال أفراد البحث يرون أن الراتب الشهري حافز لتحقيق الأداء المتميز في حين أن 11 منهم يمثلون ما نسبته 37% يرون أن الراتب الشهري ليس حافز لتحقيق الأداء .

الاستنتاج : ومنه نستنتج أن الراتب الشهري يمكن أن يكون حافز لتحقيق الأداء على الرغم من أنه حق الموظف لقاء الوظيفة الذي يشغلها بينما التفاوت في الرتب يخلق الحافز لتوصل لأداء مميز .

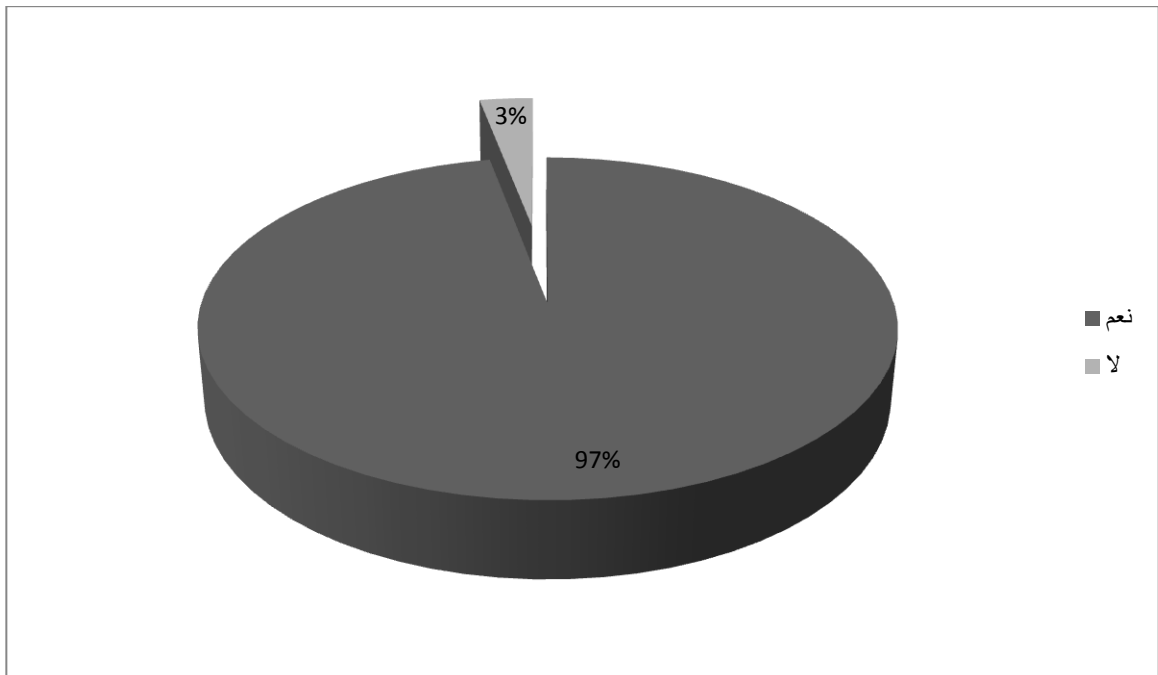
السؤال الرابع عشر: هل زيادة الأجر تعتبر دافع للعمال لإعطاء أداء متميز؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كانت زيادة الأجر تعتبر دافع للعمال لإعطاء أداء متميز .

الجدول رقم (16) : يبين إن كانت زيادة الأجر تعتبر دافع للعمال لإعطاء أداء متميز .

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	97%
لا	01	03%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (16)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (16) أن 29 من أفراد البحث أي مانسبته 97% يرون أن زيادة الأجر تعتبر دافع للعمال لإعطاء أداء متميز في حين يرى 01 من أفراد البحث أي مانسبته 03% وهي النسبة الأقل يرون أن زيادة الأجر لا تعتبر دافع للعمال لإعطاء أداء متميز .

الاستنتاج : ومنه نستنتج أن زيادة الأجر تعتبر دافع للعمال لإعطاء أداء متميز وهو ما دعم تقنيا البيانات التي أدلو في الإجابات السابقة وسيدلون بها في الإجابات عن الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية للاستبيان ككل .

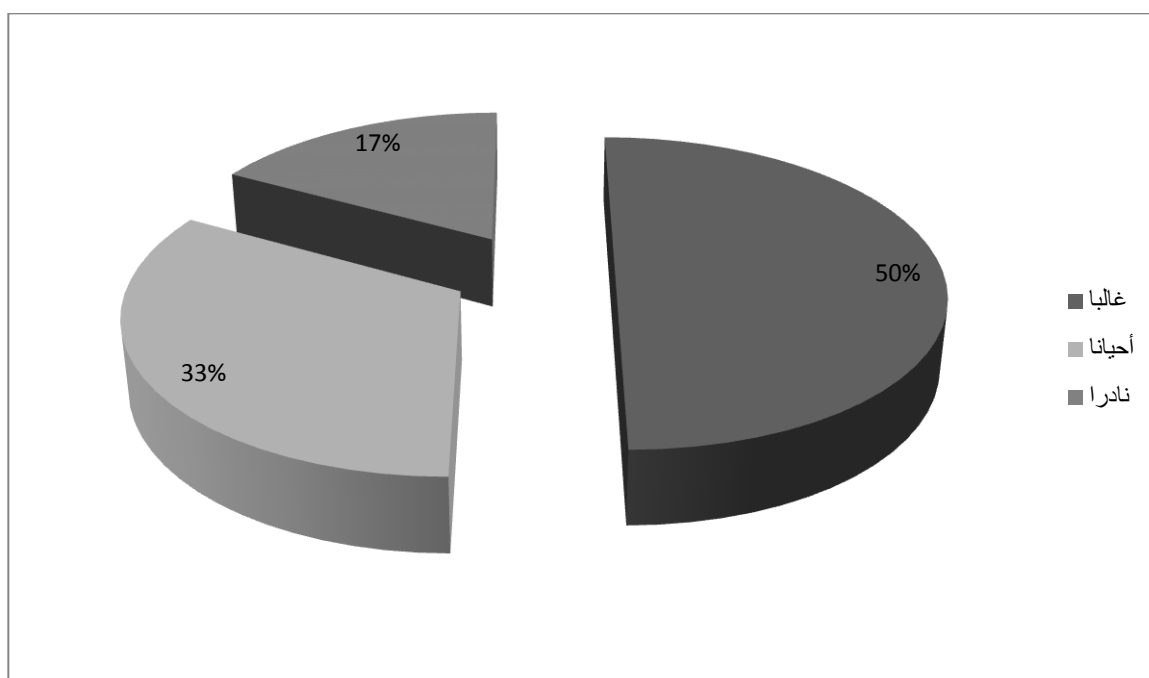
السؤال الخامس عشر : هل للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء.

الجدول رقم (17) : يبين إن كان للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء.

العبرة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبًا	15	50%
أحيانا	10	33%
نادرا	05	17%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (17)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (17) أن 15 من أفراد البحث أي ما نسبته 50% يرون أن للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء غالبًا في حين يرى 10 من أفراد البحث أي ما نسبته 33% في بعض الأحيان يكون للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء فيما يرى 05 من أفراد البحث أي ما نسبته 17% يرون أنه نادرا ما يكون للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء. الاستنتاج : نستنتج أن للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء .

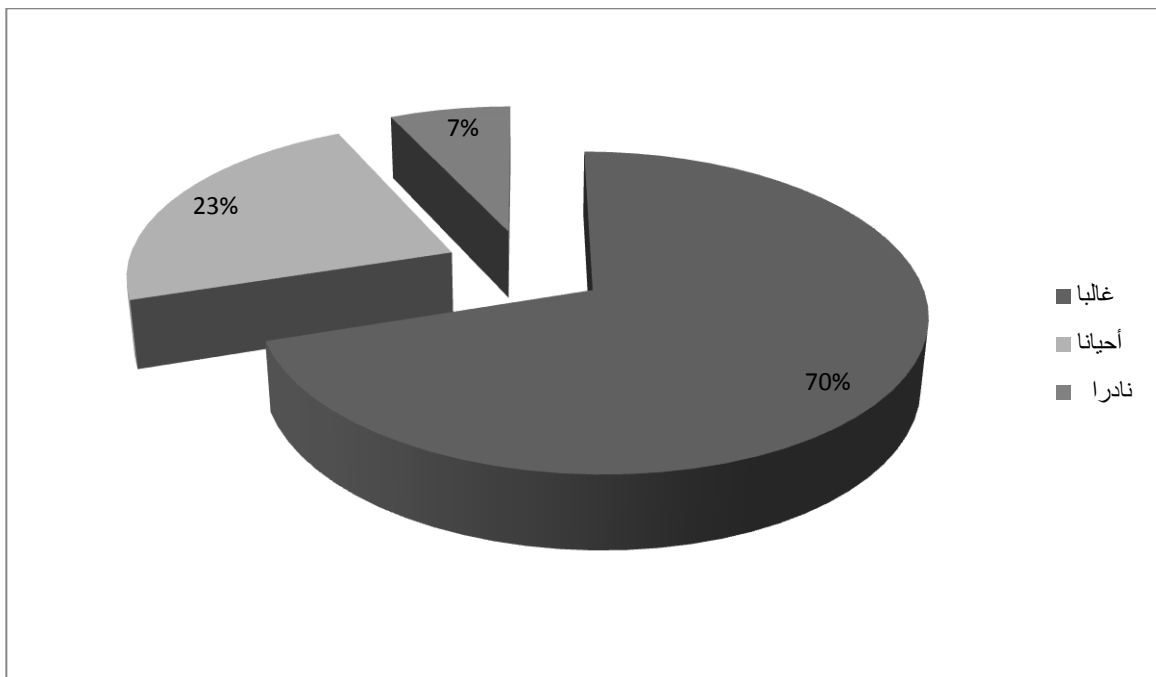
السؤال السادس عشر : هل يمكن للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره .

الجدول رقم (18) : يبين إن كان للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره.

العبرة	التكرارات	النسبة المئوية
غالبًا	21	70%
أحيانًا	07	23%
نادرا	02	07%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم(18)



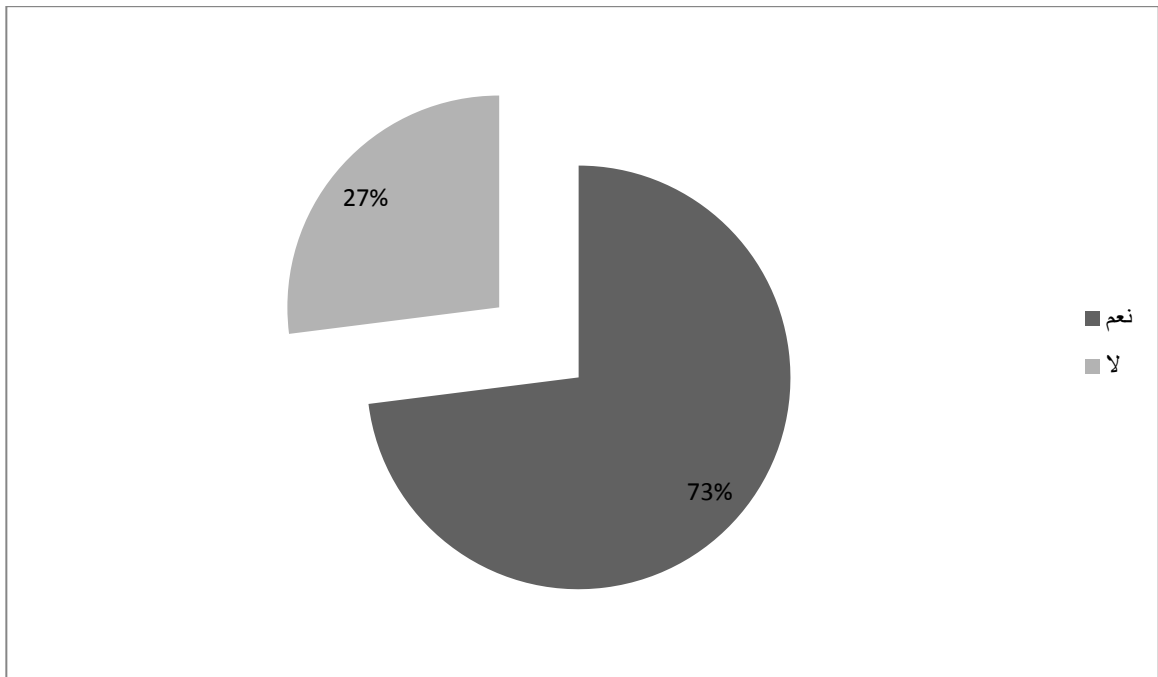
تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (18) أن 21 من أفراد البحث أي ما نسبته 70% يرون أن للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره غالبًا في حين يرى 07 من أفراد البحث أي ما نسبته 23% في بعض الأحيان يكون للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره فيما يري 02 من أفراد البحث أي ما نسبته 07% يرون أنه نادرا ما يكون للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره.

الاستنتاج : ومنه نستنتج للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره هو ما دعم تقنيا البيانات التي سيدلون بها في الإجابات عن الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية للاستبيان ككل .

السؤال السابع عشر : هل يعتبر نظام الترقية حافز للرفع من الاداء والتوصل للرضى لدى العاملين لنحقق أداء متميز ؟  
 الغرض من السؤال: معرفة إن كان نظام الترقية حافز للرفع من الاداء والتوصل للرضى لدى العاملين لنحقق أداء متميز.  
 الجدول رقم (19) : يبين إن كان نظام الترقية حافز للرفع من الاداء والتوصل للرضى لدى العاملين لنحقق أداء متميز.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	%73
لا	08	%27
المجموع	30	%100

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم(19)



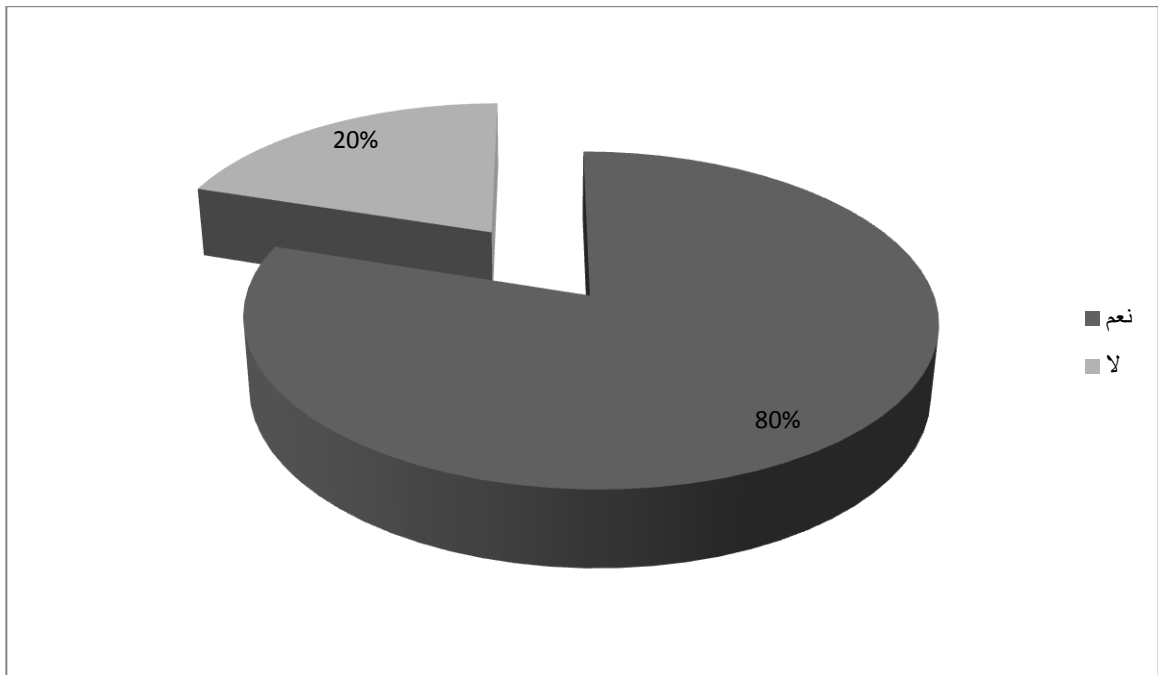
تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (19) أن 22 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته %73 من إجمال أفراد البحث يرون أن نظام الترقية حافز للرفع من الاداء والتوصل للرضى لدى العاملين لنحقق أداء متميز وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 08 منهم يمثلون ما نسبته %27 يرون أن نظام الترقية ليس حافز للرفع من الاداء والتوصل للرضى لدى العاملين لنحقق أداء متميز.

الاستنتاج : ومنه نستنتج أن نظام الترقية حافز للرفع من الاداء والتوصل للرضى لدى العاملين لنحقق أداء متميز وهو ما دعم تقنيا البيانات التي أدلون بها في الإجابات عن الأسئلة السابقة وهو ما يعطي مصداقية للاستبيان ككل.

السؤال الثامن عشر : هل يمكن للمكافآت الرفع من أداء العاملين وتطويره لتتوصل للأداء المتميز ؟  
 الغرض من السؤال : معرفة إن كان يمكن للمكافآت الرفع من أداء العاملين وتطويره لتتوصل للأداء المتميز.  
 الجدول رقم (20) : يبين إن كان يمكن للمكافآت الرفع من أداء العاملين وتطويره لتتوصل للأداء المتميز.

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

تمثيل بياني يوضح الجدول رقم (20)



تحليل ومناقشة النتائج : يتضح من الجدول (20) أن 24 من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 80% من إجمال أفراد البحث يرون أن المكافآت لها دور في الرفع من أداء العاملين وتطويره لتتوصل للأداء المتميز وهم النسبة الأكثر في أفراد البحث في حين أن 06 منهم يمثلون ما نسبته 20% يرون أن المكافآت لا يمكنها الرفع من أداء العاملين وتطويره لتتوصل للأداء المتميز.

الاستنتاج : ومنه نستنتج أن المكافآت لها دور في الرفع من أداء العاملين وتطويره لتتوصل للأداء المتميز وهو ما دعم تقنيا البيانات التي سيدلون بها في الإجابات عن الأسئلة اللاحقة وهو ما يعطي مصداقية للاستبيان ككل.

## ❖ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

كان الهدف من وراء دراستنا معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية مكان الدراسة (مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة).

- سنحاول مناقشة النتائج التي تحصلنا عليها سابقا ، كما سنتحقق من صحة أو نفي الفرضية العامة التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة التي نصت على ما يلي : (( لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية)).

## ✓ مناقشة الفرضية الأولى على ضوء النتائج:

تمثلت الفرضية الأولى فيما يلي : (لعملية الاختيار والتعيين دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية) بالنسبة للأجوبة المتحصل عليها بالنسبة للمحور الأول (عملية الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية) : اتت أكثر نسبة لآراء المبحوثين أن : هناك لجنة متخصصة داخل الإدارة تهتم باختيار وتعيين الأشخاص ، وجوب تواجد صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء, مساهمة اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة علمية في تحقيق الاداء المتميز ، مساهمة الخبرة الوظيفية في تطوير الأداء ويجب توافرها في الموظفون الجدد ، وجوب وضع امتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لاختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد ، التأكيد على وجود مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة ، كما أكد على أنه لا يمكن التوصل للتميز في الأداء إلا من خلال الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين بشكل جيد وقد اتفقت الفرضية مع الدراستين دراسة : بوعزة حفيظة إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية , ودراسة قوربي خالد: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، واختلفت مع دراسة بلهادي سعيدة تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين .

وعلى ضوء هذه التفاصيل يتضح لنا مما تقدم أن الفرضية الأولى قد تحققت ، وهذا ما تؤكدته النتائج المجدولة في الجداول رقم (03 ، 04 ، 05 ، 06 ، 07 ، 08 )

## ✓ مناقشة الفرضية الثانية على ضوء النتائج:

تمثلت الفرضية الثانية فيما يلي : ( لدورات التكوين والتدريب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية) على ضوء النتائج المجدولة والمتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على المبحوثين والمتعلقة بالمحور الثاني (دورات التكوين والتدريب ودورها في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية ) يتضح لنا أن هناك مجموعة من العوامل تجعل في دورات التكوين والتدريب تساهم في تحقيق الأداء المتميز وهي : تحقق إجراء دورات تكوينية لتوصل لأداء متميز يرضي العملاء، إستفادة العاملين من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم , للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في

الأداء، التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز، يعطي التدريب درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز، نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب تساهم في إعطاء دفعة للتوصل للأداء الجيد كما أكد على أنه لا يمكن الارتقاء بالأداء إلا من خلال الاهتمام بعملية التكوين والتدريب بشكل جيد وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة واختلفت مع دراسة قوربي خالد: دراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز.

وعلى ضوء هذه التفاصيل يتضح لنا مما تقدم أن الفرضية الثانية قد تحققت ، وهذا ما تأكدته النتائج المجدولة في الجداول رقم (09،10،11،12،13،14 )

#### ✓ مناقشة الفرضية الثالثة على ضوء النتائج:

تمثلت الفرضية الأولى فيما يلي : (للأجور والحوافز دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية)

على ضوء النتائج المجدولة والمتحصل عليها من الأسئلة الموزعة على المبحوثين والمتعلقة المحور الثالث (الأجور والحوافز ودورها في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية ) يتجلى أنه يمكن للراتب الشهري ان يكون حافز لتحقيق الأداء المتميز ، كما أن زيادته تعتبر دافع للعمال لإعطاء أداء متميز ، كما أن للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء ، وكذلك الحوافز المعنوية وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره ، تبيان نظام الترقية ودوره في رفع الأداء لدى العاملين لنحقق أداء متميز ، أهمية المكافآت للرفع من أداء العاملين وتطويره لتتوصل للأداء المتميز كما أكد على وجوب العناية بالأجور والحوافز والمكافآت بشكل جيد للتوصل لأداء متميز، وقد اتفقت هذه الفرضية مع جميع الدراسات السابقة دون استثناء .

وعلى ضوء هذه التفاصيل يتضح لنا مما تقدم أن الفرضية الثالثة قد تحققت ، وهذا ما تأكدته النتائج المجدولة في الجداول رقم (15، 16، 17، 18، 19، 20)

#### ✓ مناقشة الفرضية العامة على ضوء النتائج:

تمثلت الفرضية العامة فيما يلي : (لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية)

على ضوء النتائج المجدولة والمحلة والمتحصل عليها في المحاور والمؤشرات الأربع السابق ذكرها يتجلى لنا أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير جدا في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة .

وعلى ضوء هذه التفاصيل يتضح لنا جليا أن الفرضية العامة قد تحققت ، وهذا ما تأكدته النتائج المجدولة في الجداول رقم (01،.....،20)

# الفصل الخامس:

إستنتاجات

واقترحات

## 1- الاستنتاج العام:

نستنتج من هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية التي تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أئمن مورد ورأس مال لدى الإدارة الرياضية والأكثر تأثيراً على الإطلاق , إذ لا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز .

حيث أن إدارة الموارد البشرية عامل جد مهم للتوصل للتحقيق التميز في الأداء داخل الإدارة الرياضية فإدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وأرباح الإدارة الرياضية ويرجع الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها اليوم إلى أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفع , وذات القرارات الناجحة ما هي إلا مؤسسات تملك قوة عمل ملتزمة ومدربة تدريباً عالياً , وتقوم بأداء مهامها على أكمل وجه وبكفاءة وامتياز , كذلك لما لها من تأثير كبير على موظفيها وكيفية تحفيزهم واثارت دافعيتهم للتوصل إلى أفضل النتائج .

إلى أنه يوجد العديد من العوائق والصعوبات تصادف إدارة الموارد البشرية للوصول إلى التميز في الأداء باعتبار الأداء مجموعة من المراحل التي تتضمن العديد من النقائص والمشكلات التي يجب التغلب عليها , بسبب اختلاف مطالب المورد البشري الذي يؤدي الوظائف داخل الإدارة الرياضية .

كما توصلنا إلى النتائج التالية :

- لإدارة الموارد البشرية دور هام جدا في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة).
- لعملية الاختيار والتعيين بالشكل المناسب دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة).
- لتكوين الجيد دور كبير في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة).
- لتدريب الممنهج دور كبير في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة).
- للأجور (الزيادة والنقصان) دور كبير في إثارة الدافعية لأداء الوظيفة بشكل جيد في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة).
- للحوافز دور كبير جدا في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة).

## 2- الاقتراحات :

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، فإن الباحث يقترح مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية وبالتالي تحسين الأداء والوصول به إلى التميز وهذه الاقتراحات يمكن إجمالها فيما يلي :

1. الاهتمام بالإدارة الرياضية كونها تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته .
2. تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات كفاءة وخبرة في هذا المجال .
3. فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية .
4. الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على أداء متميز .
5. ضرورة القيام بدورات تدريبية للموارد البشرية لتحسين أداءها
6. ضرورة زيادة وعي الإدارة الرياضية بالدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للوصول إلى التميز في الأداء من خلال عقد ندوات وملتقيات علمية وورشات عمل لتوضيح هذا الدور .
7. العمل على تعميق مبدأ التعاون بين الموارد البشرية ككل داخل الإدارة الرياضية من أجل تحسين الأداء والتوصل به إلى التميز .

## 3- الآفاق المستقبلية :

- ✓ وجوب تفعيل إدارة الموارد البشرية والاهتمام بها بشكل جيد لتحسين الأداء والوصول به إلى التميز.
- ✓ الاهتمام بشكل أكبر بعملية الاختيار والتعيين لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة من أجل أداءها بأفضل طريقة .
- ✓ إعطاء قيمة كبيرة لدورات التكوين والتدريب فإن لها دور كبير في تحسين الأداء والتميز به .
- ✓ الاهتمام بالحوافز بنوعها المادي والمعنوي بشكل كبير لأنها تعطي دافعية كبيرة للعمل بشكل جيد .

# قائمة المراجع

• المراجع المعتمدة في الدراسة :

✓ المصادر

- 1- القرآن الكريم .
  - 2- السنة النبوية الشريفة.
- ✓ قائمة المراجع
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
  - 4- أمبل عبد العزيز محمود ، الأداء القاموسي العربي الشامل ، ط1 ، دار راتب الجامعية ، بيروت ، 1997 .
  - 5- أمل عبد العزيز محمود، الأداء (القاموس العربي الشامل) عربي –عربي ، دار الراتب الجامعية ، ط1 ، 1997 .
  - 6- إبراهيم عبد اللطيف المنيف ، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، دون ذكر بلد النشر، 1994.
  - 7- آشوك شاندا، شلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002.
  - 8- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
  - 9- بوداود عبد اليمين، عطا الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2009 .
  - 10- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006.
  - 11- جون دجارندر ، التميز الموهبة والقيادة ،ترجمة محمد رضوان ،الدار الدولية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،1989 .
  - 12- حسن معوض وحسن شلتوت، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ،دار الكتاب الحديث ،القاهر ،مصر ،1997 .
  - 13- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
  - 14- دفيد لاسكال روي يوكوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق ،دار الطباعة المتميزة ،القاهرة ،1998.
  - 15- راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000 .
  - 16- رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ،دار هومة ،الجزائر ،ط1،2002.
  - 17- رضا السيد ، أسس وعادات التميز لدى الأفراد، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة ،ط1، 2007 .
  - 18- رضا فجة ، اداء العامل في التنظيم الصناعي ،شركة باتينت للمعلوماتية والخدمات المكتبية والنشر ،ط1 ، 2002 .

- 19- زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010 .
- 20- سعاد نايف برنوطي، أساسيات الإدارة، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن 2001، .
- 21- سليمان الدروبي، طريقك إلى النجاح والتميز، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 22- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 23- عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2003، .
- 24- عبد المحي حسن، منهاج البحث والخدمة الإجتماعية، دار المعرفة، الإسكندرية مصر 2000.
- 25- عبدو علي، سيف السامرائي، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977.
- 26- عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهوم وأساليب، ط6، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 27- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 28- عمر وصفي عقيلي، مدخل على المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001
- 29- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- 30- علي عبد الواحد وافى، منهاج البحث، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب القاهرة، مصر، 1997.
- 31- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، السعودية، 2004 .
- 32- محمد أبو الخير، النجاح والتميز في ظل العولمة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2008.
- 33- محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2007، .
- 34- محمد نصر الدين رضوان، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، 2006.
- 35- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

- 36- مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات المنافسات والرياضية، الدار العالمية للنشر، ط1، عمان، 2002 .
- 37- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 38- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2003.
- 39- نصف ثابت، أضوء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، الكويت، 1984 .
- 40- نظمي الشحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 41- نعيمة عباس الخافجي: الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، ط1، عمان، 2004 .

#### ✓ الأطروحات والرسائل العلمية :

- 42- بوعفار مخلوف : دور العلاقات العامة في تطوير الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة، أطروحة ماستر، المسيلة 2013
- 43- بومدين يوسف : دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

#### ✓ المراجع الإلكترونية :

- 44- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، يوم 2009/02/20، على الساعة: 02.35 صباحا

#### ✓ المحاضرات والمؤتمرات :

- 45- بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمة: ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة

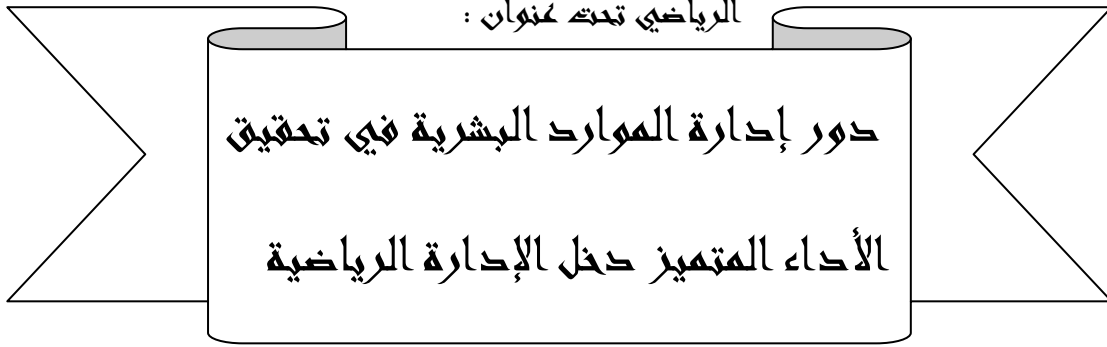
معهد العلوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية

قسم : إدارة وتسيير رياضي

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير

الرياضي تحت عنوان :



نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن أسئلتنا بكل صراحة وصدق من أجل التوصل إلي نتائج دقيقة  
تفيد الدراسة .

ولكم منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة : توضع العلامة ( X ) على الإجابة المختارة.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب :

- بن الوار المعيد

- مصطفى بوشيبة

السنة الجامعية 2016/2017

## المعلومات الشخصية :

### 1- المستوى الدراسي :

لسانس  ماستر  ماجستير  درجة علمية أخرى

### 2- الخبرة في العمل :

أقل من 05 سنوات  من 05 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## 1. المحور الأول : دور عملية الاختيار والتعيين في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

السؤال الأول : هل هناك لجنة متخصصة داخل إدارتكم تهتم باختيار وتعيين الاشخاص ؟

نعم  لا

السؤال الثاني : هل يساهم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة علمية في تحقيق الاداء المتميز؟

نعم  لا

السؤال الثالث : حسب رأيك هل توجد صفات محددة يجب توفرها في الأشخاص المراد تعيينهم لتحسين الأداء ؟

نعم  لا

السؤال الرابع : هل تعتبرون أن للخبرة الوظيفية دور كبير لتطوير الأداء ويجب توافرها في الموظفين الجدد ؟

نعم  لا

السؤال الخامس : في رأيكم هل يجب وضع إمتحان تقييمي لإمكانية الأشخاص لإختيار الأفضل لتوصل إلى أداء جيد ؟

نعم  لا

السؤال السادس : هل هناك مرحلة تقييمية لأداء الموظف بعد تعيينه لمعرفة إمكانيته ومدى قدرته على أداء الوظيفة ؟

نعم  لا

2. المحور الثاني : دور الدورات التكوينية والتدريب في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

السؤال السابع : هل يمكن أن تحقق إجراء دورات تكوينية التوصل لأداء متميز يرضي العملاء ؟

نعم  لا

السؤال الثامن : هل يستفيد العاملون من الدورات التكوينية في تحسين أداءهم ؟

غالبا  أحيانا  نادرا

السؤال التاسع : حسب رأيك هل للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في الأداء ؟

نعم  لا

السؤال العاشر : هل ترون أن التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز؟

نعم  لا

السؤال الحادي عشر : هل يمكن لتدريب أن يعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز ؟

نعم  لا

السؤال الثاني عشر : هل تساهم نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب في إعطاء دفعة للتوصل للأداء الجيد ؟

نعم  لا

### 3. المحور الثالث : الأجور والحوافز في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

السؤال الثالث عشر : هل يمكن للراتب الشهري ان يكون حافز لتحقيق الأداء المتميز ؟

نعم  لا

السؤال الرابع عشر : هل زيادة الأجر تعتبر دافع للعمال لإعطاء أداء متميز ؟

نعم  لا

السؤال الخامس عشر : هل للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين لتوصل للتميز في الأداء ؟

دائماً  أحيانا  نادراً

السؤال السادس عشر : هل يمكن للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره ؟

دائماً  أحيانا  نادراً

السؤال السابع عشر : هل يعتبر نظام الترقية حافز للرفع من الاداء والتوصل للرضى لدى العاملين لنحقق أداء متميز ؟

نعم  لا

السؤال الثامن عشر : هل يمكن للمكافآت الرفع من أداء العاملين وتطويره لتتوصل للأداء المتميز ؟

نعم

الى السيد : مدير مدرسة  
السياح والرياضة المسيلة

تسهيل مهمة

مديرية السياح والرياضة  
ولاية المسيلة  
البريد الوارد  
الرقم 707  
بتاريخ: 14 MARS 2017

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب(ة): بلوشيبية صمد طاني

السنة : الثانية ماستر

التخصص : ادارة و تنظيم في الرياضة

السنة الجامعية : 2016/2017

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع :

ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الاهداء...

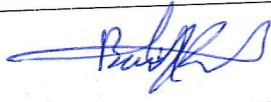
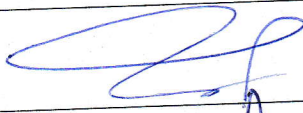
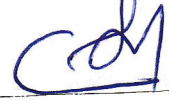
المتبر داخل الادارة الرياضية

ادارة ميدانية مدرسة السياح والرياضة المسيلة

رئيس القسم

د. ابن رجم أحمد

قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الأساتذة المحكمين
	برباح رابع
	مخلوف منجوبي
	بو صلا الله

## ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .

هدف الدراسة : إن جل أهداف الدراسة تركز حول النقاط التالية :

1. معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
2. معرفة إذا ما كان لعملية الإختيار والتعيين دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
3. إبراز دور الدورات التكوينية والتدريب في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
4. إبراز دور الأجور والحوافز في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

## فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .

## الفرضيات الجزئية :

1. لعملية الإختيار والتعيين دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .
2. لدورات التكوين والتدريب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .
3. للأجور والحوافز دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

## إجراءات الدراسة :

العينة : تم أخذ عينة مسح شامل مكونة من 30 موظف إداري بمديرية الشباب والرياضة.

المجال الزمني : أجرينا دراستنا خلال الفترة الممتدة من 08 مارس إلى غاية 10 أبريل 2017 .

المجال المكاني : أجريه هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

المنهج المستخدم : تم إستخدام المنهاج الوصفي التحليلي .

الأدوات المستعملة : إعتدنا في دراستنا على إستمارة الإستبيان .

## النتائج المتوصل إليها :

- إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- إبراز دور عملية الإختيار والتعيين في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- إبراز دور الدورات التكوينية والتدريب في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- إبراز دور الأجور والحوافز في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

## الإقتراحات :

- تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات كفاءة وخبرة في هذا المجال .
- فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية .
- الاهتمام بالعنصر البشري وادارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على اداء متميز .
- ضرورة القيام بدورات تدريبية للموارد البشرية لتحسين أداءها
- ضرورة زيادة وعي الإدارة الرياضية بالدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للوصول إلى التميز في الأداء من خلال عقد ندوات وملتقيات علمية وورشات عمل لتوضيح هذا الدور .
- العمل على تعميق مبدأ التعاون بين الموارد البشرية ككل داخل الإدارة الرياضية من اجل تحسين الأداء والتوصل به إلى التميز .
- الاهتمام بالإدارة الرياضية كونها تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته .

## **Abstract**

**Title of the study:** The Role of Human Resources Administration in the Realization of High Performance inside Sport Administration.

**Aim of the study:** Most aims of the study turn around the following points:

- 1- Knowing the role of human resources administration in the realization of high performance inside sport administration.
- 2- Knowing whether the process of selection and appointment has a role in the realization of high performance inside sport administration.
- 3- Presenting the role of formation and training sessions in the realization of high performance inside sport administration.
- 4- Presenting the role of salaries and inducements in the realization of high performance inside sport administration.

### **Hypotheses of the study:**

**General Hypothesis:** Human resources administration has a role in the realization of high performance inside sport administration.

### **Minor Hypotheses:**

- 1- The process of selection and appointment has a role in the realization of high performance inside sport administration.
- 2- Formation and training sessions have a role in the realization of high performance inside sport administration.
- 3- Salaries and inducements have a role in the realization of high performance inside sport administration.

### **Procedures of the Study:**

**The Sample:** A large-scale survey sample of 30 administrative employers was taken from the youth and sport office.

**Period of the Study:** We carried out our study between the 8<sup>th</sup> of March and the 10<sup>th</sup> of April 2017.

**Place of the Study:** The study has been carried out at the level of youth and sport office in the state of Msila.

**Method of the Study:** The descriptive analytical method.

**Tools of Study:** We depended on a questionnaire sheet.

### **Findings:**

- Presenting the role of human resources administration in the realization of high performance.
- Presenting the role of selection and appointment in the realization of high performance.
- Presenting the role of formation and training sessions in the realization of high performance.
- Presenting the role of salaries and inducements in the realization of high performance .

### **Recommendations:**

- Forming specialists in human resources administration under the supervision of competent people .
- Introducing human resources administration specialties in sport institutions.
- Holding training courses about human resources to enhance its performance.
- Working on deeping the concept of collaboration between human resources as a whole inside sport administration in order to enhance the performance and reach excellence.
- Growing interest in sport administration since it leads development and works diligently on activating change incentives, developing its factors and encouraging its requirements.

# مَشاف جامعة "مُحَد بوضيف" بالمسيلة لمذكرات ماستر

## للفترة [2017/2016]

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

قسم :إدارة وتسيير رياضي

رقم التسلسل :.....

رقم التسجيل :12/D10/744

الطالب : بوشيبة مصطفى

تاريخ المناقشة : 2017/05/18

عنوان المذكرة: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية

لغة المذكرة :اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد :الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - ولاية المسيلة -

الجامعة :جامعة مُجَد بوضيف بالمسيلة

إشراف : الدكتور بن البار السعيد

عدد الصفحات : 86

ملف إلكتروني (cd-Rom \* word \* PDF)

فرع : إدارة وتسيير رياضي

التخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .  
الهدف من الدراسة : معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.  
مشكلة الدراسة : هل إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .  
فرضيات الدراسة :

- 1- لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .
- 2- لعملية الاختيار والتعيين دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .
- 3- لدورات التكوين والتدريب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية .
- 4- للأجور والحوافز دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

المنهج المتبع في الدراسة : الوصفي التحليلي

الأدوات المستخدمة في الدراسة : الإستبيان

كلمات المفتاحية :

بالفرنسية

**Mots clés:** la gestion des ressources humaines/ performance  
exceptionnelle/ la gestion du sport

بالإنجليزية

**Keywords:** Human Resources Administration /High Performance / .  
Sport Administration

جاء هذا البحث في فصول.

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

## الفصل الخامس : الإستنتاجات والإقتراحات

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

1. إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
2. إبراز دور عملية الإختيار والتعيين في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
3. إبراز دور الدورات التكوينية والتدريب في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
4. إبراز دور الأجور والحوافز في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها :

- تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات كفاءة وخبرة في هذا المجال .
- فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية .
- الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على أداء متميز .
- ضرورة القيام بدورات تدريبية للموارد البشرية لتحسين أداءها
- ضرورة زيادة وعي الإدارة الرياضية بالدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للوصول إلى التميز في الأداء من خلال عقد ندوات وملتقيات علمية وورشات عمل لتوضيح هذا الدور .

كشاف بالفرنسية

**Faculté Institut des sciences et des activités sportives et  
techniques et physiques**

**Département:**

**N° d'ordre :** .....

**N° d'inscription :** 744/D10/12

**Chercheur :** MOUSTAFA BOUCHAIBA

**Soutenu publiquement le :** 18/05/2017

**Titre de la thèse (mémoire) :** Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance exceptionnelle dans la gestion du sport

**Language de la thèse :** arabe

**Modèle de la thèse :** maître

**Pays :** RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

**Université:** Université de M'sila

**Nom et Prénom de l'encadreur**

**Grade :** conferencier

**Nombre de page :** 86

**Fichier électronique (cd-Rom\* word \* PDF)**

**Spécialité :** Gestion et organisation dans le sport

**Option :** Athlète de gestion fonctionnant

**Résumé :** **Titre de l'étude:** .: Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance exceptionnelle dans la gestion du sport

**Le but de l'étude:** La connaissance du rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance exceptionnelle dans la gestion du sport

**Problématique:** Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance exceptionnelle dans la gestion du sport

**hypothèses:**

- 1- Rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance exceptionnelle dans la gestion du sport
- 2- Le processus de sélection et la nomination et le rôle dans la réalisation des performances exceptionnelles dans la gestion du sport
- 3- Pour les cours de formation et le rôle de la formation dans la réalisation de performances exceptionnelles dans la gestion du sport
- 4- Les salaires et les incitations rôle dans la réalisation des performances exceptionnelles dans la gestion du sport

**Mots clés:**

**Les résultats atteints les plus importants sont:**

- 1 Soulignant le rôle de la gestion des ressources humaines dans la

performance exceptionnelle dans la gestion du sport

2 Mise en évidence le rôle du processus de sélection et dans la réalisation de rendez-vous et des performances exceptionnelles dans la gestion du sport

3 Mise en évidence le rôle des cours de formation et de formation dans la réalisation de performances exceptionnelles dans la gestion du sport

4 Soulignant le rôle des salaires et des incitations à la réalisation des performances exceptionnelles dans la gestion du sport

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ