



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

الإستثمار في المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية

في الادارة الرياضية

دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

إشراف :

– أ.تباني علي

إعداد الطالب :

– حمدي عبد المنيب

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله والصلاة على المصطفى - صلى الله عليه وسلم -
أما بعد:

أود أن نهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما
المولى
عز وجل:

"وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا
تقل لهما

أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما، واخفض لهما
جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"
الإسراء (23-24).

إلى أمي التي حملتني وهنا على وهن وغمرتني بحنانها
ولم تنساني بدعائها، إلى أمي الحنون الغالية.
إلى أبي الذي ساندني طيلة حياتي الدراسية والذي كان دعما
لي
ماديا ومعنويا، فإلى كلاهما أهدي عملي هذا وشكرا لكما ألف
شكر.

إلى كل أفراد العائلة وكل الأهل والأقارب بدون استثناء.
وزملائي في الدراسة.



كلمة شكر وتقدير

الحمد لله القائل ((وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم)) إبراهيم آية 07

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وآله وصحبه ومن اتبع هداه إلى يوم الدين. يطيب لي بعد أن من الله علي ووفقني لإتمام هذه الدراسة أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى فضيلة الدكتور / تباي علي المشرف على هذه المذكرة الذي كان خير مرشد لي في كل مراحل إعدادها فتوجيهاته السديدة التي ساهمت في إنجاز هذا البحث وأدعو له الله أن يوفقه في حياته.

كما أتقدم أيضا بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في تقييم عبارات الاستبيان وتحكيما من السادة دكاترة معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بالمسيلة وكذلك عمال و اداريي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية على مساعدتهم في إجراء هذا البحث.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة. وكل من ساهم من قريب ومن بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

والحمد لله الذي تتم ب نعمته الصالحات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرافان قائمة الجداول
أ، ب	مقدمة.....
	الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
4	تمهيد.....
5	I. الخلفية النظرية.....
5	1- الاستثمار البشري.....
5	1-1- مفهوم الاستثمار البشري.....
6	1-2- نظريات الاستثمار البشري.....
8	1-3- أبعاد الاستثمار البشري.....
10	1-4- العوامل المؤثرة في الاستثمار البشري.....
11	1-5- أهمية الاستثمار البشري.....
12	1-6- أهداف الاستثمار البشري.....
12	2- إدارة الموارد البشرية.....
12	2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
13	2-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
15	2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية.....
15	2-4- أهداف إدارة الموارد البشرية.....
16	2-5- وظائف إدارة الموارد البشرية.....
26	2-6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.....
27	3- الميزة التنافسية
27	3-1- ماهية الميزة التنافسية.....
27	3-2- نشأة و مفهوم الميزة التنافسية

29	3-3- أهمية الميزة التنافسية و شروط فعاليتها
36	3-4- أنواع الميزة التنافسية و محدداتها
38	II. الدراسات السابقة والمشابهة.....
42	8- مناقشة وتحليل الدراسات السابقة.....
44	خلاصة.....
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
46	تمهيد.....
47	1- الكلمات الدالة في الدراسة.....
50	2- إشكالية الدراسة.....
50	3- أهداف الدراسة.....
50	4- أهمية الدراسة.....
51	5- فرضيات الدراسة.....
52	خلاصة.....
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
54	تمهيد.....
55	1- الدراسة الاستطلاعية.....
56	2- المنهج المتبع في الدراسة.....
57	3- مجتمع وعينة الدراسة.....
58	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات.....
59	5- إجراءات التطبيق الميداني.....
60	6- الأساليب الإحصائية.....
61	خلاصة.....
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
63	تمهيد.....
64	1- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.....
93	2- تحليل النتائج في ضوء الفرضيات.....

97خلاصة
	الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات
100	1- الاستنتاجات العامة.....
101	2- الاقتراحات.....
101	3- الآفاق المستقبلية للدراسة.....
103	4- المراجع المعتمدة في الدراسة.....
	5-الملاحق.....
	6-ملخص الدراسة.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	يوضح حرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	01
63	يوضح اذا كانت المؤسسة تحفز الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.	02
63	يوضح مدى حرص المؤسسة على تقييم أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.	03
64	يوضح اذا ما كانت المؤسسة تضع خطط تدريبية شاملة	04
65	يبين مدى حرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات	05
66	يوضح ما اذا كان التدريب يساهم في زيادة مخزون الكفاءات المهارات.	06
66	يوضح ما اذا كانت المؤسسة تستعين بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين وتعليمهم تقنيات وأساليب حديثة في العمل	07
67	يوضح اذا ما كانت المؤسسة تخصص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	08
68	يوضح اذا ما كانت تساهم الحوافز في جذب الكفاءات البشرية للمؤسسة	09
69	يبين ما إن كانت المؤسسة تهتم بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير).	10
70	يوضح اذا كانت المؤسسة تدرس بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل.	11
71	يوضح إذا كانت تسعى المؤسسة الى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتراكم المعرفي	12
71	يوضح اذا كانت إدارة المؤسسة تبحث عن أصحاب الشهادات وجذبهم للعمل.	13
72	يبين اذا كانت المؤسسة تعتمد بشكل محدود على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.	14

73	يوضح اذا ما كانت تعمل المؤسسة على استقطاب واختيار العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وأدائهم داخل المؤسسة.	15
74	يوضح ما إن كانت المؤسسة تملك لجنة متخصصة داخل إدارتها تهتم باختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها.	16
74	يوضح ما اذا كانت المؤسسة تسعى للبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة.	17
75	يوضح رأي أفراد العينة ما إن كانت المؤسسة لا تعتمد على الاتصال المباشر مع العاملين.	18
76	يوضح إجابات المبحوثين حول اذا كانت المؤسسة تنظم مسابقات توظيف على اساس الشهادة الحاصل العلمي	19
76	يوضح اذا كان هناك تنظيم مسابقات توظيف على اساس الخبرة من طرف المؤسسة.	20
78	يوضح ما إن كان تكوين و تدريب الموظفين يساعد على تحقيق الميزة التنافسية	21
79	يوضح إذا كانت المؤسسة تحتل ريادة السوق المستهدف.	22
79	يوضح إذا كانت المؤسسة تحتل ريادة السوق المستهدف.	23
80	يوضح اذا كانت هناك زيادة الجودة و رفع الانتاج	24
81	يوضح اذا كان هناك فرق عمل فعالة لحالة الطوارئ	25
81	يوضح مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وضع من أجله.	26
82	يوضح هل يعمل نظام تقييم الموظفين على تحسين وتطوير أداء الموظف.	27
83	يبين ما إن كانت المؤسسة تتابع مدى تقدم اهدافها بعد تكوين موظفيها.	28
84	يوضح اذا ما كانت تستخدم المؤسسة معايير محددة في قياس تحسن اداء موظفيها بعد التكوين.	29
84	يبين ما إن كانت المؤسسة تعلن عن دورات تدريبية خارج الوطن.	30

المقدمة



المقدمة



مقدمة:

إن التغييرات في بناء الاقتصاد العالمي من جهة، وتزايد الحديث عن الثورة المعرفية من جهة أخرى، أنتجا بيئة تعتبر أن المعلومات والمهارات والتعليم والتدريب سلعا لها قيمتها الكبيرة. وهذا الاتجاه لم ينعكس فقط على التغييرات في مطالب التوظيف الحالي والتي يطلب فيها المزيد من التعليم لدخول عالم التوظيف وسوق العمل، بل تسبب في زيادة الجهود للحفاظ على الموظف وتدريبه ورفع مستوى المعلومات والمهارات المتعلقة بالعمل. وكان السبب في نمو الاتجاه نحو التعليم ومصادر هاته الفكرة القائلة بأن اقتصاد المجتمع مرتبط بطريقة أو بأخرى بالتعليم والتدريب. وهذه الفكرة تجدها في نظرية رأس المال البشري والتي تقول إن المعلومات والمهارات في مكان العمل تمثل مصدرا مهما للسوق. وربما يكون الشخص الأكثر شهرة من أنصار نظرية رأس المال البشري الاقتصادي شولتز الذي فاز بجائزة نوبل. (راوية حسن: 2002، ص14)

ويعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين و الباحثين في مجال الإدارة، بالنظر إلى الأهمية الوظيفية المناطة بها و المهمة التي تؤديها هاته الموارد في عملية الإنتاج.

إن المتتبع للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وأن الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق أغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هذا المنطق كانت المحاولة لإعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية وتحقيق الميزة التنافسية بالإدارة الرياضية .

فالمصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهو العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها إستراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة (علي غربي وآخرون: 2002، ص17).

ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحسب استثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة.

وعلى ضوء كل ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبيان دور الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالإدارة الرياضية، وما هي العوامل التي تدخل في عملية الاستثمار الأمثل في هذه الموارد، خصوصاً في مختلف جوانب عملية الاستقطاب والتكوين والرسلكة والتقييم.

وعليه فقد قسمنا البحث إلى:

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

و بالله التوفيق.

الفصل الاول:



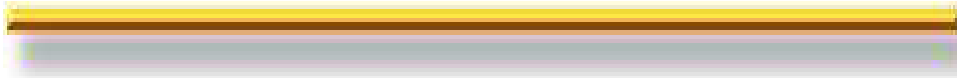
الخلفية النظرية والدراسات

السابقة

1- الخلفية النظرية للاستثمار في الموارد

البشرية و الميزة التنافسية و الادارة الرياضية

2- الدراسات السابقة والمرتبطة



الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته، ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بموضوع الدراسة، حيث تساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة ومؤشراته وأراء العلماء والأدبيات النظرية حوله، حيث نستخدم هذه المعلومات عند تفسير النتائج المتحصل عليها. في هذا الفصل سوف نسلط الضوء على كل من نظريات الاستثمار البشري، وأبعاده، وأهميته، وأهدافه، والعوامل المؤثرة فيه، ثم نتطرق إلى إدارة الموارد البشرية، تطورها التاريخي، أهميتها، وأهدافها، ووظائفها، وكذلك إلى ماهية الميزة التنافسية، نشأتها و مفهومها، وأهميتها و شروط فعاليتها ، و أنواعها و محدداتها. بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة والمرتبطة التي لها علاقة بالدراسة، كما قمنا بتحليل هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

1. الخلفية النظرية:

1- الاستثمار البشري:

1-1- مفهوم الاستثمار البشري :

يشير مفهوم الاستثمار البشري إلى النظرية التي وضعها "كاري بيكر" في منتصف الستينات من القرن الماضي، وكانت الانطلاقة من الأبحاث التي درست أسباب النمو القوي المحقق خلال ما يعرف بثلاثينيات المجد، حيث أرجعت نسبة كبيرة من النجاحات المحققة في تلك الحقبة إلى التقدم التقني الحاصل آنذاك، ولكن أيضا إلى تراكم المهارات الجماعية والفردية.

فالاستثمار البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والخبرات، وكل القدرات التي تمكن من الزيادة الإنتاجية في العمل لدى أفراد أو جماعة عمل معينة.

ونظرية الاستثمار البشري تقوم على تنمية الفرضية المراد منها أن الفرد يقوم بالاستثمار من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، ويتم تراكم رأس المال هذا من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية، أو المهارات المكتسبة أثناء العمل.

فالاستثمار البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته من خلال (التكوين الأساسي، الخبرات، والتكوين خارج المهنة التي يؤديها الفرد)، أو تقوم به المؤسسة من خلال (التكوين المستمر).

يعرفه تقرير التنمية الإنسانية العربية للاستثمار البشري بأنه: "النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي". يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه: كل ما يزيد من إنتاجية العمل والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة.

يعرفه كيند ليرجر: "إن الاستثمار البشري هو ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام".

ويعرفه مايكل تودارو: "بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم".

ويعرفه ثيودور نقلا عن المبرجي وأحمد بأنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها

للاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية". (عادل حروش صالح المبرجي: 2001، ص 204)

ويعرفه عبد الحميد المصري سنة 2003 بأنه: "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله. (محمد مصطفى محمود: 2010، ص 6)

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الاستثمار البشري بأنه: استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع و الخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه.

1-2- نظريات الاستثمار البشري :

لقد تعدد دارسوا الاستثمار البشري واختلفوا في آرائهم وتوجهاتهم وقد ارتأينا أن نأخذ نظريتين من هاته النظريات وهما نظرية العابرين والنظرية التقليدية.

1-2-1- نظرية العابرين:

حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك علاقة ايجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في الرأس المال البشري) وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع أي كلما زاد الاستثمار في الرأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى الفرد.

فروض النظرية:

- ✓ التوجه الحاضري : ويعتمد على النظرة التفاضلية للمستقبل بالنسبة للأفراد الأكثر تعليما.
- ✓ العمر: فالأفراد الأصغر سنا يتمتعون بقيمة حالية للعائد أكبر من أقرانهم الأكبر سنا، وذلك لأن عدد السنوات الباقية للأفراد الأصغر سنا أطول من تلك المتبقية للأكبر سنا لذلك فالتوقع استمرار الأفراد الأصغر سنا في التعليم و التدريب.
- ✓ التكاليف :حيث أن احتمال الاستثمار في الرأس المال البشري يكون أكبر في الحالة تكون التكاليف منخفضة.
- ✓ فروق الدخل العمالية :تعني هذه الفرضية أن هناك علاقة موجبة بين التعليم والعائد أي الزيادة في الأجر على طول الحياة العملية للفرد أو المكاسب النفسية التي يحصل عليها في الدراسة.
- يقول عبد ربه(2003م)تستند العلاقة بين التعليم والدخل إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري والتي مفادها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية (صلاح الشنواني، 1999، ص301) والقدرات التي تزيد مواهبهم وسلوكياتهم وجودة الإنتاج،ومن ثم ترتبط القيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الجزئي من الإنتاج والتي تتضمن أن العمالة الأكثر تعليما تكون أكثر إنتاجا ولذلك تدفع لها أجور وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والسن والعرق وعلى ذلك فان الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى،ومن ثم يعد التعليم استثمار طويل المدى ويتجسد في الثروة البشرية ويدر بعوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في الرأس المال الطبيعي وعليه يسهم التعليم في تذويب الفروق الاقتصادية و الاجتماعية بين أفراد المجتمع،كما يساهم في حراكهم الاقتصادي و الاجتماعي من

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

مستويات معيشة اقل إلى مستويات أعلى وأفضل على المدى الطويل لعمر الإنسان، وبالتالي يسهم التعليم في الدخل القومي وفي معدلات التنمية الاقتصادية للمجتمع.

النقد الموجه لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري كما أوردها المالكي (2002م): هناك عدة انتقادات موجهة لنظرية رأس المال البشري خصوصا من علماء التربية ومن أهم تلك الانتقادات:

- إن هذه النظرية تهمل العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء زيادة تعليم أفرادها.
- إن هذه النظرية ترتبط دائما بزيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية وأن ذلك يحط من قيمة التعليم كقيمة سامية وراقية.

- إن هذه النظرية ترتبط دائما بزيادة الدخل بالتعليم ولا شك أن هناك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخلفيتهم وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل.
- إن أساليب القياس التي بنيت هذه النظرية على أساسها مشكوك في صدقها ومدى دقتها.
- تعمل نظرية العوامل الأخرى التي تزيد من الإنتاجية مثل ظروف العمل و الحوافز.

ومع كثرة هذه الانتقادات يرى الكاتب أن النظرية لها مكانتها العلمية في مجال علم الاقتصاد ونجد أن لها قبول كبيرا سواء من رجال التربية والتعليم أو من رجال الاقتصاد لأن وجود هذه النظرية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجه دول العالم مفيد لهذه الدول لتوجيه استثماراتها التعليمية، وهذا لا يعني الحط من قيمة التعليم بل عالجت جانب واحد من جوانب عوائد التعليم وهو الجانب الاقتصادي.

1-2-2- النظرية التقليدية: (صلاح الشنواني: 1999، ص302)

إن التطور التكنولوجي هو عنصر خارجي في معادلة النمو لا يمكن التحكم بها، بينما وجد أتباع النظريات الحديثة للنمو (رومر، لوكاس).

إن هذا التطور هو عنصر داخلي يرتبط بالثروة المعرفية التي لا يملكها المجتمع، ويوسع هذا الأخير تحويله إلى تقدم اقتصادي فيما لو توفرت له بيئة تنظيمية و تشريعية و مؤسساتية ملائمة.

ويمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته و مسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار، وتتعلق تنمية رأس المال باستقطاب و مساندة العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تضمن التعليم و التدريب وإعطاء النصح والإرشاد والتدريب الميداني و الإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل و التطوير التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

كما يفهم من رأس المال البشري عادة انه "الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات" نجد تمييزا بين رأس المال البشري المحدود "القيمة وحدها لموظف واحد وبين رأس المال البشري العام للقيمة في صدى واسع من المهن.

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

والتنمية البشرية مفهوم له بعدان أساسيان: أولهما يهتم بمستوى حالة النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة، ونمو قدرات الإنسان، وطاقته البدنية، والعقلية والنفسية والاجتماعية و المهارية والروحية، والبعد الثاني للمفهوم يتمثل في كون التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات و الأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج اللازم لتنمية تلك القدرات البشرية.

ويتواصل التفاعل المستمر بين الإنسان والهدف في مفهوم التنمية البشرية من خلال الفعل الإنساني ذاته، وإسهامه، والانتفاع في توظيف الموارد والمدخلات بالمهارة المطلوبة والكفاءة العالية، في توليد النمو الاقتصادي المطرد، ومن هنا تتضح مقولة أن التنمية البشرية (للإنسان والإنسان) للإنسان ذاته المطلقة وفي ذاته بطاقته المركبة وبذاته الفاعلة وبمعارفه المتجددة وببيده الماهرة وب عقله المبدع وبقيمة في الجد والمثابرة والإتقان، وذلك هو مفهوم التنمية البشرية في مضامينه وأبعاده المعيارية، لذا ينبغي إيجاد مؤشرات جديدة لتحليل كيفية قيام الأفراد باكتساب واستخدام وفقد المعرفة والمهارات والكفاءات عبر الحياة، من المفاهيم وثيقة الصلة برأس المال البشري مفهوم رأس المال الاجتماعي الذي يشير إلى قدرة الأفراد على العمل معا وعلى الخلق والبناء والشراكة، ويكون مصدر قيما للقدرة التنظيمية والتعلم، كما أن قياس اثر رأس المال الاجتماعي على الأداء الاقتصادي و الاجتماعي يعد تحديا كبيرا، أكبر حتى من رأس المال البشري ذاته.

ويعرف آدم سميث أربعة أنواع من رأس المال هي:

- الآلات والأدوات المفيدة للتجارة.

- المباني التي تعتبر وسيلة للحصول على العائد أو المردود.

- تحسين الأرض.

- رأس المال البشري.

وعلى هذا فان رأس المال البشري والقوة الإنتاجية للعمل يعتمدان على تقسيم العمل، فالتحسين الأمثل

في القوة الإنتاجية والجانب الأعظم من المهارة المتوفرة لدى العامل يكون تأثيرها الواضح على تقسيم

العمل، فالعلاقة بين تقسيم العمل ورأس المال البشري، وينظر سميث لرأس المال البشر على أنه المهارات

والقدرات (البدنية،العقلية،النفسية...)(صلاح الشنواني: 1999،ص303).

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

1-3- أبعاد الاستثمار البشري :

للاستثمار البشري العديد من الأبعاد منها ما هو رئيسي ومنها ما هو ثانوي.

1-3-1- الأبعاد الرئيسية للاستثمار البشري :

✓ استقطاب رأس المال البشري :

هو البحث عن الخبرات وتوفير نظام معلومات يسهل مهمة الاختيار و الاستقطاب.

✓ صناعة رأس المال البشري :

يشمل تعزيز قدرات الأفراد العاملين، تقليل المعارضة بين الأفراد،خلق الأنسجة الفكرية.

✓ تنشيط رأس المال البشري :

ويتضمن استخدام العطف مع العاملين، تشجيع الجماعات الحماسية، الإهتمام بآراء العاملين.

✓ المحافظة على رأس المال البشري :

ويركز على استمرار التدريب والتطوير، التحفيز المادي والمعنوي،نقل الاقتراب التنظيمي.

✓ الإهتمام بالعملاء :

يضمن توثيق متطلبات العملاء، توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للعميل، السعي للاحتفاظ بالعملاء

القدامي (محمد مصطفى محمود :2010 ، ص13).

1-3-2 الأبعاد الثانوية (المساعدة):

هناك أبعاد أخرى للاستثمار في رأس المال البشري من بينها:

✓ البعد الثقافي :حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع

وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد

درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

✓ البعد الاقتصادي :من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما

يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع و الخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً

و تدريباً لديه فرصة أجدد للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة

الاقتصادية.

✓ البعد الاجتماعي :فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية و الفكرية و يكسبه الأنماط و

القيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على فهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط

الأسرية،إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

✓ **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم العملية القادرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في وسائل المعيشة.

✓ **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2003، ص220).

1-4- العوامل المؤثرة في الاستثمار البشري :

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من إلى أخرى، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي:

1-4-1 العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها.

فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية ففي الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية و البرودة مثل السويد والنرويج والدانمارك يتأخر السن التعليمي إلى السابعة، بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة، أما العطلات الدراسية الصيفية ففي البلاد العربية تبدأ في شهر يوليو وتنتهي في سبتمبر للارتفاع في درجة الحرارة في هذه الفترة، بينما تبدأ هذه العطلة في البرازيل في شهر ديسمبر وتنتهي في فبراير لأنها شهور الصيف في النصف الجنوبي من الكرة الأرضية، كما يؤثر المناخ في شكل وتكلفة المباني المدرسية وما تحتاجه من تدفئة صناعية أو تبريد صناعي.

أما البيئة فانه في كثير من الدول يتم إدخال جانب من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة ساحلية أو زراعية أو صناعية أو صحراوية وغيرها ضمن محتويات البرامج التعليمية و التدريبية. وفيما يتعلق بمصادر الموارد الزراعية القائمة على خصوبة التربة واتساع الرقعة الزراعية، أو الموارد العينية القائمة على وفرة الخدمات المعدنية كالذهب النحاس والحديد والفحم والبتروول وغيرها ،فان وجود هذه الموارد وتحقيق عائد منها يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على تنمية الموارد البشرية.

1-4-2 العوامل السكانية: يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية

خاصة التركيبية السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان والفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام بكافة المراحل التعليمية بالجوانب الكمية على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات. (مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2000، ص08)

1-4-3- العوامل الاجتماعية: وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعية.

ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام مع تمسك المجتمع بالحفظ على العقائد الدينية مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي المبادئ والالتزامات بها. أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع و وسيلة التعبير والاتصال بين أفرادها.

وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فإنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكون المجتمع في تركيبته من الأفراد القائمين به، ويؤدي مدى الاتجاه الذي يتبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم لأفراده على تحديد حجم شمولية التعليم و عرضه سواء لكافة سكان المجتمع في سن التعليم أو لفئات معينة منه.

1-4-4- العوامل الاقتصادية: هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد و التعليم والتدريب حيث تؤثر

الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء للإنفاق الكامل عليها أو لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدرية في مجال أنشطتها.

1-4-5- العوامل السياسية: حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول الأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الإيديولوجية الاشتراكية. (مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2000، ص09)

1-5- أهمية الاستثمار البشري:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن أن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يسهم التعليم في تراكم الرأسمال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل و يزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً ولذلك فإن تراكم الاستثمار البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدر من مصادر النمو الدائم.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

كما أن أهمية الاستثمار البشري العلمية والعملية أدى إلى الالتفات إلى الأهمية البالغة لمفهوم الاستثمار البشري ودوره في نهضة المجتمع وتقدمه في إعطاء الأولوية متقدمة للتنمية البشرية كما وكيفا وعمقا، وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية بل تحتاج إلى المعرفة أو لتغير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يجب تنمية المورد البشري من حيث الكم والكيف. لذلك فهناك اتفاق على أن التحديات التي يتحملها العصر الجديد لن يرتضي لها إلا المورد البشري دائم الترقى ودائم النمو سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات حتى يمكن الجميع من المشاركة في العالم الجديد وان الارتقاء بالثورة البشرية لن يحقق إلا بعد توافر شروط الجودة الكلية في كافة مراحل ومستوياته. (محمد مصطفى محمود: 2010، ص16)

- تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم. (أحمد علي صالح: 2008، ص70).

- وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي حيث ذكر آدم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم أن كافة القدرات المكتسبة النافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.

- كما أكد الفريد مارشال أهمية الاستثمار وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال الذي يستثمر الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة أن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود (أحمد علي صالح: 2008، ص71).

1-6- أهداف الاستثمار البشري :

يهدف الاستثمار البشري إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن تحصيل أهم هذه الأهداف في ما يلي:

- تنمية قدرات ومهارات الأفراد اللازمة لأداء الوظائف الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
- توفير الجنب السلوكي للعاملين داخل المؤسسة وفي هذا المجال يساهم الاستثمار البشري بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء والمجتمع وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- الاقتصاد في النفقات يؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق الرفع من إنتاجية العاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقته.
- تزويد المؤسسات بجميع أشكالها بالخبرات والمعارف الجاهزة لممارسة العمل كل في مجاله.
- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة بحيث يمثل الاستثمار البشري مصدرا لتلبية الاحتياجات الملحة من الأيدي العاملة فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- التقليل من الإسراف لان الاستثمار البشري بالنسبة للعمال يعني تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي لدى العمال.
- توسيع مدارك الفرد وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه وزيادة فرص العمل لديه.

2- إدارة الموارد البشرية:

2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة شئون الموظفين (ربايعة علي: 2003، ص 19)

ولكن مهما اختلفت التسميات، إلا أن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، لذلك نلاحظ أن الوحدة الإدارية تحتل مكانا عاليا بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطاتها. (شهادة نظمي وآخرون: 2000 ، ص. 13)

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. (مدحت أبو النصر: 2007، ص 62)

وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005 ، ص 31) فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال:

تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية (عبد الرحيم: 2005، ص 24)

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وعرفها شاويش بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (شاويش، مصطفى: 1996ص. 19)

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

2-2- 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:

2-2-1- 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.

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

يعد فريديريك تايلور Friderick Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية ، حيث ساهم وزملائه 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، ص64) 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). (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2005، ص22)

2-2-3- 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 (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2005، ص23) محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

2-2-4- 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 محمد عبد الباقي: 2005 ، ص 23، 22)

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

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله حيث أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو، Elton Mayo 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(صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2005، 23، 24)

2-2-6- 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 المنتبغ 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.(مصطفى مصطفى

كامل: 2002، ص 10)

2-3- 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، وحسب ما يرى السيد

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الهوري" (2005) أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد"(مدحت أبو النصر:2007،ص34)

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

- ❖ الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.
- ❖ الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة (أسامة كامل محمد الصيرفي: 2006،ص34)
- ❖ الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.
- ❖ الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- ❖ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط

2-4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبالتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالموصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير .

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من أجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها.

2-5- 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:

2-5-1- تخطيط الموارد البشرية:

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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، ودراساتها 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، ص 133، 132).

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

2-5-2- استقطاب الموارد البشرية:

➤ 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 "مجمّل 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 (أحمد ماهر: 2007، ص 225-227)

➤ مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- 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:

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.
- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها .
- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها.
- 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 مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.

- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها). (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص66)

ب- المصادر الخارجية:

- ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل وأهمها:
- 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 طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.
 - 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.
 - 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، وأخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.
 - المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من أجل تدريب العمالة أو جذب خريجها للعمل بها
 - 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.
 - 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.
 - الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة

➤ أساليب الاستقطاب:

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

أ- الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلام المكتوبة والسمعية البصرية.

ب- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقهم مع الوظيفة المطلوب شغلها.

ج- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى (بالأيام المفتوحة).

د- التدريب الصيفي:

وذلك من خلال تنظيم و استضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية.

2-5-3- 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. (حسن إبراهيم بلوط: 2002،ص68)

❖ إجراءات أو خطوات الاختيار :

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ها حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية: (حسن إبراهيم بلوط: 2002،ص77)

أ- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها،

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استقاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها.

ب- طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية (مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة). (صلاح عبد الباقي: 2004، ص170)

ج- الاختبارات:

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

• اختبارات الأداء:

يطلب من المتقدم لشاغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتجربة.

• اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا. (صلاح الدين عبد الباقي: 2004، ص171)

• اختبار الاستعدادات والقدرات:

والهدف منه قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل: القدرات اللغوية

• اختبارات الميول إلى العمل:

وهو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه.

• اختبارات الشخصية:

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

د - المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقادا منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، ومن بين أنواعها:

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

➤ **مقابلة غير موجهة:** غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

➤ **المقابلة الموجهة:** يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

➤ **المقابلة المقننة النموذجية:** تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محدد مسبقاً.

➤ **المقابلة الانفعالية:** تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

➤ **المقابلة عن طريق اللجنة:** ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.

➤ **المقابلة الجماعية للمتقدمين:** وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة.

هـ - **التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:**

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة

الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقاً.

و- **الترشح للتعين:**

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا (صلاح الدين عبد الباقي: 2004، ص 191)

ي- **الكشف الطبي:**

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لابد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.
- حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.
- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.
- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.

ذ - **اتخاذ قرار التعيين:**

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمراً واجباً، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد (الموظف الجديد).

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

ف- الالتحاق بالوظيفة:

تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعيين.

ق- قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة(صلاح الدين عبد الباقي:

2004، ص191)

2-5-4- الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجر 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، ص63)، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل" (راوية حسن: 2000، ص277)

أ- أهمية الأجر:

يعتبر موضوع الأجر 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 الأجر بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام (حسن إبراهيم

بلوط: 2002، ص155-156)

ب- العوامل الأساسية في تحديد الأجر:

تكون قيمة الأجر وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجر:

❖ العوامل الاقتصادية :

تعتبر الظروف الاقتصادية عاملا مهما في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجر، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجر، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجر لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضا تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.

❖ العوامل الاجتماعية:

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

لم تعد الأجور وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد، وكذلك نظرة المجتمع للفرد تتغير، فمثلا في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص

❖ القوانين الخاصة بالعمل :

وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية و الغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.

❖ سياسات الأجور:

وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة للأجور، مثل هيكل الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي يلزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفين من رواتب والعامل من أجور.

❖ المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر :

وتقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤديون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجور داخليا مع الأجور في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.

❖ متطلبات العمل :

تحديد الأجور في المقام الأول لتتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بها (حسن إبراهيم بلوط:

2002، ص171)

ج - أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى:

✓ الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد (نظمي

الشحاذة وآخرون: 2000، ص64)

✓ 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

عينييا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهرومنزلية". (نظمي الشحاذة

وآخرون: 2000، ص65)

2-5-5- 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

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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 تدريبا لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى. (راوية حسن: 2000، ص 166-163)

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، وسطي، 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:

- توجيهية إرشادية - تنظيمية إدارية - فردية - أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها : (راوية حسن: 2000، ص 166-175)

- التدريب في مجال العمل - التغيير الدوري في العمل - التدريب المهني - التدريب في الفصول الدراسية.

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

- المحاضرة - الدراسة الميدانية - جماعة المناقشة - الورشة التدريبية - التمارين التدريبية - الجلسات العلمية - الندوات - المؤتمرات - الحلقة الدراسية - المباريات - الإدارية - دراسة حالة - الدوران الوظيفي.

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

- ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج.

2-5-6- قياس و تقييم الأداء:

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها "عملية

إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا" (كامل بربر: 2000، ص 199). و وصفها آخرون بأنها " دراسة و تحليل أداء العاملين لعلمهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى ("صلاح الدين عبد الباقي:2002، ص 367).

بالاعتماد على التعاريف السابقة و تعاريف أخرى، نجد أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد، و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

2-5-6-1 أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. هذا، و تستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

➤ **على مستوى المؤسسة:** و تتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم و تطورهم.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات و مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة. (كامل بربر: 2000، ص 132).

➤ **على مستوى الفرد العامل:** إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسئولية، و يدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير و احترام رؤسائهم معنويا و مكافئتهم ماليا.

➤ **على مستوى المديرين:** ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء و التقرب منهم لمعرفة مشاكلهم و الصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، و خصصت لها الأموال و الجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال و إشعارهم بالعدالة و من ثم دفعهم إلى تحمل المسئولية.

2-5-6-2 معايير تقييم الأداء :

➤ **مفهوم معايير تقييم الأداء:**

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، و المقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا " (كامل بربر: 2000، ص 135).

و تعرف أيضا بأنها " الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء " (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005، ص 202)

و عليه، فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة و تفهم متطلبات كل عمل.

➤ **خصائص معايير تقييم الأداء:** إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، و هناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، و من أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات و حل المشاكل...، و المعايير تركز أساسا على جانبين:

- الجانب الموضوعي، و هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج،

النوعية، السرعة و تحقيق الأهداف.

- الجانب الذاتي، يعنى بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب، و علاقته المديرين.

هذا، و يشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و ذلك طبقا للخصائص

التالية: (أحمد محمد المصري: 2004، ص 117).

صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى و لو كانت بسيطة.

سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

2-5-6-3 مراحل تقييم الأداء:

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات

متسلسلة

بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء: __ **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة و العاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون به، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.

- **تقييم الأداء:** و عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

- **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، و التغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل (أحمد محمد المصري: 2004، ص 117).

- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.. إلخ

- **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا قيم العاملين.

و كإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، و بالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية...

2-6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام و صيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها و تدريبها و الاعتناء بها، على المديين المتوسط و الطويل، و مراعاة اهتماماتها و محاولة حل مشاكلها، و يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي و مستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام،

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المدرسين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالاً غنياً وخصباً 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 مثلاً على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهداً، من أجل 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. والمنتخب لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطاً وثيقاً 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.

3- الميزة التنافسية:

3-1- نشأة ومفهوم الميزة التنافسية

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات

التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية

ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول. (COURBHS raymond 1975,)

(p187)

أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكارديك"، فتعود إلى أواخر السبعينيات من خلال شركة ماكينزي للاستثمارات، كذلك اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية، وبالرغم من اختلاف الظروف البيئية نجحوا في معرفة واختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم، وانطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية³، وخاصة بعد ظهور كتابات أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد د.مايكل بورتر "بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية"، ومنذ ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال.

نبيل مرسي خليل، 1998، ص 79)

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

ولقد قدم الكتاب والمؤلفين عدة تعاريف للميزة التنافسية، نذكر منها ما يلي:

1- "M. Porter" تعريف: الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية

من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد

إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (MICHAEL E Porter, ,1993, p48)

2- تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم

ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز. (علي السلمي، 2001، ص104)

3- تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، تم تحقيقه في حالة

إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (نبيل مرسي خليل. 1998. ص37)

4- تعريف صلاح عبد القادر النعيمي: الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفرد لإشغال موقع تنافسي

متقدم بالاستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفاءة، تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة، وتقديم منتجات (سلع كخدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها.

(امينة بن علي و العجال زيان. 2009. ص04)

5- تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها وخاصة البشرية منها، لصياغة

وتطبيق السياسات والاستراتيجيات المناسبة التي تميزها عن بقية المؤسسات المنافسة. (بن سعيد ز و خديجة. 2001. ص02)

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها، من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم كزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

كما يمكن القول أن مؤسسة ما حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك (أم تحقيق نفس القيمة، بنفس الإستراتيجية، وفي نفس الفترة) (فريدة كورتل. 2007. ص234)

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

3-2-2- أهمية الميزة التنافسية و شروط فاعليتها

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن إبراز أهميتها و شروط فاعليتها فيمايلي:

3-2-1- أهمية الميزة التنافسية.

و تتمثل أهمية الميزة التنافسية في العناصر التالية

1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم ، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم .

2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد

و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق .

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء

منافسيها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع

أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل ، و بهذا المعنى يعتبر تطوير

الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسات الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد

الداخلية ، و الكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف الأنظمة ، و استراتيجيات ، و أنشطة و عمليات

المؤسسة ، مما يؤدي على تخفيض التكاليف و تحسين الجودة ، و بالتالي ضمان ولاء العملاء ، و ريادة

السوق ، و تعظيم الأرباح على المدى الطويل. (نبيل مرسي خليل ، 1998 ، ص 49)

3-2-2- شروط فاعلية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

1- حاسمة أي يمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين.

2- يمكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين.

3- مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن .

و هذا الشروط الثلاثة تضمن للميزة التنافسية الصلابة ، لأن هذه الشروط مرتبطة فيما بينها ، فكونها

حاسمة مرتبط باستمرارها و شرط الاستمرارية مرتبطة بشرط إمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين طول

دورة حياتها.

(الطيب داودي ، 1007 ص)

3-3- أنواع الميزة التنافسية و محدداتها

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

3-3-1- أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من الميزة التنافسية هما:

3-3-1-1- ميزة التكلفة الأقل

للحصول على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس ، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل و تكون المراقبة كما يلي:

أ /مراقبة الحجم : يمكن لك من خلال التوسيع في تشكيلة المنتجات ، الحيازة على وسائل الإنتاج الجديدة ، التوسع في السوق ، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف مدن نشاط إلى أخطر ، فمثلا الرفع مدن حجم منتج ما على المستوى المحلي قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع و التوزيع. (Michael porter, p 146)

ب /مراقبة التعلم : و هو التركيز على تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى ، لذا فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم و تحديد أهدافه قصد تخفيض التكاليف.

ج / مراقبة الروابط : و هو التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة مدن جهة ، واستغلالها من جهة أخرى ، فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج ، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع.

إضافة إلى هذه المراقبات هناك أيضا مراقبة الرزنامة ، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع ، و مراقبة الإلحاق.

3-3-1-2- ميزة تميز المنتج

تتميز المؤسسة عن منافسيها بمجموعة من المزايا إذا ما توفرت لها عوامل التفرد و هي:

أ- الحجم : يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة ، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير ، و قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز.

ب- الإجراءات التقديرية : تقدم المؤسسات على اختيار تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد ، و الكيفية التي تمارس بها ، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنا على تفرد المؤسسة.

ج- الروابط : يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بدت الأنشطة المرتبطة فيما بينها ، فمثلا لا تتحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب ، بل كذلك مدن خلال السرعة في معالجة الطلبات ، وكذلك تردد الباعة.

كما أنو توجد عوامل أخرى تتمثل في : الإدماج ، الرزنامة ، التكامل ، التموقع ،... الخ . (الطيب

داودي ، ص 719)

3-3-1-3- ميزة الجودة العالية

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية و استخدامها كأداة تنافسية و فرصة لإرضاء المستهلك و قد حدد DAVID KAVNE خمس نقاط يعتمد عليها في حالة اعتماد الجودة كأداة تنافسية:

أ- تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك .

ب- ربط الجودة مع الربحية لكل من السوق و الربحية.

ج- النظر إلى الجودة عل أنها أداة تنافسية.

د- يتم بناء الجودة في عملية تخطيط استراتيجي .

3-3-1-4- ميزة المنافسة بالسرعة

السرعة مصدر جديد للميزة التنافسية ، خلال الأعوام الأخيرة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية لمواجهة تغيرات تنافسية متلاحقة ، و لهذا الغرض يستوجب تحقيق مايلي:

أ- تبسيط الوظائف داخل المؤسسة و تجزئتها .

ب- تشكيل فرق عمل فعالة .

ج- التمتع بالمرونة .

د- خلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العمال .

هـ- تطوير الآليات السريعة للتغذية العكسية للمعلومات. (الاقتصادية واقع و برديات, يومي 77 71 ديسمبر 2007 ، ص71)

3-3-2- محددات الميزة التنافسية و تحليل بيئة المنافسة

تتحدد الميزة التنافسية بمجموعة من المحددات ، كذلك تعتبر عملية تحليل البيئة التنافسية من أهم المراحل الهامة في

اختيار الإستراتيجية المثلى من بين الإستراتيجيات البديلة التي تعتبر مكونات للتفوق على المنافسين من جهة و الحكم

عل جودتها من جهة أخرى و يمكن تلخيصها كمايلي:

3-3-2-1- حجم الميزة التنافسية

تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في

مواجهات المؤسسات المنافسة و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر ، كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. (نبيل مرسي خليل ، ص81)

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

3-3-2-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة ، و من أمثلة ذلك خبرة فنية واحدة أو مناطق مختلفة... الخ ، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- أ- **القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة ، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ب- **النطاق الرأسي (التكامل الأمامي)** : يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء أكان داخلية أو خارجية ، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- ج- **النطاق الجغرافي** : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة و يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- د- **نطاق الصناعة** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة... (بن نافلة قدور ، عرابة رابع ، ص78)

4- مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية و نذكر أهمها فيما يلي:

- 4-1- **الابتكار** : إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه و . إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى

جانب التكلفة و الجودة أصبحت هذه القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

- 4-2- **الزمن** : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية ، مما كان عليه في السابق الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين ، يمثل ميزة تنافسية ، و يمكن تحديد الميزة التنافسية التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي : تخفيض زمن الدورة للزبون و تخفيض زمن تقديم الخدمات الجديدة و يتحقق ذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

4-3- المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات فرد أو مجموعة أفراد ، أو مجتمع معني في وقت محدد ، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة ، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

و تخلق المؤسسات الناجحة المعرفة الجدية و تجسيدها في تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة و تتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس عل أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي:

- 1- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل : مراكز البحث و التطوير .
- 2- مؤسسات يلتزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل : الجامعات... الخ .
- 3- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن . (عبد السلام أبو قحف , بدون سنة طبع , ص 167)

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة والمشابهة:

1- رسالة ماجستير 2007 للطالب بن صوشة رياض بعنوان تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية .

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية وتناولت هذه الدراسة المنظمات الربحية سواء كانت عامة أو خاصة واستنتجت المنظمات غير الربحية، وقد تم الاستناد إلى المنهج التحليلي من خلال محاولة التعرف على الميزة التنافسية ومدخل تعظيمها في المنظمة والتعرف على أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وتم الاعتماد في التحليل على أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة وتحليل المنفعة وتقييم الأداء.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- اعتبار الإنفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة.
- يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها ووفقاً للمعايير الكمية والاقتصادية، من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.
- يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية، وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل.

2- رسالة ماجستير 2001 للطالب العزوني فؤاد عبد الهادي بعنوان دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة .

هدفت الدراسة للوصول من خلال برامج التدريب المقترحة إلى معالم ومهارات مشتركة للعاملين في منظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات "الموظف الدولي" وتحديد المعالم المميزة لبرامج التدريب للعاملين في تلك المنظمات الدولية في ضوء البيئة المؤثرة ووفق النمط الدولي، وكذلك تحديد المحددات البيئية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تؤثر على فعالية التدريب في المنظمات بالإضافة إلى كثير من الأهداف الأخرى.

من نتائج الدراسة:

- وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.
- عدم التطبيق السليم لمفاهيم العولمة بعدم وجود خطة تدريبية مستقبلية لتدريب العاملين على الأعمال الدولية.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

3- رسالة ماجستير 2000 للطالب العثمان شهاب بعنوان نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في بيت الزكاة الكويتي بغرض تحديد فعاليته في تحقيق أهدافه ، وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء العاملين .
من نتائج الدراسة:

- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو خصائص " معوقات " نظام تقييم أداء العاملين ، ونحو مشكلات نظام تقييم الأداء الحالي والمتعلقة بالعاملين وبالمقيمين " الرؤساء " وبنماذج التقييم .
- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المرؤوسين " العاملين " نحو أوجه الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في ترشيد سياسات الموارد البشرية حيث كان الاهتمام الأكبر لمنح الحوافز الدورية والسنوية .
- أن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين .

4 - رسالة ماجستير 2000 أبو زيد بعنوان أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الاستقطاب المستخدمة من قبل شركات التأمين للحصول على مندوبي التأمين ومقارنة فعالية هذه المصادر من حيث الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي ومعدل الغياب لدى مندوبي التأمين في شركات التأمين الأردنية .
ومن نتائج الدراسة:

- تعتمد شركات التأمين الأردنية على طلبات التوظيف لدى الشركة، وتوصيات العاملين والإعلان في الصحف ووكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي البيع لديها .
 - معدل أداء المندوبين المستقطبين من خلال وكالات التوظيف أقل مقارنة مع أداء المندوبين المستقطبين من مصادر أخرى .
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين مصادر الاستقطاب المختلفة .
- من توصيات الدراسة:

- على شركات التأمين تحفيز العاملين لديها على القيام بالتوصية بتعيين مندوبي التأمين الجدد وذلك بوضع نظام حوافز بناء على عدد المندوبين المعيّنين اعتماداً على توصياتهم .
- الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين ، نظراً لتوافر إدارات لشئون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى شركات التأمين الأردنية .

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد.

5- مذكرة ماستر بعنوان الترقية في إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الترقية، ومدى اهتمامها بتحقيق التفوق التنافسي عن طريق اعتماد أبعاده.
من نتائج الدراسة:

للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية
من توصيات الدراسة:

- تطبيق نظام الترقية من طرف المسيرين داخل المؤسسة الرياضية.

- تطبيق الأسس العلمية في تنمية إدارة الموارد البشرية لنمو المؤسسات الرياضية.

-تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات بالمؤسسة الرياضية

6- مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال تنمية الموارد البشرية وما لها من أثر كبير على الاستثمار في الرأس المال البشري فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثري الدراسة:

- أكدت الدراسات على أهمية التخطيط في أنظمة الموارد البشرية، وضرورة انتقاء المصدر المناسب لتوظيف الموارد البشرية وإتباع منهج علمي سليم في عملية الاختيار.

- تناولت الدراسات استراتيجيات التعيين ونتائجه في تحسين المخرجات المؤسسية.

- أبرزت الدراسات الاستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية وكيفية تنفيذها ولأي مدى تتطابق هذه الاستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

- أظهرت الدراسات العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، ورأس المال البشري للمنظمة وتأثير هذه العلاقة على أداء المؤسسة ككل.

- أبرزت الدراسات أهمية وجود استراتيجيات وأساليب واضحة لتخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالتميز في أداء الخدمات.

- تطرقت الدراسات إلى أهم دعائم الوظيفة الترقية وأهميتها لكل من الإدارة كوسيلة لجذب العنصر الكفاء وأهميتها للموظف لتحسين المركز الوظيفي والمالي.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- تطرقت الدراسات إلى أهمية نظام تقييم أداء الموظفين وتحديد فعاليته في تحقيق أهدافه وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء الموظفين.
- أظهرت الدراسات السابقة أهمية التدريب ودوره في تأهيل الموارد البشرية ومواكبة التغييرات التكنولوجية في ظل نظام العولمة.
- أظهرت الدراسات أهمية الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وما لها من أثر عظيم على أداء الموظف ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- بينت الدراسات أن نجاح المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة لا يتم إلا بتوافر كفاءات من خلال التدريب التنظيمي وخطط التنمية البشرية.
- لم تتطرق الدراسات إلى أهمية المورد البشري باعتباره أصل من أصول المؤسسة يجب استثماره وتوظيف قدراته وإمكانياته لتحقيق أهداف المؤسسة.
- لم تتطرق أي من الدراسات للاستثمار في العنصر البشري في المؤسسات الخدمية مثل مديرية الشباب والرياضة.
- لم تتطرق إلى الدور الفاعل لتطبيقات تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز والمسار الوظيفي) في تحقيق الاستثمار في العنصر البشري، وأثر هذا الاستثمار على المؤسسة.
- لم تتطرق إلى طبيعة النظرة الشمولية التي تضم التركيب بين طبيعة الموارد البشرية في حد ذاتها وهو ما يعرف بالكفاءات من جهة وبين وظائف الموارد البشرية من جهة أخرى.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

خلاصة:

تعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية و الإيديولوجية والتي تعمل وتحقيق روح الفريق في العمل.

وتعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، وتلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والتنظيمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها. فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستندا في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري، ولقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي.

كما اتضح لنا من خلال تحليل ومناقشة الدراسات السابقة كيفية ضبط مؤشرات البحث وجمع المعلومات كما ساعدتنا في كيفية صياغة فرضيات دراستنا الحالية.

الفصل الثاني:



الإطار العام للدراسة

تمهيد

1- الكلمات الدالة في الدراسة

2- إشكالية الدراسة

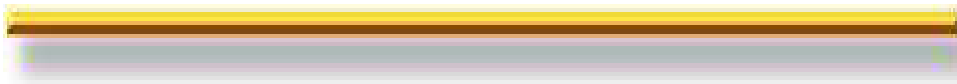
3- أهداف الدراسة

4- أسباب إختيار الموضوع

5- أهمية الدراسة

6- الفرضيات

خلاصة



الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

تمهيد:

كل باحث وقبل البدء في تدوين بحثه والانطلاق فيه لا بد أن يخضعه في البداية إلى مجموعة من القواعد والأسس العلمية التي يكون قد تصورهما في ذهنه، وهذا مرفقا بالضبط والتمييز ، وهذا ما يجعل بحثه ناجحا لذلك كان أول ما ينبغي على هذا الباحث الخضوع إلى ضوابط البحث.

وانطلاقا من هذا سنقوم في هذا الفصل بتحديد المفاهيم الواردة في البحث تم يليه تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية حول الدراسة، من بعد ذلك سنتطرق إلى أهداف وأهمية هذا البحث، وفي خاتمة الأمر سنقوم بصياغة الفروض لموضوعنا بهدف مناقشتها.

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

إن تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وتحديدتها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

1-1 مفهوم الاستثمار:

أ- لغة:

الاستثمار (ثمر) بمعنى الاستغلال و الانتقال، يقال استثمر الشيء بمعنى جعله يثمر أي استغله، واستثمر الرجل أي أصاب ثمرا. (يوسف محمد البقاعي: 2006، ص41)

ب- اصطلاحا:

يقصد بالاستثمار عموماً اكتساب الموجودات المادية والمالية وسوف نحاول التمييز بين مصطلحين، الاستثمار بالمعنى المالي وبالمعنى الاقتصادي.

- مفهوم الاستثمار بالمعنى الاقتصادي: في الاقتصاد غالباً ما يقصد بالاستثمار اكتساب موجودات الموجودات المادية على أن التوظيف للأموال يعتبر مساهمة في الإنتاج، أي إضافة منفعة أو خلق قيمة تكون على شكل سلع وخدمات. (عاطف محمد عبيد: 1976، ص16)

- مفهوم الاستثمار في الإدارة المالية: من هذا الجانب ينظر إلى الاستثمار على أنه اكتساب الموجودات مالية أي توظيف الأموال في الأوراق والأدوات المالية. (توفيق حسوني : 1993، ص24)

ج- التعريف الإجرائي:

هو توظيف المورد البشري المتاح حالياً في الإدارة الرياضية قصد الحصول على عائدات كبيرة في المستقبل تعود بالفائدة على الإدارة الرياضية والرياضة.

1-2 الإدارة:

أ- لغة:

الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة "administration" وهي تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "ad-ministre" ومعناها أداء الخدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة "management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع. (مروان عبد المجيد إبراهيم: 2000، ص49).

الفصل الثاني.....الإطار العام للدراسة

ب- اصطلاحا:

الإدارة هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة. (نعيم إبراهيم الظاهر: 2011، ص6).

ج- التعريف الإجرائي:

هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

1-3 الإدارة الرياضية:

أ- اصطلاحا:

إن أساس قيام المؤسسات والمنظمات الرياضية واستمراريتها يكمن من خلال إدارتها الجيدة و بالصورة السليمة ، لذلك نجد الكثير من الباحثين تعرف الإدارة الرياضية على أنها من المنظور التنظيمي للإدارة فهي تعد انجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد و الموارد الأخرى.

كما عرفها فريدريك تايلور: "فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأقل التكاليف". (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:

2003، ص13-15)

حيث تقوم الإدارة الرياضية على مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، وذلك يؤدي حتما إلى نجاحها، لذلك يمكن القول أن الإدارة الرياضية هي عملية اجتماعية وفنية مستمرة وفق العديد من الوظائف الأساسية لانجاز الأهداف المسطرة مسبقا.

ب- التعريف الإجرائي:

أما من خلال دراستنا فنحاول معرفة كذلك الإدارة الرياضية بالصورة الحقيقية المتواجدة بها، تمثلت الإدارة الرياضية في دراستنا هذه مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كإحدى أهم الإدارات الرياضية الموجودة والتي تساهم بشكل فعال في خدمة جمهورها المتنوع وذلك لتنوع أنشطتها وخدماتها.

وكذا تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة بالولاية لخدمة جماهيرها الداخلية من عاملين و موظفين، والجماهير الخارجية من مواطنين ورياضيين في كافة أنحاء الولاية المتواجد بها.

1-4 إدارة الموارد البشرية:

أ- اصطلاحا:

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

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، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع.(مدحت أبو النصر:2007،ص62)

وكذلك عرفت بأنها ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة.

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

ب- التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

1-5 الميزة التنافسية:

أ- لغة: كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات و ما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق.(طلعة اسعد عبد الحميد.1999.ص190)

ب- اصطلاحاً:

تعريف 1: الميزة التنافسية هي إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات الإنتاج، التموين، الكوادر البشرية

تعريف 2: تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع السعرية المفروضة . (يوسف محمد الشامي. ص216)

ج- التعريف الإجرائي:

تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة ، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين، أو في شكل منتج متميز وذلك بهدف زيادة

الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

2- إشكالية الدراسة:

يحظى موضوع الاستثمار بأهمية بالغة في الفكر الاقتصادي المعاصر، نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وهذا رغم زيادة تعقد الأنظمة الاقتصادية وتشابكها نتيجة التطور التكنولوجي والزيادة المستمرة في الاحتياطات العالمية على مختلف الموارد، ويعتبر الاستثمار العامل الأساسي في النمو الاقتصادي المحدد المهم في الطلب الكلي بعد الاستهلاك وتأثيره على الدخل وعلى التشغيل بصفة خاصة أهم من الطلب الاستهلاكي، فانتعاش الاستثمار هو انتعاش الطلب الكلي كما يعتبر متغير أساسي من جانب العرض الكلي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تحدث تغييرات في مخزون رؤوس الأموال الحقيقية للبلاد، فالزيادة في حجم رأس المال الحقيقي تمكن الاقتصاد مستقبليا من الزيادة في إنتاج السلع والخدمات وخلق القيمة المضافة للاقتصاد. (لطرش كريمة، ص: أ، عام 2016).

لذا تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دور هام في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب ان تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى، فالموارد البشرية تلعب دور رئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، ولقد أصبح معروفا بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة، فبوسع العاملين إن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات، كما أن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإدارة السليمة للأفراد، ولقد أصبح هناك حاجة ماسة ومستمرة لرفع كفاءة الأداء في كافة المنظمات وذلك بسبب ارتفاع تكلفة العمل من جهة وزيادة حجم الإنفاق الرأسمالي بالنسبة للفرد من جهة أخرى، وأيضا التغيير السريع في محتويات العمل داخل المنظمة نتيجة التقدم التكنولوجي المعاصر وتغيير أساليب السادسة من جهة ثالثة. (عمار سالم، ص: أ، عام 2019).

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وإمكانياتها الداخلية، ومن ناحية أخرى يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة. (أحمد لخضاري، ص: ب، عام 2019).

وحيث أن المؤسسات الرياضية إحدى تلك المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى وضع رؤية إستراتيجية تستطيع من خلالها تحقق ميزة تنافسية مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمتهم بما يتفق والتغيرات المحيطة، فإن الأمر يقتضي من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن إستغلال الموارد البشرية المؤهلة، وفتح المجال لها للمبادأة والإبتكار، وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل بشكل عام، وبيئة العمل الرياضي بشكل خاص، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، بدأت مؤسسات الرياضة بالإهتمام بمحاولة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية فيما بينها، ومن ذلك تحسين الأداء والإهتمام بالموارد البشرية وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين ومشاركتهم في عمليات إتخاذ القرارات الإدارية لما له من أثر فعال على تحسين بيئة العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف.

(محمد بزيع حامد العازمي، عام 2006م، ص: 16)

ومن منطلق اهتمام مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لاستغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لهم للعمل وتطوير أدائهم وضمنان حسن القيام بأعمالهم ومهامهم المتنوعة، ومن منطلق المخاطر التي يتعرضون لها اثناء قيامهم بمهامهم الإدارية والحاجة الملحة لتوفير بيئة عمل تساعد على دعمهم وزيادة اقبالهم على العمل بصدر رحب، جاءت مشكلة دراستنا في السؤال الرئيسي التالي:

*هل للاستثمار في المورد البشري دور في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب منا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

✓ . هل يوجد دور للاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية ؟

✓ .هل ينعكس الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية ؟

✓ .هل لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية؟

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

➤ 3- أهداف الدراسة:

➤ **الهدف الرئيسي هو:** معرفة دور الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية .

ومنه يمكن وضع الأهداف الجزئية التالية:

✓ .معرفة دور الاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية

✓ .معرفة مدى استثمار مديرية الشباب والرياضة للمورد البشري الداخلي والخارجي

✓ .معرفة ما إذا كان استقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية.

4- أهمية الدراسة:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين في هذا المجال حيث ان تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على الموارد البشرية التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك قدرات ابتكارية ومواهب ابداعية.

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1-4 الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية بصفة عامة و في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بصفة خاصة، وتنبثق هذه الدراسة من كون مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالرياضة والشباب، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للإدارة ثقة زبائنها ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها.

لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية والوصول إلى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التي تواجه العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

2-4 الأهمية العلمية:

- التعرف على الاستثمار في الموارد البشرية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.
- معرفة انعكاس الاستثمار في المورد البشري على تحقيق الميزة التنافسية
- معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على تحقيق الميزة التنافسية لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- التعرف على دور الاستثمار " التدريبي والتحفيزي" للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- معرفة ان لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية.

5- فرضيات الدراسة:

1-5 الفرضية العامة:

الاستثمار في المورد البشري له دور في تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية.

2-5 الفرضيات الجزئية:

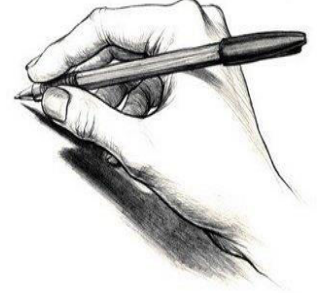
- ✓ . يوجد دور للاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية.
- ✓ . لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية
- ✓ . ينعكس الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

خلاصة:

من خلال التعرض للخطوات السابقة الذكر في هذا الفصل للإطار العام للدراسة ، تبين لنا أن لهذا الفصل أهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر من أساسياته وألا يمكن أن يقوم البحث بدونه ، لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم أبعاده من جهة ويساعد على فهم الموضوع المتناول والمصطلحات المبهمة والمتشابهة والاستفادة منه من جهة أخرى.

الفصل الثالث:



الاجراءات الميدانية لدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6- أساليب الاحصائية

خلاصة



الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي، سيتناول الفصل توضيح لأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث، ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه، وسيتم استعراض أدوات الدراسة وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، ويتضمن الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج وتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة.

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية، وقد تم القيام بدراسة استطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث قدرها (09) إداريين وتوزيع استبيان على هذه العينة من أجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها.

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على "دور الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية" وكان الهدف من هذه الخطوات :

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

. **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة بمقر إدارة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها، هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وهياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكويني و

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

التأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالاتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية.
2. مصلحة نشاطات الشباب.
3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل. (دومي عبد الوهاب: 2003، ص4)

- **المجال الزمني:** امتدت فترة الدراسة من أواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة بتاريخ 24 / 05 / 2020 وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ودامت من 24/05/2020 إلى غاية 30/05/2020.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقاً من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر. يرى بوحوش و دينيايات "أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة " ومنهج البحث يختلف باختلاف المواضيع المعالجة ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية. (عمار بوحوش ومحمد

دينيايات: 1995، ص89)

وتستدعي دراستنا هذه استعمال المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، ويستخدم الباحث الوصف من أجل التحقق وفهم أفضل لظاهرة موضوع البحث، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتدوينها إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن تفسيرها كذلك، ومعرفة العلاقات التي توجد بين هذه الظاهرة وغيرها من الظواهر المتشابهة، ومقارنتها بما يجب أن يكون للتعرف على سبب حدوث المشكلة وطريقة حلها ووضع التنبؤات المستقبلية للأحداث.

(عبد اليمين، د عطاء الله أحمد: 2009، ص123)

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث ويفسر ويقارن ويقيم أملاً في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة موضوع البحث الذي ينفذ من الحاضر إلى الماضي لاستخلاص العبر وتبصر الحاضر لتشخيص جوانب القوة والضعف لتدعيم جميع جوانب القوة ومواجهة جوانب الضعف، وينفذ من الحاضر إلى المستقبل محاولاً أن يستخلص من واقع

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

الدراسة تنبؤات بما يحتمل أن يؤول إليه أمرها، وما يتخذ بشأنها من قرارات في المراحل التالية.

(أبو حطب، فؤاد وصادق آمال: 1991،

ص102)

3- مجتمع وعينة الدراسة:

3-1-مجتمع الدراسة:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من إداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (35 إداريي) حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

والمجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات ". (موريس أنجريس: 2004، ص29)

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي.(زرواتي: 2002 ، ص119).

3-2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ حجمه (35 إداريي) وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف

الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة

الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري

أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا

صحيحا بهذا إن حجم عينة الدراسة (26 اداريي). (زرواتي: 2002، ص122).

3-3- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والآخر تابع.

- المتغير المستقل: يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة.(أبو زينة

وآخرون:2006،ص27)

و المتغير المستقل في بحثنا هذا هو: الاستثمار البشري.

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

- **المتغير التابع:** متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.
والمتغير التابع يتمثل في : تحقيق الميزة التنافسية بالإدارة الرياضية.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

4-1- الاستبيان: وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما " (الرفاعي: 1996، ص 122).

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

المحور الأول: المتعلق بالفرضية الأولى التي مفادها :يوجد دور للاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية ، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة
المحور الثاني: لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية؟، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة.

المحور الثالث: ينعكس الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة.

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

4-2- الخصائص السيكمترية للأداة:

4-2-1- صدق: ويعد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، ويعرفه ليند كويست {1951} "هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لأجله".

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

(نصر)

الدين رضوان: 2006، ص 177 □

إن مقاييس الصدق من أهم المقاييس التي يجب على الباحث مراعاتها عند القيام بالبحث ويقصد بالصدق صحة الاختبار بقياس ما وضع لقياسه، ويركز أيضا على انه يمكن حساب درجة الصدق عن طريق حساب نسب الاتفاق بين هؤلاء المحكمين، فكلما زاد عدد المحكمين الذين يوافقون على صلاحية الأداة أو الأسلوب لتحقيق أهداف هذه الدراسة دل ذلك على أن نسب الصدق الظاهري عالية، حيث عرضنا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة ، الذين أبدوا مدى ملائمة المقياس بموضوع الدراسة، مع بعض التوجيهات الخاصة بتحديد العلاقة المباشرة بين تطابق الأداة المختارة وموضوع الدراسة التي حددها الباحث، كما طرحوا بعض التعديلات في الأسئلة وبدائل الإجابات، حيث قمنا بإجراء التعديلات المقترحة وإخراج الاستبيان في صورته النهائية.

4-2-2- الثبات □ :

تحدد أغلبية كتب الإحصاء في العلوم الإنسانية أربع طرق لحساب الثبات وهي حسب ما أشار إليها.

(فؤاد سيد)

البيهي: 1987، ص 381)

- طريقة إعادة الاختبار - طريقة التجزئة النصفية- طريقة الاختبارات المتكافئة - طريقة تحليل التباين. وقد اعتمدنا طريقة إعادة الاختبار في حساب ثبات الاستبيان، تتم حساب درجة ثبات الأدوات المستعملة من أجل التأكد أنه يمكن الحصول على نفس النتائج أو نتائج متشابهة في حالة إعادة توزيع المقياس أكثر من مرة، بمعنى أنه لا يوجد تباينا كبيرا بين الأجوبة، بعد تبويب العبارات وتحليلها عن طريق حزمة البرامج الإحصائية (SPSS.0.68) توصلنا إلى درجة الثبات المبينة (درجة ثبات ألفا كرونباخ) ب0.82 تعتبر هذه القيمة لألفا كرونباخ عالية، مما يجعلنا نتأكد أن هذه الأدوات ثابتة وصالحة لأن تستعمل في أغراض هذه الدراسة.

4-2-3- الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون.(مروان عبد المجيد

إبراهيم: 1999، ص 68)

5- إجراءات التطبيق الميداني:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (07) إداريين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداء من 2020/05/24 إلى غاية 2020/05/30، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

الدراسة، وبعد تاريخ 30 ماي تم تفرغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها (28) إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، في الفترة من 2020/05/24 إلى غاية 2020/05/30 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعد تاريخ 2020/05/29 تم استرجاع 26 استمارة، في حين أن (2) من أفراد العينة لم يتم استرجاع الاستمارة الموجهة إليهم. وبعد ذلك قمنا بتفرغ البيانات المتحصل عليها ابتداء من 2020/05/30، ثم تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في التحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

6- الأساليب الإحصائية:

6-1- كيفية تفرغ البيانات:

قمنا بجمع الإجابات عن الأسئلة والتي وجهت لموظفي المديرية عن طريق الاستبيان ووضعتها في جداول مع عدد تكرار لكل الإجابات ثم قمت باستخراج النسبة المئوية لكل واحد.

6-2- الأدوات الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

- الحزم الإحصائية spss :

تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لإصداره الثامن عشر"هي أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم.

(أسامة أمين ربيع: 2007،

ص199)

- النسبة المئوية:

يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتقيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

النسب المئوية (قاعدة الثلاثية) المعروفة ب:

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

فإن: $x = ع \times 100 / س$

س ← %100

ع ← x

حيث أن: X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات)

س: عدد أفراد العينة. (محمد نصر الدين رضوان: 2003، ص75)

- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الإستبانة.

- اختبار كاي مربع (χ^2): الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة و الاستقلالية بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية...الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع.

ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه والإجراءات أثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الرابع:



عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- تمهيد

2- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

3- مناقشة وتفسير نتائج المحاور في

ضوء الفرضيات الجزئية



الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد:

تعتبر عملية جمع النتائج وعرضها من الخطوات التي تلزم الباحث على القيام بها من أجل التحقق من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، ولكن الفصول النظرية وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، و إنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سأقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة، والتي يجب الحرص على أن تكون مصاغة بطريقة منظمة حتى تمكننا من توضيح مختلف الأمور المتعلقة بذلك. فلقد حرصت أن تتم العملية بطريقة علمية ومنظمة، حيث سأقوم بعرض النتائج المسجلة في جداول ومعالجتها بطريقة إحصائية لأقدم خلالها تحليل لهذه النتائج وبالتالي الخروج باستنتاجات لفرضيات الدراسة.

والهدف الرئيسي من هذا الفصل تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية منظمة يمكن الاعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ مقاصدها.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

01- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

المحور الأول: يوجد دور للاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية

السؤال 01: تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين
الغرض من السؤال: معرفة اذا ما كانت المؤسسة تحرص على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.

الجدول رقم (01): يوضح حرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	22	84.61	23	5.99	2	0.05	دال
محايد	4	15.38					
غير موافق	0	0					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 22 من أفراد العينة بنسبة 84.61% قالوا أن المؤسسة تحرص على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين ، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين. ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 23 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تحرص على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين، وهذا ما أكدته راوية حسن في الخلفية النظرية(صفحة23) بأن التدريب يمثل أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

السؤال 02: تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.

الغرض من السؤال: معرفة اذا كانت المؤسسة تحفز الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.

الجدول رقم (02): يوضح اذا كانت المؤسسة تحفز الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	20	76.92	19.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	4	15.38					
غير موافق	2	7.69					

التحليل والتفسير :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 20 من أفراد العينة بنسبة 76.92% قالوا أن المؤسسة تحفز الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية ، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 2 بنسبة 7.69% كانوا غير موافقين.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 19.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

وبالتالي نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تحفز الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.

السؤال 03: تقييم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية .

الغرض من السؤال: مدى حرص المؤسسة على تقييم أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.

الجدول رقم (03): يوضح مدى حرص المؤسسة على تقييم أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	21	80.76	22.84	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	0	0					

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 21 من أفراد العينة بنسبة 80.76% قالوا أن المؤسسة تحرص على تقييم أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين. ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 22.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99. ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تحرص على تقييم أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.

السؤال 04: تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة.

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت المؤسسة تضع خطط تدريبية شاملة.

الجدول رقم (04): يوضح إذا ما كانت المؤسسة تضع خطط تدريبية شاملة.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	19	73.07	16.69	5.99	2	0.05	دال
محايد	4	15.38					
غير موافق	3	11.53					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 19 من أفراد العينة بنسبة 73.07% قالوا أن المؤسسة تضع خطط تدريبية شاملة ، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس. ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 16.69 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99. وبالتالي نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد على وضع خطط تدريبية شاملة.

السؤال 05: تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

الغرض من السؤال: معرفة مدى المؤسسة حرص على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.

الجدول رقم (05) :يبين مدى حرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9	5.99	2	0.05	دال
محايد	6	23.07					
غير موافق	5	15.38					

التحليل والتفسير :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن المؤسسة تحرص على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات ، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 5 بنسبة 15.38% لم يوافقوا رأي زملائهم.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تحرص على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات. مثلما أشار إليه حسن إبراهيم بلوط في الخلفية النظرية(صفحة18) أنه يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى المصادر الخارجية لتغطية احتياجاتها، وذلك من خلال الموارد البشرية المتاحة و الموجودة خارج المنظمة كالنقد المباشر للمنظمة، الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف، المدارس والجامعات.

السؤال 06 :يساهم التدريب في زيادة مخزون الكفاءات المهارات.

الغرض من السؤال:معرفة ما اذا كان التدريب يساهم في زيادة مخزون الكفاءات المهارات.

الجدول رقم (06) :يوضح ما اذا كان التدريب يساهم في زيادة مخزون الكفاءات المهارات.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	17	65.38	12.69	5.99	2	0.05	دال
محايد	6	23.07					
غير موافق	3	11.53					

التحليل والتفسير :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 17 من أفراد العينة بنسبة 65.38% قالوا أن التدريب يساهم في زيادة مخزون الكفاءات المهارات ، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا رأي زملائهم.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 12.69 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

وبالتالي نستنتج أن التدريب يساهم في زيادة مخزون الكفاءات المهارات في مديرية الشباب والرياضة.

السؤال 07 : تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين وتعليمهم تقنيات وأساليب حديثة في العمل.

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت المؤسسة تستعين بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين وتعليمهم تقنيات وأساليب حديثة في العمل.

الجدول رقم (07) : يوضح ما اذا كانت المؤسسة تستعين بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين وتعليمهم تقنيات وأساليب حديثة في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	21	80.76	22.84	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	0	0					

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 21 من أفراد العينة بنسبة 80.76% قالوا أن المؤسسة تستعين بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين وتعليمهم تقنيات وأساليب حديثة في العمل، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 22.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99. ومنه نستنتج أن مديرية الشباب و الرياضة تستعين بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين وتعليمهم تقنيات وأساليب حديثة في العمل.

وهذا ما أكده حسن إبراهيم بلوط في الخلفية النظرية (صفحة 17) أنه يمكن للمصادر الداخلية تغطية احتياجات المنظمة، وذلك من خلال الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة كالترقية، النقل الداخلي، الإعلان الداخلي.

السؤال 08: يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية.

الغرض من السؤال: معرفة هل يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية أم لا.

الجدول رقم (08) :يوضح اذا ما كانت المؤسسة تخصص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	5	19.23	9	5.99	2	0.05	دال
محايد	6	23.07					
غير موافق	15	57.69					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 5 من أفراد العينة بنسبة 19.23% قالوا أن المؤسسة لا تخصص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية ، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 15 منهم بنسبة 57.69% يرون العكس.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99
ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة لا تخصص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية.

السؤال 09: تساهم الحوافز في جذب الكفاءات البشرية للمؤسسة..

الغرض من السؤال: معرفة اذا ما كانت الحوافز تساهم في جذب الكفاءات البشرية للمؤسسة أم لا.
الجدول رقم (09): يوضح اذا ما كانت تساهم الحوافز في جذب الكفاءات البشرية للمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	5	19.23	9	5.99	2	0.05	دال
محايد	6	23.07					
غير موافق	15	57.69					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن اعتماد المؤسسة على الحوافز تساهم في جذب الكفاءات البشرية للمؤسسة..، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 5 منهم بنسبة 19.23% يرون العكس.
ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99
ومنه نستنتج أن اعتماد مديرية الشباب والرياضة على الحوافز تساهم في جذب الكفاءات البشرية للمؤسسة..، بالرغم من أن عدد معتبر منهم يرون العكس.

السؤال 10: تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير)

الغرض من السؤال: معرفة مدى اعتماد اهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير).

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (10) :يبين ما إن كانت المؤسسة تهتم بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير).

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	16	61.53	11.92	5.99	2	0.05	دال
محايد	8	30.76					
غير موافق	2	7.69					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 16 من أفراد العينة بنسبة 61.53% قالوا أن المؤسسة تهتم بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير) ، في حين 8 منهم بنسبة 30.76% كانوا محايدين، و 2 منهم بنسبة 7.69% يرون العكس.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 11.92 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد وتهتم بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير)،

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

المحور الثاني: لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.

السؤال 11: تدرس المؤسسة بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل.

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت المؤسسة تدرس بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل أم لا.

الجدول رقم (11): يوضح اذا كانت المؤسسة تدرس بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	26	100	39	5.99	2	0.05	دال
محايد	0	0					
غير موافق	0	0					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن المؤسسة تدرس بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومن هنا نستنتج أنه مديرية الشباب والرياضة تدرس بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل . وهذا ما أكدته راوية حسن في الخلفية النظرية (صفحة 23) أن التدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من اجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطي، دنيا تنفيذية).

السؤال 12: تسعى المؤسسة الى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتراكم المعرفي..
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت المؤسسة تسعى الى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتراكم المعرفي.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (12) :يوضح إذا كانت تسعى المؤسسة الى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتراكم المعرفي.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	18	69.23	14.53	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	3	11.53					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المؤسسة تسعى الى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتراكم المعرفي، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 14.53 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تسعى الى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتراكم المعرفي.

السؤال 13:يتم تبحث إدارة المؤسسة عن أصحاب الشهادات وجذبهم للعمل.

الغرض من السؤال:معرفة إذا كانت إدارة المؤسسة تبحث عن أصحاب الشهادات وجذبهم للعمل.
الجدول رقم (13) :يوضح اذا كانت إدارة المؤسسة تبحث عن أصحاب الشهادات وجذبهم للعمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9.92	5.99	2	0.05	دال
محايد	8	30.76					
غير موافق	3	11.53					

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن إدارة المؤسسة تبحث عن أصحاب الشهادات وجذبهم للعمل ، في حين 8 منهم بنسبة 30.76% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.92 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 ومنه نستنتج أن إدارة مديرية الشباب والرياضة تبحث عن أصحاب الشهادات وجذبهم للعمل.

السؤال 14: تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية. الغرض من السؤال: معرفة اذا ماكانت المؤسسة تعتمد بشكل محدود على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية. الجدول رقم (14) :يبين اذا كانت المؤسسة تعتمد بشكل محدود على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	26	100	39	5.99	2	0.05	دال
محايد	0	0					
غير موافق	0	0					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن المؤسسة تعتمد بشكل محدود على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية. ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 ومنه نستنتج مديرية الشباب و الرياضة تعتمد بشكل محدود على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 15: تعمل المؤسسة على استقطاب واختيار العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وأدائهم داخل المؤسسة.

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت المؤسسة تعمل على استقطاب واختيار العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وأدائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح إذا ما كانت تعمل المؤسسة على استقطاب واختيار العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وأدائهم داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	26	100	39	5.99	2	0.05	دال
محايد	0	0					
غير موافق	0	0					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن المؤسسة تعمل على استقطاب واختيار العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وأدائهم داخل المؤسسة.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب و الرياضة تعمل على استقطاب واختيار العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وأدائهم داخل المؤسسة.

السؤال 16: تملك المؤسسة لجنة متخصصة داخل إدارتها تهتم باختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها.

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت المؤسسة تملك لجنة متخصصة داخل إدارتها تهتم باختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها.

الجدول رقم (16): يوضح ما إن كانت المؤسسة تملك لجنة متخصصة داخل إدارتها تهتم باختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	26	100	39	5.99	2	0.05	دال
محايد	0	0					
غير موافق	0	0					

التحليل والتفسير :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن تملك المؤسسة لجنة متخصصة داخل إدارتها تهتم باختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها. ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99. ومنه نستنتج أن مديرية الشباب و الرياضة تملك لجنة متخصصة داخل إدارتها تهتم باختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها.

السؤال 17: تسعى المؤسسة للبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة. الغرض من السؤال: معرفة اذا كانت المؤسسة تسعى للبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة. الجدول رقم (17) :يوضح ما اذا كانت المؤسسة تسعى للبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	18	69.23	16.15	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	3	7.69					

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المؤسسة تسعى للبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 7.6% يرون العكس. ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 16.15 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تسعى للبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة.

السؤال 18: لا تعتمد المؤسسة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.

الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما إن كانت المؤسسة لا تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.

الجدول رقم (18): يوضح رأي أفراد العينة ما إن كانت المؤسسة لا تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	0	0	39	5.99	2	0.05	دال
محايد	0	0					
غير موافق	26	100					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% يرون أن المؤسسة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين مهم جدا على مستوى مديرية الشباب و الرياضة.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 19: تنظيم مسابقات توظيف على اساس الشهادة الحاصل العلمي من طرف المؤسسة.
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت المؤسسة تأطر و تنظم مسابقات توظيف على اساس الشهادة الحاصل العلمي.
الجدول رقم (19): يوضح إجابات المبحوثين حول اذا كانت المؤسسة تنظم مسابقات توظيف على اساس الشهادة الحاصل العلمي.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	26	100	39	5.99	2	0.05	دال
محايد	0	0					
غير موافق	0	0					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% يرون أن المؤسسة تنظم و تأطر مسابقات توظيف على اساس الشهادة الحاصل العلمي.
 ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99
 ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تنظم مسابقات توظيف على اساس الشهادة الحاصل العلمي.
السؤال 20: تنظيم مسابقات توظيف على اساس الخبرة من طرف المؤسسة.
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان هناك تنظيم مسابقات توظيف على اساس الخبرة من طرف المؤسسة.
الجدول رقم (20): يوضح اذا كان هناك تنظيم مسابقات توظيف على اساس الخبرة من طرف المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	69.23	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن هناك تنظيم مسابقات توظيف على اساس الخبرة من طرف المؤسسة ، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون العكس.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تنظم مسابقات توظيف على اساس الخبرة .

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

المحور الثالث: ينعكس الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

السؤال 21: يساعد تكوين و تدريب الموظفين على تحقيق الميزة التنافسية.

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان التكوين و تدريب الموظفين يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (21): يوضح ما إن كان تكوين و تدريب الموظفين يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	6	23.07					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن تكوين و تدريب الموظفين يساعد على تحقيق الميزة التنافسية ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن تكوين و تدريب الموظفين يساعد على تحقيق الميزة التنافسية في مديرية الشباب و الرياضة.

السؤال 22: ريادة السوق المستهدف من قبل المؤسسة.

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت المؤسسة تحتل ريادة السوق المستهدف .

الجدول رقم (22): يوضح إذا كانت المؤسسة تحتل ريادة السوق المستهدف.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	6	23.07					

التحليل والتفسير :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن المؤسسة تحتل ريادة السوق المستهدف ، في حين 5 منهم بنسبة % 19.23 كانوا محايدين، و 6 بنسبة %23.07 يرون العكس. ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99. ومنه نستنتج إن مديرية الشباب و الرياضة تحتل السوق المستهدف للمؤسسات الرياضية.

السؤال 23: تخفيض التكاليف مقارنة مع منافسي المؤسسة.

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان هناك تخفيض التكاليف مقارنة مع المنافسين .
الجدول رقم (23) يوضح إذا هناك تخفيض التكاليف مقارنة مع منافسي المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	18	69.23	15.76	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	1	3.84					

التحليل والتفسير :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23 % قالوا أن هناك تخفيض التكاليف مقارنة مع منافسي المؤسسة ، في حين 7 منهم بنسبة %26.92 كانوا محايدين، و 1 بنسبة %3.84 يرون العكس.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 15.76 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 وعليه نستنتج أن هناك تخفيض التكاليف مقارنة مع منافسي مديرية الشباب و الرياضة.

السؤال 24:زيادة الجودة و رفع الانتاج.

الغرض من السؤال:معرفة اذا كانت هناك زيادة الجودة و رفع الانتاج.

الجدول رقم (24) :يوضح اذا كانت هناك زيادة الجودة و رفع الانتاج.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

التحليل والتفسير :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا انه هناك زيادة الجودة و رفع الإنتاج ، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة % 15.38 يرون عكس ذلك. ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 وبالتالي نستنتج مديرية الشباب و الرياضة تقوم بزيادة الجودة و رفع الانتاج.

السؤال 25:فرق عمل فعالة لحالة الطوارئ.

الغرض من السؤال:معرفة اذا كانت هناك فرق عمل فعالة لحالة الطوارئ.

الجدول رقم (25) :يوضح اذا كان هناك فرق عمل فعالة لحالة الطوارئ.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	18	69.23	16.15	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	3	7.69					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أنه هناك فرق عمل فعالة لحالة الطوالى ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 7.69% يرون العكس.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 16.15 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 ومنه نستنتج أن هناك فرق عمل فعالة لحالة الطوالى في مديرية الشباب والرياضة.

السؤال 26:يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله

الغرض من السؤال:معرفة مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وضع من أجله.
الجدول رقم (26) :يوضح مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وضع من أجله.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

التحليل والتفسير:

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن نظام تقييم الأداء الحالي يحقق الغرض الذي وضع من أجله، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن نظام تقييم الأداء الحالي يحقق الغرض الذي وضع من أجله وهذا ما أشار إليه كامل بربر في الخلفية النظرية(صفحة 24) أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد، و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

السؤال 27: يعمل نظام تقييم الموظفين على تحسين وتطوير أداء الموظف.

الغرض من السؤال: معرفة مدى تقييم الموظفين على تحسين وتطوير أداء الموظف

الجدول رقم (27): يوضح هل يعمل نظام تقييم الموظفين على تحسين وتطوير أداء الموظف.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
موافق	15	57.69	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن نظام تقييم الموظفين يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

ومنه نستنتج أن نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف وهذا ما أشار إليه كامل برير في الخلفية النظرية (صفحة 24) أهمية عملية القياس و التقييم تتجلى في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد.

السؤال 28: تتابع المؤسسة مدى تقدم اهدافها بعد تكوين موظفيها .
الغرض من السؤال: معرفة اذا ما كانت المؤسسة تتابع مدى تقدم اهدافها بعد تكوين موظفيها.
الجدول رقم (28): يبين ما إن كانت المؤسسة تتابع مدى تقدم اهدافها بعد تكوين موظفيها.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	16	61.53	11.92	5.99	2	0.05	دال
محايد	8	30.76					
غير موافق	2	7.69					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 16 من أفراد العينة بنسبة 61.53 % قالوا أن المؤسسة تتابع مدى تقدم اهدافها بعد تكوين موظفيها ، في حين 8 منهم بنسبة 30.76 % كانوا محايدين، و 2 منهم بنسبة 7.69% يرون العكس.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 11.92 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99
ومنه نستنتج أن مديرية الشباب و الرياضة تتابع مدى تقدم اهدافها بعد تكوين موظفيها.

السؤال 29: تستخدم المؤسسة معايير محددة في قياس تحسن اداء موظفيها بعد التكوين.
الغرض من السؤال: معرفة اذا ما كانت المؤسسة تستخدم معايير محددة في قياس تحسن اداء موظفيها بعد التكوين.

الجدول رقم (29): يوضح اذا ما كانت تستخدم المؤسسة معايير محددة في قياس تحسن اداء موظفيها بعد التكوين.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن المؤسسة تستخدم معايير محددة في قياس تحسن اداء موظفيها بعد التكوين ، في حين 7 منهم بنسبة 26.92 % كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 ومنه نستنتج ان مديرية الشباب و الرياضة تستخدم معايير محددة في قياس تحسن اداء موظفيها بعد التكوين.

السؤال 30: تعلن المؤسسة عن دورات تدريبية خارج الوطن.

الغرض من السؤال: معرفة هل هناك دورات تدريبية خارج الوطن تعلن عنها المؤسسة.

الجدول رقم (30) :يبين ما إن كانت المؤسسة تعلن عن دورات تدريبية خارج الوطن.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	18	69.23	14.53	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	3	11.53					

التحليل والتفسير:

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المؤسسة تعلن عن دورات تدريبية خارج الوطن ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 18.53 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب و الرياضة تبرمج و تخطط عن دورات تدريبية خارج الوطن.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

02- تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: " يوجد دور للاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية"

من خلال نتائج الجدول رقم(01) 22 من أفراد العينة بنسبة 84.61% قالوا أن المؤسسة تحرص على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين ، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين.

وكذا الجدول رقم (02) حيث 20 من أفراد العينة بنسبة 76.92% قالوا أن المؤسسة تحفز الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية ، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 2 بنسبة 7.69% كانوا غير موافقين.

وأيضاً الجدول رقم (03) حيث يرى 21 من أفراد العينة بنسبة 80.76% قالوا أن المؤسسة تقيم أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين. والجدول رقم (04) الذي يرى فيه 19 من أفراد العينة بنسبة 73.07% قالوا أن المؤسسة تضع خطط تدريبية شاملة ، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

والجدول رقم (06) بحيث يقول 17 من أفراد العينة بنسبة 65.38% قالوا أن التدريب يساهم في زيادة مخزون الكفاءات المهارات ، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا رأي زملائهم.

ومن كل هذا نستنتج أنه يوجد دور للاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية على معايير مدروسة للتوظيف في مديرية الشباب والرياضة وهو ما يحقق صحة فرضيتنا الأولى.

هذا ما يتفق مع دراسة دراسة بن صوشة رياض (2007) بعنوان :تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الذي توصل إلى أنه يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية، وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل.

ودراسة أبو زيد : (2000) بعنوان أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب الذي أوصى بضرورة الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين ، نظرا لتوافر إدارات لشئون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

شركات التأمين الأردنية، دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد.

وأيضاً دراسة زعتر جازية صلاح الدين: (1995) بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية حيث أوصى بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البنوك التابعة للقطاع العام، والاهتمام بعناصر المناخ التنظيم التي تشجع على التميز في تقديم الخدمات المصرفية.

الفرضية الثانية: "لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية"

تشير نتائج الجدول رقم (11) أن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن المؤسسة تدرس بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل.. والجدول رقم (12) إذ يرى 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتراكم المعرفي، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

أيضاً الجدول رقم (16) بحيث قال 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن المؤسسة تملك لجنة متخصصة داخل إدارتها تهتم باختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها..

وكذا الجدول رقم (17) قال 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا المؤسسة تسعى للبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة..، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 7.69% يرون العكس.

والجدول رقم (20) حيث نجد 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن هناك تنظيم مسابقات توظيف على أساس الخبرة من طرف المؤسسة، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون العكس.

هذه النتائج توضح لنا أنه هناك معايير واضحة ومدروسة لاستقطاب الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ومنه نستخلص أن فرضيتنا الثانية قد تحققت.

وهذا ما توافق مع دراسة بن صوشة رياض (2007) بعنوان: تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية التي أوصت باعتبار الإنفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.

و دراسة العزوني فؤاد عبد الهادي: (2001) بعنوان دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة حيث توصل إلى وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.

ودراسة زعتر جازية صلاح الدين : (1995) بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية الذي أوصى بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البنوك التابعة للقطاع العام.

الفرضية الثالثة : " ينعكس الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية"

من خلال الجدول رقم (21) قال 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا تكوين و تدريب الموظفين يساعد على تحقيق الميزة التنافسية ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.

والجدول رقم (22) يرى 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن المؤسسة تحتل ريادة السوق المستهدف ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.

أيضا الجدول رقم (23) حيث أن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المؤسسة تقوم بتخفيض التكاليف مقارنة مع المنافسين ، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 1 بنسبة 3.84% يرون العكس.

وكذا الجدول رقم (26) حيث يرى 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن نظام تقييم الأداء يحقق الغرض الذي وضع من أجله ، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

والجدول رقم (27) الذي يقول 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا ان نظام تقييم الموظفين يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف ، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

وكذلك الجدول رقم (29) حيث أن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن المؤسسة تستخدم معايير محددة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين ، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

والجدول رقم 30 الذي قال 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المؤسسة تعلن عن دورات تدريبية خارج الوطن ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

ومنه نستخلص أن الاستثمار في الموارد البشرية ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية ، وعليه ففرضيتنا الثالثة قد تحققت.

وهو ما تم التوصل إليه في دراسة بن صوشة رياض (2007) بعنوان :تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية حيث قال يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقا لقيمتها ووفقا للمعايير الكمية والاقتصادية، من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.

و**دراسة العثمان شهاب : (2000)** بعنوان نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح حيث توصل إلى أن هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو خصائص " معوقات "نظام تقييم أداء العاملين ، ونحو مشكلات نظام تقييم الأداء الحالي والمتعلقة بالعاملين وبالمقيمين " الرؤساء "و**بنماذج التقييم، وأن هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المرؤوسين " العاملين "نحو أوجه الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في ترشيد سياسات الموارد البشرية حيث كان الاهتمام الأكبر لمنح الحوافز الدورية والسنوية، وأن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.**

و على ضوء كل ما سبق وبما أن فرضياتنا الجزئية الثلاثة قد تحققت فإن فرضيتنا العامة التي مفادها "الاستثمار في المورد البشري له دور في تحقيق الميزة التنافسية بالإدارة الرياضية " قد تحققت.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة. كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذي أردنا من خلاله التعريف بدور الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية في مديرية الشباب والرياضة.

حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجه للموظفين التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفرغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية من خلال حساب مربع كاي، والتي وجدت من خلالها أن هناك دورا لاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.

الفصل الخامس:



استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- اقتراحات
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة
- 4- المراجع المعتمدة في الدراسة
- 5- الملاحق
- 6- ملخص الدراسة



01- استنتاجات عامة:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي قدم لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، تم التوصل إلى بعض النتائج التي كنت أصبوا إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات.

- ✓ أظهرت الدراسة أن المديرية تولي اهتمام وتبذل جهدا في مجال الاستثمار البشري ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال إتباعها لإستراتيجية عمل للتوافق مع الإستراتيجية العامة للمديرية لكن يبدو أن هناك ما يشوب هذه الإستراتيجية لأنها ليست واضحة.
- ✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب المورد البشري، وقد أظهرت الدراسة أنه يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح.
- ✓ أظهرت أن نسبة رضا الموظفين عن اعتماد المديرية للمصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لتوفير احتياجاتها أكبر من نسبة رضاهم عن المصادر الخارجية واعتبار أن الاعتماد على المصادر الخارجية يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم، ولكن المديرية تسعى للاستفادة من كل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية من أجل الاحتفاظ بالكفاءات وأصحاب المؤهلات بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات والخبرات الخارجية اللازمة.
- ✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية تدل على خلل في إستراتيجية التدريب المتبعة وقد يرجع ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية أو الميزانية المخصصة للتدريب.
- ✓ أكدت الدراسة أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في المديرية تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب فإجابات المبحوثين أشارت إلى مدى حرص الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية وتنمية وتطوير المهارات والقدرات.
- ✓ أكدت الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الإيجابية ويرفع الروح المعنوية ويؤدي إلى تحسين الأداء وان تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة العاملين، وتجلى جانب القصور في الضعف الواضح في استخدام الإدارة لمعايير محددة في قياس تحسن أداء الموظفين بعد التدريب وانه لا يوجد متابعة لمدى التقدم الحاصل بعد التدريب وانه لا يتم وضع برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته.
- ✓ أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في المديرية تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ولكن بشكل ضعيف حيث أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود.

- ✓ أظهرت الدراسة تقدما واضحا في مدى تحقيق الميزة التنافسية في مديرية الشباب و الرياضة و الاهتمام بزيادة السوق المستهدف و رضا العملاء
- ✓ أكدت الدراسة أن تدريب المورد البشري في مديرية الشباب والرياضة يتم عن طريق استغلال خبرات خارجية و ذلك للتحقيق الكلي للميزة التنافسية.
- ✓ أظهرت الدراسة أن جانب التحفيز المعنوي و المادي يؤثر إيجابا على تحقيق الميزة التنافسية في مديرية الشباب و الرياضة .

02- الاقتراحات:

- من خلال هذا وانطلاقا من النتائج المحصلة عليها من هذه الدراسة، اتضح لنا الدور الذي يلعبه الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالإدارة الرياضية، لذا توصلت إلى بعض الاقتراحات و التوصيات أوجزها في النقاط التالية:
- ✓ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.
 - ✓ فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.
 - ✓ تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.
 - ✓ ضرورة أن تنظر الإدارة الرياضية إلى الاستثمار في المورد البشري باعتباره أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية و أحد الضروريات لتحقيق الميزة التنافسية.
 - ✓ ضرورة النظر إلى تخطيط الموارد البشرية من منظور إستراتيجي وذلك للتعامل الفعال مع احتياجات إستراتيجية الإدارة الرياضية من مواردها البشرية.

03- الآفاق المستقبلية للدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضافت إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات للأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور تخطيط الموارد البشرية في بناء استراتيجيات الموارد البشرية.
- معوقات الاستثمار في المورد البشري بالإدارة الرياضية .
- مساهمة الاستثمار في المورد البشري في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية.
- اثر تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.



قائمة

المصادر

والمراجع



04- المراجع المعتمدة في الدراسة:

▪ المصادر:

- القرآن الكريم

▪ قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار الميرة، ج2، ط1، عمان، 2006.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية_نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
- 3- أبو حطب، فؤاد وصادق آمال: مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1991.
- 4- أحمد علي صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، 2008.
- 5- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 6- أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 7- أسامة أمين ربيع: التحليل الإحصائي، مكتبة الانجلو المصرية، ط2، القاهرة، مصر، 2007.
- 8- أسامة كامل محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، 2006.
- 9- الرفاعي حسين أحمد: مناهج البحث العلمي(تطبيقات إدارة اقتصادية)، دار وائل للطباعة و النشر، 1996.
- 10- السيد حسن شلتوت حسن معوض: التنظيم والإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
- 11- توفيق حسوني : الإدارة المالية، ط5، جامعة دمشق، سورية، 1993.
- 12- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 13- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان، الأردن، 2005.
- 14- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 15- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 16- ربايعه علي: إدارة الموارد البشرية" تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 17- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
- 18- زكي حنكوش: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981.
- 19- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 20- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 23- مصطفى محمود : 2010 ص 16
- 25- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 26- طريف شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1993.
- 27- عاطف محمد عبيد: إدارة وتنظيم المشروعات، دار النهضة العربية، بدون بلد، 1976.
- 28- عبد اليمين بوداود، د عطاء الله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 29- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- 30- علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: التنظيم و إدارة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1989.
- 31- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002.
- 32- عمار بوحوش ومحمد دينيايات: منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 33- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 34- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
- 35- فؤاد سيد البهي: علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987.
- 36- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 37- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، 1993.

- 38- محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003.
- 39- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 40- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان، 2000.
- 41- مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999.
- 42- مصطفى كامل مصطفى: دراسات في الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- 43- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 44- موريس أنجريس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية" (بوزيد صحراوي و آخرون، مترجم)، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 45- نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
- 46- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2011.

قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

- 1- عادل حرحوش صالح المفرجي: الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمة الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001.
- قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:
- 1- أبو زيد: أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب، رسالة ماجستير، الأردن، 2000.
- 2- أبو سكر درويش: تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.
- 3- العواملة نائل: بعنوان تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 1994.
- 4- العثمان شهاب: نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2000.

- 5- العزوني فؤاد عبد الهادي: دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2001.
- 6- بن صوشة رياض: تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 7- دومي عبد الوهاب: "تصميم و إنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2003.
- 8- زعتر جازية صلاح الدين: استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 1995.
- 9- عمري سامي : فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، جامعة المسيلة ، 2007.

القواميس و المعاجم:

- 1- راتب احمد قبيعة : زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، بدون سنة.
- 2- يوسف محمد البقاعي : قاموس الطلاب، دار المعرفة، المغرب، 2006.

الملاحق



1- الاستبيان.

2- قائمة المحكمين.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

الاستمارة

بعد كامل التحية و الاحترام.

وفي إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لانجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية شعبة الإدارة و التسيير الرياضي تخصص الإدارة و التنظيم في الرياضة تحت عنوان: " **الاستثمار في الموارد البشرية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية** " يسرني أن تمدوا لي يد المساعدة والعون من خلال ملء هذه الاستمارة بعد أن تقرأها بصورة متأنية وإجابة دقيقة، إن تعاونكم معنا في الإجابة هو عنصر أساسي لنجاح هذا البحث ، علما أنه لا توجد إجابات صحيحة أو أخرى خاطئة وإنما الهدف هو معرفة رأيكم.

وارجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بان الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

تحت إشراف:

الدكتور تباني علي

من إعداد الطالب:

حمدي عبد المنيب

السنة الجامعية: 2020/2019

من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك .

1-البيانات الشخصية

1 -الجنس:

أنثى

ذكر

2-السن:

من 30 إلى اقل 40 سنة

اقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى اقل 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

غير ذ

ج

متو

4-الأقدمية في المؤسسة

من 10 الى اقل من 20 سنة

من 5 الى اقل من 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

30 سنة فأكثر

من 20 الى اقل من 30 سنة

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
-----------	-------	-------	--------

			01	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين
			02	تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية
			03	تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية
			04	تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة
			05	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات
			06	يساهم التدريب في زيادة مخزون الكفاءات المهارات
			07	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين وتعليمهم تقنيات وأساليب حديثة في العمل.
			08	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية.
			09	تساهم الحوافز في جذب الكفاءات البشرية للمؤسسة.
			10	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير).

المحور الأول: يوجد دور للاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الادارة

الرياضية

المحور الثاني: لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية في الادارة الرياضية.

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
			01 تدرس المؤسسة بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل.
			02 تسعى المؤسسة الى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتراكم المعرفي.
			03 تبحث إدارة المؤسسة عن أصحاب الشهادات وجذبهم للعمل.
			04 تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.
			05 تعمل المؤسسة على استقطاب واختيار العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وأدائهم داخل المؤسسة.
			06 تملك المؤسسة لجنة متخصصة داخل إدارتها تهتم باختيار وتعيين الموارد البشرية التي تحتاجها.
			07 تسعى المؤسسة للبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة.
			08 لا تعتمد المؤسسة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.
			09 تنظيم مسابقات على اساس الشهادة و الحاصل العلمي
			10 تنظيم مسابقات توظيف على اساس الخبرة من طرف المؤسسة

المحور الثالث: ينعكس الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	
			يساعد تكوين و تدريب الموظفين على تحقيق الميزة التنافسية	01
			ريادة السوق المستهدف من قبل المؤسسة	02
			تخفيض التكاليف مقارنة مع منافسي المؤسسة	03
			زيادة الجودة و رفع الانتاج	04
			فرق عمل فعالة لحالة الطوارئ	05
			يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله	06
			يعمل نظام تقييم الموظفين على تحسين وتطوير أداء الموظف	07
			تتابع المؤسسة مدى تقدم اهدافها بعد تكوين موظفيها	08
			تستخدم المؤسسة معايير محددة في قياس تحسن اداء موظفيها بعد التكوين	09
			تعلن المؤسسة عن دورات تدريبية خارج الوطن	10

قائمة الأساتذة المحكمين:

المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة
مرنيز اسامة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة المسيلة
خضار خالد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة
منجدي مخلوف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة
تباندي علي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة

❖ عنوان الدراسة:

الاستثمار في المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية .

أهداف الدراسة:

- ✓ . معرفة مدى استثمار مديرية الشباب والرياضة للمورد البشري الداخلي والخارجي.
- ✓ . التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تحقيق الميزة التنافسية بالإدارة الرياضية.
- ✓ . التعرف على معايير استقطاب المورد البشري التي تنتهجها مديرية الشباب والرياضة.
- ✓ . تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها مديرية الشباب والرياضة في تكوين و رسكلة موردها البشري.
- ✓ . معرفة دور الاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.

❖ التساؤل العام:

هل للاستثمار في المورد البشري دور في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية ؟

❖ التساؤلات الجزئية:

- ✓ . هل يوجد دور للاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية ؟
- ✓ . هل ينعكس الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ✓ . هل لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية؟

❖ الفرضية العامة:

الاستثمار في المورد البشري له دور في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.

❖ الفرضيات الجزئية:

- ✓ . يوجد دور للاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.
 - ✓ . لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة من اجل تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.
 - ✓ . ينعكس الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.
- ## ❖ عينة الدراسة:
- المسح الشامل كونها من أبسط طرق اختيار العينات وتتكون عينة بحثنا هذا من 35 موظف بمديرية الشباب والرياضة.

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

❖ أدوات الدراسة: اعتمدنا على استبيان اشتمل على 3محاور تكون كل محور من 10 عبارات.

❖ أهم النتائج المتوصل إليها: اهتمام مديرية الشباب والرياضة بالاستثمار في المورد البشري غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب.

✓ . أكدت الدراسة أن هناك برامج مباشر و جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب المورد البشري.

✓ . أكدت الدراسة أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في المديرية تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب.

✓ . أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في المديرية تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ولكن بشكل ضعيف.

✓ . أكدت الدراسة أن استقطاب و تحفيز الموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة تتم بصفة بطيئة.

✓ . أكدت الدراسة أن لتحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية يجب الاستثمار الكامل في المورد البشري.

✓ . أكدت الدراسة أن تحفيز المورد البشري يؤثر إيجابا على تحقيق الميزة التنافسية .

❖ أهم الاقتراحات:

- ✓ . الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.
- ✓ . فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.
- ✓ . تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.
- ✓ . ضرورة أن تنظر الادارة الرياضية إلى الاستثمار في المورد البشري باعتباره أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

*The title of the study

–Investing in human resources and its role in achieving competitive advantage in sports management.

The objectives of the study are

* Find out the extent to which the Directorate of Youth and Sports invests in the internal and external human resource.

*Find out how this investment reflects on the competitive advantage of sports management.

*To identify the criteria for attracting human resources from the Directorate of Youth and Sports

*Highlighting the policy adopted by the Directorate of Youth and Sports in the formation and reining of its human resource.

*Know the role of training and incentive investment in human resources in achieving competitive advantage in sports management.

The general question

*Does investing in human resources play a role in achieving competitive advantage in sports management?

Partial questions

*Is there a role for training and incentive investment of human resources in achieving competitive advantage in sports management?

*Is investing in human resources reflected in competitive advantage?

*Does attracting human resources have well–thought–out criteria for achieving competitive advantage in sports management?

General hypothesis:

Investing in human resources has a role to play in achieving competitive advantage in sports management.

Partial hypotheses:

*There is a role for training and incentive hr investment in achieving competitive advantage in sports management.

*To attract human resources are well–thought–out standards in order to achieve competitive advantage in sports management.

*Investment in human resources is reflected in competitive advantage.

Sample study: The comprehensive survey being one of the simplest methods of sampling and this research sample consists of 35 employees in the Directorate of Youth and Sports.

Method used: In our research, we relied on the descriptive approach because it fits the nature of the problem studied.

The most important findings: The interest of the Directorate of Youth and Sports in investing in the human resource is insufficient and does not rise to the required level.

*The study confirmed that there are direct and good programs to plan and develop ways to attract human resources.

*The study confirmed that the training and training programs followed in the directorate work to raise the efficiency of the employees but it is not at the required level.

*The study confirmed that the evaluation process followed in the directorate works to raise the level of performance of employees and invest their abilities to help them progress and develop but weakly.

*The study confirmed that attracting and stimulating human resources in the Directorate of Youth and Sports is slowly taking place.

*The study confirmed that to achieve competitive advantage in sports management must invest fully in the human resource.

*The study confirmed that the stimulation of the human resource positively affects the achievement of competitive advantage.

The most important suggestions:

*Attention to human resources management as it keeps pace with development and works hard to activate the incentives for change and develop its factors and move its requirements.

*Opening specialties in human resources management in sports institutes.

*Creating specialized frameworks in human resources management by experienced and competent specialists in this field.

*Sports management should view investment in human resource as one of the strategic approaches to increasing efficiency and organizational effectiveness.