

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة لنيل شهادة الماسنر
في الإدارة والنسيير الرياضي
نخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين

في المؤسسات الرياضية

-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة-

إشراف الدكتور:
? مخلوف منجحي.

من إعداد الطالب:
? شعيب معزوز.

لجنة المناقشة:

د. أحمد بن رجم	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
د. مخلوف منجحي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا
د. الساسي بوعزيز	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل: (لئن شكرتم لأزيدنكم) إبراهيم 07
فنحمد الله حمدا كثيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث، وعملا بقوله صلى الله عليه
وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، ومن هذا المنطلق النبيل:
أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "منجدي مخلوف" الذي
نورني بتوجيهاته ونصائحه زيادة على تكبده عناء البحث معي، فلم يبخل
علي بنفائس مكتبته فله مني عظيم الشكر وجزاه الله عني ألف خير، كما أقدم
شكرنا إلى جميع أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي الذين سهروا على
تأطيرنا لمدة أربع سنوات على المساعدة التي قدموها لنا في الجانبين
المنهجي والمعنوي.
كما أتقدم بالشكر الخاص للأخوة: إلى جميع الطلبة الذين تجشموا معي عناء
البحث، والذين ساهموا من قريب
أو من بعيد في إنجازه.

إلى كل دفعة

2016-2015



إهداء

إلى من قال فيها الرسول صلى الله عليه وسلم الجنة تحت أقدام
الأمهات.

إلى التي سهرت الليالي من أجل راحتي وأضاءت الدرب بالشموع
أمي.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما
بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني
رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري أبي.
إلى كل العائلة الكريمة من صغيرها الي كبيرها،
إلى كل الأصدقاء والأحبة، إلى كل من أعانني على انجاز هذا
البحث سواء من قريب أو من بعيد

شحيب محزون.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
4	أولاً: الخلفية النظرية
4	1- إدارة الموارد البشرية
4	1-1- مفهوم الموارد البشرية
4	1-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
5	1-1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
7	1-2- أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
7	1-3- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية
9	1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية
10	1-5- دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
11	1-5-1- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية
12	1-6- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
12	1-6-1- الحصول على الموارد البشرية
17	1-6-2- تكوين وتطوير الموارد البشرية
20	1-6-3- تعويض ومكافأة الموارد البشرية
24	2- تحسين الأداء
24	2-1- مفهوم الأداء
26	2-1-1- عناصر الأداء
26	2-1-2- محددات الأداء
28	2-1-3- نظريات الأداء
31	2-1-4- قياس الأداء
32	2-2- تحسين الأداء

32	2-2-1- مفهوم تحسين الأداء
32	2-2-2- التركيز على تحسين الأداء
32	2-2-3- مظاهر ضعف الأداء
33	2-2-4- خطوات عملية تحسين الأداء
35	2-2-5- العوامل المؤثرة على تحسن الأداء
36	2-2-6- الصلة الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق العلمية
37	3- المؤسسات الرياضية
37	3-1- وزارة الشباب والرياضة
37	3-1-1- في مجال الشباب
37	3-1-2- في مجال الرياضة
38	3-1-3- في مجال التجهيزات والممارسات الرياضية
38	3-1-4- في مجال التعاون والعلاقات الدولية
38	3-2- مديرية الشباب والرياضة
39	3-2-1- مهام مديرية الشباب والرياضة
39	3-3- مدير الشباب والرياضة
39	3-3-1- مهام مدير الشباب والرياضة:
40	3-4- الأمانة
40	3-4-1- مهام الأمانة
40	3-5- المفتشية
40	3-5-1- مهام مفتشية الرياضة
41	3-5-2- مهام مفتشية الشباب
42	ثانيا: الدراسات السابقة
47	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
49	تمهيد
50	1- الكلمات الدالة في الدراسة
53	2- الإشكالية
54	3- أهداف الدراسة
55	4- أهمية الدراسة

55	6-فرضيات الدراسة
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
57	تمهيد
58	1- الدراسة الاستطلاعية
58	2-المنهج المتبع في الدراسة
60	3-مجتمع وعينة البحث
60	4-ضبط متغيرات البحث
61	5-الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية)
62	6-الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات
64	7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة
64	8-مجالات البحث
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
67	عرض وتحليل نتائج الاستبيان
88	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
98	1- الاستنتاج العام
99	2-الاقتراحات
100	3-الآفاق المستقبلية للدراسة
101	4-قائمة المراجع
106	5-الملاحق
111	6-الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح تحليل الوظائف	12
02	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	62
03	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 1 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	67
04	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	68
05	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	69
06	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 4 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	70
07	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 5 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	71
08	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 6 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	72
09	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	73
10	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 1 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .	74
11	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	75
12	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	76
13	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 1 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .	77
14	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 5 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	78
15	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 6 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	79

	البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	
16	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .	80
17	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 1 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	81
18	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	82
19	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	83
20	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 4 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	84
21	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 5 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	85
22	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 6 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	86
23	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	87
24	نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على أسئلة المحور الأول سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية	88
25	نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني حول التكوين الإداري ودوره في تحسن الأداء للعاملين.	91
26	نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على أسئلة المحور الثاني حول نظام التحفيز له دور فعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية"	94

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	السميات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية	5
02	التنظيم الداخلي في مؤسسة صغيرة	11
03	التنظيم الداخلي في مؤسسة كبيرة	11
04	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 1 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	67
05	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	68
06	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	69
07	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 4 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	70
08	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 5 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	71
09	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 6 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	72
10	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	73
11	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 1 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .	74
12	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	75
13	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	76
14	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 1 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .	77
15	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 5 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	78

16	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 6 لخور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	79
17	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 لخور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .	80
18	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	81
19	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 2 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	82
20	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 3 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	83
21	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 4 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	84
22	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	85
23	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 6 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	86
24	نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 7 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.	87

đạo giáo

مقدمة:

إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والرياضية أدى بالضرورة إلى تطور أو وجوب تطور كل ماله علاقة بها، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها، أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز استراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى. فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تماما نحوه، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصباً عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك. (أحمد مخلوف، 2009-2008)

ولقد أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضروري، هذه الإدارة التي منحت نفسها كمجال جد هام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين بها خاصة كوننا نجد العديد من الوظائف والسياسات التي تنتهجها هذه الإدارة كلها في مصلحة المؤسسة والعاملين بها، إذن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز وتدريب القدرات للفرد وتمكين المؤسسات وتخطيط واستقطاب الكفاءات اللازمة وتنميتها وتقييمها وتحفيزها وفق العديد من المعايير المعتمدة المنتهجة من أجل مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، التي تواجهها المؤسسات، في الآونة الأخيرة وما ستواجهه في المستقبل.

ومن أهم المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية هو تحسين الأداء الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، حيث أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو غيرها وقد خصصت لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين. هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء العاملين والمؤسسة ككل وهذا ما أدى بالمختصين والباحثين في البحث وإيجاد دراسات حديثة تساهم في وضع أسس ووظائف جديدة من أجل التحسين المستمر والدائم لأداء العاملين كونه الحلقة الأساسية في نجاح أي مؤسسة وكل ما يتعلق بجوانب العمل والعاملين. (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، ص 100)

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول إدارة الموارد البشرية التي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على مواردها البشرية بما يخدم نجاحها، ومن خلال دورها الكبير في تحسين أداء العاملين الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها، لذا سنحاول إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وبهذا قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى عدة فصول.

حيث تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة وتطرقنا فيه لأهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة، معتمدين في ذلك على أهل الاختصاص سواء من العرب والمسلمين أو غيهم من أهل العلم من علماء الغرب، وفي هذا الفصل أيضا ذكرنا مختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو أحد متغيراته، وذلك لنستفيد منها بأن نحدد من خلالها معالم دراستنا، وبعدها تطرقنا إلى الفصل الثاني وهو الإطار العام للدراسة بحيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بدراستنا بتقديم الكلمات الدالة في الدراسة، وبعدها طرحنا الإشكالية التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة، وحددنا أهدافها، وأبرزنا أهميتها، ثم وضعنا بعد ذلك فرضيات هذه الدراسة، وبعدها تطرقنا إلى الفصل الثالث وهو الإجراءات الميدانية للدراسة بحيث عرضنا فيه المراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية، وذلك موازاة مع تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة، وبعد هذا الفصل تناولنا الفصل الرابع وهو عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها بحيث عرضنا فيه النتائج التي تم التوصل إليها في جداول إحصائية قمنا كذلك بمناقشتها على ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا، وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الخامس وهو الاستنتاجات والاقتراحات بحيث عرضنا فيه أهم ما توصلنا إليه في دراستنا، وكذا بعض الاقتراحات التي قد تفيدنا أو غيرنا في هذا المجال .

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية

1- إدارة الموارد البشرية

2- تحسين الأداء

3- المؤسسات الرياضية

ثانياً: الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية.

1- إدارة الموارد البشرية:

1-1- مفهوم الموارد البشرية:

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعريفات للموارد البشرية من بينها: تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة. كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. (محمد فتحي، 2003، ص233)

1-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظر التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. ومن المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد.

يعرف French إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

كما يعرفها Fleppo.e بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

وذكر كل من Myres.c, Pigros.p أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دوافعهم، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

من ناحية أخرى يعرف كلا من grantK,j و Smith,g إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المدربين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد" (صلاح عبد الباقي، ص 22)

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصلحة المنشأة والعاملين فيها". (محمد فالح صالح، 2004، ص 20، 21)

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

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

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب: (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 24)

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية وبداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي .

- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية.

- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال والشركاء.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا:

1-1-2-1- ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها :

- المكننة وحولها محل العامل .

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).

- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.

1-1-2-2- ظهور حركة الإدارة العلمية:

وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فريدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة .

وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

- التطور الحقيقي في الإدارة.

- الاختيار العلمي للعاملين.

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

1-1-2-3- حركة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ الحركة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع elton الأمريكية الاهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها mayo والتي تمت خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين حيث تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط وإنما مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من وذلك بفضل العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج

الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة وبذلك قد ساهمت دراسات "التون ماريو" وزملائه في بلورة مفاهيم الإدارة وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.

1-1-2-4- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا جديدا في إدارة الأفراد خلال الخمسينات مئة القرن العشرين وهي الفترة بين 1960-1980 مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها، تدريبها، تعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية وبعد سنة 1980 شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذلك الوقت، ويركز هذا المدخل على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمتهم التي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة بتوفير مناصب عمل مناسبة لذلك.

1-2- أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز هذه الأسباب من خلال حصر مجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض الإداريين وهذه الأخطاء يرصدها ديسلر GARY DESSLER كالتالي:

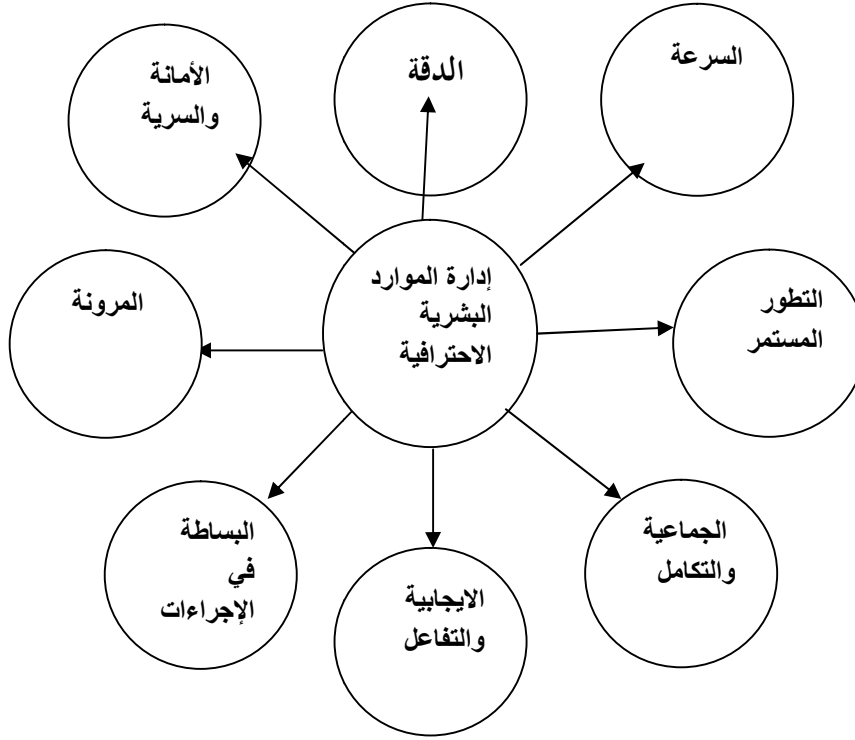
- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة.
- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين.
- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها .
- مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين .
- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الخاص بالأمن المهني بسبب ملائمة قواعد السلامة و الصحة المهنية.
- إحساس بعض العاملين بعدم عدالة ما يحصل عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة .
- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية لأداء.
- الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل.

(<http://vb.arabsgate.com/archive/index.php/t451138.htm>,10/02/09,14:15)

1-3- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية:

لابد أن توفن بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية وكلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافا كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة.

الشكل رقم (1): يبين السميات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية. (إبراهيم رمضان الديب، 2006، ص 73)



المصدر: (إبراهيم رمضان الديب، 2002، ص 83)

1- السرعة:

- في تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.
- السرعة في التعامل مع الأحداث والمناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة.

2- الدقة:

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية .
- الدقة في سلامة تنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها.
- دقة وسلامة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية .

3- الأمانة و السرعة:

- بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة.
- سرية المستندات الواردة والصادرة من و إلى الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل.

4- المرونة: (Arrégé Jean- Luc, 2006)

- في التخطيط وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وفي التعامل مع الحالات.

5- البساطة في الإجراءات:

في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجديد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية (الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة).

- الميل العام إلى التسهيل والتيسير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها.
(معادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في انجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة).

6- الايجابية والتفاعل: (Benjamin Cheminade, 2005).

التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري .

7- الجماعية والتكامل:

- سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين أكثر من وحدة الإدارة .

- التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل.

8- التطور المستمر:

- في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين.
- في سياسة التحضير بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة في نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المستخدمة. (إبراهيم رمضان الديب ، 2002 ، ص 83)

1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن أهداف المنظمات تنطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز... الخ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل (سنان الموسوي، 2003، ص 26-27).

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة .
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة .
- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم و منجزاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي. (سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، 2007، ص10)

- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقا من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة. (جمال الدين محمد مرسى، 2006 ص21).
- تحسين أداء المورد البشري وتحليله.

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، حيث أن الكفاية الانتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة.
- اختيار أكفأ الاشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لإرجاء مهامهم على أحسن وجه
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية الأجور التدريب والتطوير.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين. (عادل حسن، 1995، ص87)

1-5- دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة:

أ- دور استشاري: يعمل مدير الموارد البشرية علي تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد إضافة إلى المديرين التنفيذيين في المؤسسة ويساعدهم علي علاج المشاكل التي تخص العاملين، وهذا الدور هو استشاري أي ينحصر في تقديم اقتراحات وحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى.

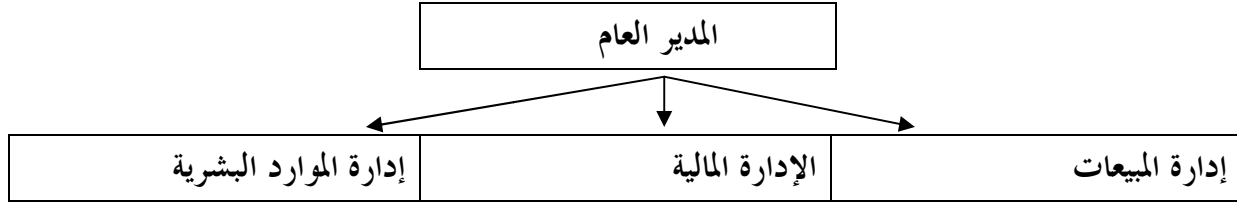
ب- دور التنفيذ: إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى إضافة إلى السلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها علي أكمل وجه إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا وان يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص47-48)

ج- المشاركة في صنع القرارات: تلعب دورا هاما في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

د- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة: أن المستوي التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدي نجاحها وفعاليتها في أداء أعمالها.

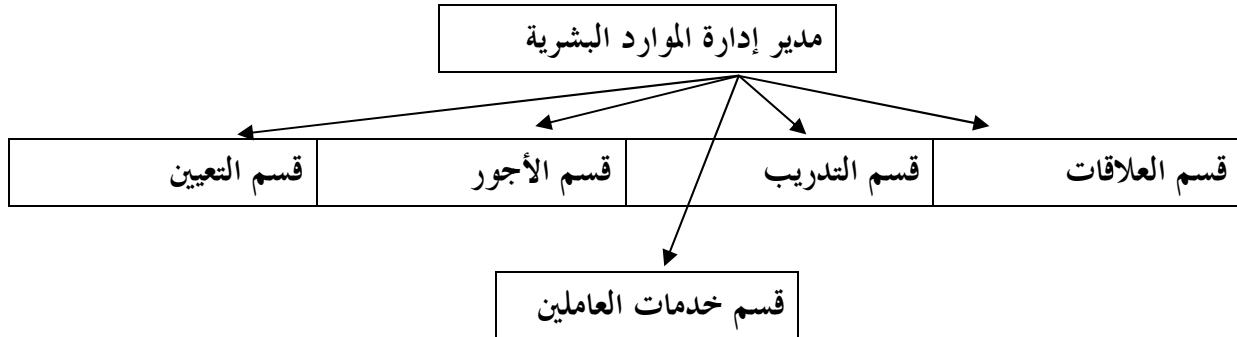
ومع نمو و كبر حجم المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج وتحول النظر إلى العنصر البشري فان الدور بدا يظهر للمسؤولين بشكل أكبر فبدأت هذه الإدارة تلعب دورا أساسيا في نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى إلى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة،

شكل رقم (02): التنظيم الداخلي في مؤسسة صغيرة



المصدر: (شاويش -مصطفى نجيب، 2000، ص31)

شكل رقم (03): التنظيم الداخلي في مؤسسة كبيرة



المصدر: (شاويش ومصطفى نجيب، 2000، ص33)

1-5-1- العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية:

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة الرياضية ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها، وهي بطبيعتها تضم أنواع متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم، والمؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتقدمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساسا على الأفراد والجماعات أو بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلى هدفها .

أما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة والهيكلية، فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، أما الهيكل أو البناء الذي يمكن أن تسميه المؤسسة أو الشركة أو الهيئة، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي :

- الأهداف: والتي تكون واضحة ومعروفة ولكن لها أسلوبا تنفيذيا متغير.
- موارد المنشأة: هي الموارد البشرية، المادية.
- العمليات الإدارية: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (إسماعيل كروش وآخرون، 2006-2007، ص33)

1-6- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل تل الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على الموارد البشرية، تنميتها، تطويرها، مكافأتها، وصيانتها والحفاظ عليها. ونظرا لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض أى الوظائف التي يمكن أن تفيدنا بحيث قد يكون لها دور تحسين أداء العاملين وبالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

1-6-1- الحصول على الموارد البشرية: تتضمن عملية الحصول على الموارد البشرية عدة وظائف وهي:

- التحليل الوظيفي: لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، يجب توجيه قدر كبير من الاعتماد والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف، ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد، ومن الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا ما كان بقدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة.

- تعريف: هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات لتلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها. (جاري، ديسمبر 2003، ص108)

- الوصف الوظيفي: ويمكن القول بأن الوصف الوظيفي "هو قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الاشرافية وهي أحد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي"، ويمكن تعريفه "بأنه وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة". (إسماعيل كروش وآخرون 2006-2007، ص 49)

- التوصيف الوظيفي: ويعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة مثل (التعليم، المهارات، نمط الشخصية) وهي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي (مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، 2003، ص68)

- تحليل الوظائف:

الجدول رقم (01): يوضح تحليل الوظائف

وصف الوظيفة وتتعلق بالمعلومات الخاصة بما يلي	مواصفات شاغل الوظيفة
اسم الوظيفة وموقعها	الذكاء والمقدرة العلمية
الواجبات والمسؤوليات	المستوى التعليمي
المهام الرئيسية	الخبرات السابقة
الآلات والأدوات المستخدمة	القدرات الجسمية
نوعية الاشراف	
ظروف العمل	

المصدر: (مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، 2003، ص68)

- **الهدف من التحليل الوظيفي:** يتمثل الهدف من القيام بعملية التحليل الوظيفي في:

- يساعد التحليل الوظيفي في الاختيار السليم لشاغل لوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المبالغ فيه.
- يساعد التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسعى في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية من ناتج الأداء.
- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المؤسسة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.
- يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السوي لتخطيط القوى العاملة حيث يساهم التحليل في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يساهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.

- يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بحجم العمل الملقى علي عاتق شاغل الوظيفة. (محمد الصيرفي، 2002، ص75)

1-1-6-1- تخطيط الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعا من هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث أنه يهدف إلى التنبؤ وتحديد احتياجات المؤسسة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها، ولغرض التعرف على هذه الوظيفة أكثر سيتم التطرق إلى مختلف جوانبها كالتالي:

1-1-6-2- استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وهي أوصاف ومتطلبات

كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوة سواء من داخل أو خارج المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية.

- تعريف استقطاب الموارد البشرية:

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب وهي كما يلي:

- الاستقطاب هو: "العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة". (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص92)

- يشير لفظ الاستقطاب إلى "تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة". (عبد العزيز علي حسن، 2002، ص92)

- أهداف استقطاب الموارد البشرية:

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية.

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.

- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين. (محمد أحمد عطار،)

- مصادر استقطاب الموارد البشرية:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى: مصادر داخلية وأخرى خارجية. (عبد العزيز علي حسن، 2002، ص146)

- المصادر الداخلية:

- الترقية: تقو المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي ويجب أن تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

- **النقل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر ويساهم هذا الأسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة والأهمية للعمل المتاح.

- **المصادر الخارجية:** وهي المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقا لاحتياجاتها، وغالبا ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل.

- **الإعلانات:** يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، ولغرض تحقيق الإعلان لأهدافه في استقطاب.

- **المعاهد والجامعات:** أن المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعمومية توفر الفرص للمتخرجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية أو المساهمة في البحث عليها، كما تزود المؤسسات الأخرى سواء إنتاجية أو خدمية بالمعلومات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها بغية الحصول على ذوي المؤهلات المطلوبة من قبلهم. (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص21)

- **الجمعيات والنقابات المهنية:** غالبا ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية.

- **برامج التدريب والتشغيل:** تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد وتصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية، إذ يشرح بعد ذلك هؤلاء إلى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل. (عبد العزيز علي حسن، 2002، ص146)

1-6-1-3- عملية الاختيار والتعيين:

يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف لاحقة للاستقطاب والاختيار السليم والدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة، لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفة عملية الاختيار والخطوات السليمة التي يتم الاعتماد عليها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

- تعريف الاختيار:

يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه: "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة". (محمد الصيرفي، 2002، ص2004)

- أهداف الاختيار والتعيين: تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد عملية الاختيار تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:
- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد وحاجاته.
- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، كما انه يوفر له الاستقرار الوظيفي.
- اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا.
- إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارة المطلوبة ينعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعاملين والعكس صحيح. (أحمد كردي، 2001، ص42)

- خطوات عملية الاختيار:

- يتضح من الشكل أن خطوات عملية الاختيار والتعيين هي:
- **المقابلة المبدئية:** عندما يتقدم أحد الأفراد لوظيفة فإن مدير الموارد البشرية يجلس مع لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وتلعب هذه المقابلة دورا هاما في تصفية المتقدمين للعمل.
- **طلب التوظيف:** يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد. (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص82)
- **الاختبارات:** تلعب الاختبارات دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وهي: الاختبارات النفسية والشخصية، اختبار القدرات الذهنية، اختبارات الأداء، اختبارات سرعة الاستجابة.
- **المقابلات:** تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثله حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.
- **الكشف الطبي:** هي المرحلة النهائية للاختيار، وتؤدي إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة.

1-6-2- تكوين وتطوير الموارد البشرية: تكتسي وظيفة تكوين وتطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشرا لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة.

وتعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، ولأن التكوين والتطوير يعني الارتقاء من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات سيتم التعرض لدور إدارة الموارد البشرية في تكوين وتطوير الأفراد من خلال الوظائف التالية التدريب، تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

1-6-2-1- التكوين (التدريب):

تعد عملية تكوين العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث عرفه العديد من المفكرين على أنه "التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية". (محمد الصيرفي، 2002، ص200)

كما يرى البعض بأنه "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار التي يقتضيا أداء عمل معين". (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص66)

والتكوين كذلك هو: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمته و بيئتها". (علي السلمي، 1970، ص80)

ومن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة.
- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تحسين إنتاجية الفرد، حيث يتم الحصول على كمية إنتاج أفضل خالي من العيوب وبكمية أعلى ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.
- تخفيض حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد.

(سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص 101)

- التكوين وعلاقته بأداء الموظفين: (بدرية محمود محمد إبراهيم، 2006، ص3)

إن التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تحديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

1-2-6-2- تخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها. فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن

المهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري ومواكبة ما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات وثورات معرفية وتكنولوجية. (أحمد كردي، 2001، ص42)

1-6-2-3- تقييم الأداء:

- تعريف تقييم الأداء:

- عرف احد الباحثين تقييم الأداء بأنه " عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي. (أحمد كردي، 2008، ص24)

من التعريف السابق يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء على أنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد.

- أهداف تقييم الأداء:

- بالنسبة للموارد البشرية: يساعد التقييم على:

- تعريفه عمى نواحي القصور والضعف من جهة، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها.

- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين.

- خلق ديناميكية بين الأفراد ومنافسة ودية في ميدان العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل.

- توفير تغذية مستمرة إستراتيجية عن أداء العمال، وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع من قبل الإدارة.

- بالنسبة للمؤسسة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمال من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

- خطوات تقييم الأداء:

- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء: يتم تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف ستخذ في قياس الأداء التي يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته والتي تحدد استنادا على نتائج تحليل الوظائف وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

- قياس الأداء الفعلي للأفراد: تنصب عملية تقييم الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة.

- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم: إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة والضعف في أدائهم.

- إدارة وتحسين الأداء: إن أساليب تقييم الأداء قد تؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين أداء الأفراد وليس عقابهم أو مكافأهم. (أحمد كردي).

1-6-3- تعويض ومكافأة الموارد البشرية:

تعد سياسة المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة أساساً في وضع أنظمة الأجور والرواتب وكذا الحوافز.

1-6-3-1- تصميم نظام الأجور:

تمثل الأجور والمرتبات الجزء الأكبر من التعويضات الكمية التي يحصل عليها الفرد، ومحوراً هاماً لتركيز واهتمام الأفراد في العمل حيث يساعد إدارة الفرد لمدى عدالة الأجور الأساسية على إدارة مدى عدالة المؤسسة ككل، ونتيجة لتأثير الأجور والمرتبات الأساسية على المؤسسة ككل، ينبغي على المؤسسة الحفاظ على نظام سليم وعادل.

- مفهوم نظام الأجور: تمثل كلا من الأجور والرواتب تعويضاً نقدياً مباشر يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها، فيها متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام: فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معاً. (راوية حسن، 1999، ص382)

- أهداف نظام الأجور: ترمي سياسة تحديد الأجور والرواتب في إدارة الموارد البشرية إلى:

- جذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة.

- الحفاظ على الموارد العاملة داخل المؤسسة ومنع تسربها للخارج.

- تشجيع الأفراد بالأجور والرواتب وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينهما.

- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم مادياً عن استثمارهم لقدراتهم في العمل.

- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للمموس والممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكانياتهم في العمل.

- مراقبة تكاليف الأجور والرواتب من خلال وضع هيكل لها تساعد على التأكد من أن الأجور والرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل. (عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2003، ص211)
- أهم خطوات تحديد نظام الأجور:
- تحليل وتوصيف الوظائف: عبارة عن الدراسة والفحص المنتظم للوظيفة وذلك من أجل تحديد أبعادها وخصائصها الأساسية وإعدادها في شكل مكتوب يعرف باسم بطاقة توصيف الوظائف.
- تقييم الوظائف: يتم في هذه الخطوة تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم وعلى ذلك فإن الأجور المتبينة تعكس القيم المختلفة للوظائف.
- المسح الميداني للأجور: يجب في هذه الخطوة تحديد الأجر الفعلي الواجب دفعه لشاغلي الوظيفة وكما قلنا في الخطوة السابقة بأن الأهمية النسبية للوظيفة لا تساهم وحدها في تحديد معدلات الأجور بل لابد من دراسة العوامل والمؤثرات الأخرى وذلك يتم من خلال المسح الميداني الذي قد يتم بواسطة المؤسسة نفسها أو قد يتم بواسطة بعض الجهات الأخرى كالجمعيات أو الاتحادات المتخصصة في هذا الغرض، (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص 111)
- تحديد هيكل الأجور: بعد تحديد الأهمية النسبية وبعد الأخذ في الاعتبار المشاكل التنظيمية المتصلة بالأجور عند ذلك يجب اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتضمن:
- تحديد مدى رغبة وقدرة المؤسسة على دفع أجور أعلى أو أقل أو مساوية لمتوسط الأجور في المجتمع أو الصناعة.
- نوعية الوظائف التي يجب أن تتضمنها كل من درجات الأجر.
- تحديد ما إذا كان من الضروري تطبيق ما يسمى بالمعدل الواحد أي معدل واحد لكل الوظائف داخل فئة وظيفية معينة أو هيكل المعدل ذو الحد الأدنى والحد الأعلى لمقابلة بعض المزايا التي يحققها شاغلوا الوظيفة على مر الزمن.
- إدارة نظام الأجور: وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.
- إخبار الموظفين عن النظام: إن العلانية في الأجور يؤدي إلى مزيد من الرضا بين الأفراد وتقليل حالة المغالاة التي يطبقها بعض العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملائهم في العمل وكذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين العاملين. (مؤيد سعيد السالم ، 2002 ، ص232)

1-6-3-2- تحفيز الموارد البشرية:

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة لموظفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في عملية التحفيز بالمؤسسة.

- **تعريف الحوافز:** لوظيفة التحفيز تعاريف عدة نستعرض فيما يلي بعض منها:

- عرفت "على أنها تمثل القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة أو التمسك لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد." (لوكيا الهاشمي، 2006، ص145)

- **أنواع الحوافز:** توجد عدة طرق لتصنيف الحوافز أهمها ما يلي:

- **الحوافز المادية والمعنوية:** وتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل والإطعام... الخ. في حين أن الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، وتتخذ هذه الحوافز أيضاً عدة أشكال كفرص الترقية، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص177)

- **الحوافز الإيجابية والسلبية:** وتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز التي تلي حاجات ودوافع الأفراد وتجذبهم نحو سلوك معين، كالحوافز المادية بأنواعها والحوافز المعنوية، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع.

في حين أن الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلاوة أو المكافأة... الخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف. (سلاف الموسوي، 2006، ص232)

- **الحوافز الفردية والجماعية:** وتكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدى، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس، في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساساً إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة بالإضافة إلى تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال، والملائمة مع ظروف العمل. (السيد عليوة، 2008، ص108)

- **أسس منح الحوافز:** إن أي أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز وفيما يلي عرض أهمها: (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص111)

- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، وفرة في وقت العمل أو التكاليف... الخ.
- المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج احتمالي الوقوع، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات، في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.
- الأقدمية: تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.
- المهارة: بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيارا لمكافأة وتحفيز العاملين لديها، لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد .
- وعلى المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها أن تختار التوليفة المناسبة والمثالية لأنواع الحوافز، من أجل الوصول إلى نظام متكامل للحوافز يحفز العاملين على الأداء المتميز، وذلك بالمفاضلة بين الأنواع المختلفة للحوافز، ومدى ملاءمتها للأفراد، من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم.

2- تحسين الأداء:

2-1- مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف (أندروود Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. (مطرفي خميسي، 2013-2014، ص 24)

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات الدورات والغيابات والحوادث والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل. (عباس وعلي، 1999م، ص 242)

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هايبرز Haynes الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (غيث محمد عاطف، 1990م، ص 153)

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، ويعني النتائج المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك. (البرعي محمد، 1414هـ، ص 275)

ويعتبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة. (سليمان حنفي، 1990، ص 12)

ويشير ثوماس جيلبرت Thomas Gilbert إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

ويعرف أيضا الأداء الإداري بأنه عبارة عن "ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك. (مطرفي خميسي، 2013-2014، ص 25)

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون عمله. (عاشور أحمد، 1986م، ص 45)

ويرى سليمان حنفي، 1990 أن الأداء هو "قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكن". (سليمان حنفي، 1990، ص14)

كما يرى بدوي ومصطفى أن الأداء عبارة عن " نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين. (بدوي ومصطفى، 1984، ص27)

ويعرف ناجي الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (ناجي السيد عبده، 1979، ص213)

يتضح مما سبق تعدد تعريف الأداء وذلك نتاج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم ميدانية، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

إن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وإلا يتم تجاهلها تماما. (جاء الله، 1405هـ، ص30-31)

بمعنى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها، وهذا يفسر بوضوح مدى الترابط الوظيفي بين هاتين الوظيفتين من جهة ومن جهة أخرى فإن أداء العملية الإدارية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لموقف الأداء في الجهاز الرقابي الحكومي حيث يعتبر أداء العملية الإدارية هدفه الرئيسي الذي وجد أصلا من أجل الرقابة عليه. (جاء الله، 1405 هـ، ص36)

ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين. (عبد الله، 1979 م، ص18)

- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في بلورة مفهوم الأداء منها ما يتعلق بالعمل ومنها ما يتعلق بالعامل نوجزها فيما يلي:

- **الإلمام بالعمل:** يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

- **ناتج العمل:** يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

- **سلوك العامل:** يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

- **السلوك الاجتماعي:** يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

- **الحالة النفسية للعامل:** إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أوقد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

2-1-1- عناصر الأداء:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، - المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

2-1-2- محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور آل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا آل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (هلال محمد، 1996م، ص20)

وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات ، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي : الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، القدرة على أداء العمل. (سليمان حنفي، 1990، ص223)

-**الدافعية الفردية** : تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته.

-**مناخ العمل** : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.

-**القدرة لدى الفرد على أداء العمل** : هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، و المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل (السلمي علي، 1995 م، ص 27)

وقدم الباحثان بورتر ولولر Porter & lawler نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي : الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتنف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء ، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دورة في المؤسسة. (عاشور أحمد، 1986 م، ص38-39)

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

- إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.

- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

2-1-3- نظريات الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم . وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

2-1-3-1-2- نظرية الإدارة العلمية : (العديلي ناصر ، 1995 م، ص 27)

يعتبر فردريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

2-1-3-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض (هاشم زكي، 1984م، ص 23)

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي - :
نشاطات فنية - نشاطات جارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية.
وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة، كما وضع أربعة عشر 21 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: - تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار - والمبادأة - العمل بروح الفريق. (النمر، 1990 ص 9)

2-1-3-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس وير Max Weber حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وف قا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة، والتي تتلخص في مفهوم " إصدع بما تؤمر " وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والموصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طوعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي :

السلطة البطولية – السلطة التقليدية – السلطة القانونية الرشيدة. (هاشم زكي، 1984 م، ص25)

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية تحسين الأداء. (عامر والخلف، 1403 هـ، ص30)

2-1-3-4-نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا. (النمر وآخرون، 1997، ص56)

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو E. Mayo, et, all وزملاؤه التي أجريت في هوثورن Hawthorne بشركة جنرال إلكتريك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية .ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

2-1-3-5 نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم. (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص54)

2-1-3-6 نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. (العديلي ناصر، 1995 م، ص33)

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة لاجابة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{احتمال تحقق العوائد} \times \text{منفعة العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل. (النمر، 1990 م، ص192.193)

2-1-3-7 النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل والتي تقوم فرضياتها على (Z) التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أُمياه بنظرية الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. (العديلي ناصر، 1995 م، ص35)

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء

وتقوم نظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي: (Z)

أ - الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب - الخلق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج - الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة وهو ما

يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المؤسسة. (النمر، 1990 م، ص197)

2-1-4 قياس الأداء:

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك . وهناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الأداء وهي : المقاييس الحكمية التقديرية والمقاييس غير الحكمية الموضوعية، حيث تمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية، وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر . وتتضمن جمع معلومات ومدى أهمية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم، وعليه فإن تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد. وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف وآخر، وتشتمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمة ، ومعدل الإنتاج ونسبة التألف، وهذه أشياء واضحة إلى حد كبير، وتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمؤسسة.

كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين، والتظلمات ، ومعدلات الغياب، والحوادث (عامر سعيد ياسين،

1403هـ، ص66)

وفيما يلي سيعرض الباحث بعض نماذج قياس الأداء:

أجرى هولبي وفيلد (Holley & Field) دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدوا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي : العلاقات الإنسانية ، نوعية العمل كفاءة أداء العمل ، كمية العمل، المبادرة، التصرف، المعرفة بالعمل ، عادات العمل ، درجات الاعتماد على الموظف التنظيم والتخطيط القدرة الإشرافية، التعاون ، الحضور. (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص60)

أما عن قياس أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية فقد نصت المادة 1/36 من لائحة تقويم الأداء الوظيفي التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية في 2004-07-1 أنه يجب عند الحكم على أداء الموظف أن نأخذ في الاعتبار العناصر التي حددتها تلك اللائحة وهي : مستوى الأداء، إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل، المحافظة

على أوقات الدوام، المعرفة التقنية ومستوى الخبرة، المهارة في التخطيط ، المهارة في الإشراف، المهارة في اتخاذ القرار، المهارة في التنفيذ المعرفة بنظم وإجراءات العمل، درجة الاعتماد على لموظف، القدرة على تطوير أساليب العمل، أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف، تقبل التوجيه، السلوك العام. (العديلي ناصر، 1995 م، ص 524)

أما زاميتو (Zammuto) فقد وضع نموذجاً يقيس الأداء من خلال 23 عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي : الكفاية القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل ، المهارة في التخطيط ، قبول العمل المنجز، الحضور والتأهب للعمل، مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام ، كمية العمل المنجز ، إتمام العمل حسب الجدول القدرة على التكيف في الحالات الطارئة جودة العمل، الاتكالية ، الإرادة لتنفيذ الواجبات ، مراعاة القوانين واللوائح ، تطبيق الجهد قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي ، التأثير الجيد في الآخرين ، المظهر الشخصي ، المهارة في الاتصال ، الفعالية الكلية. (تلخوخ سعيدة، 2013-2014، ص 34)

مما تقدم نجد اختلاف نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون سواء فيما يتعلق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمنها تلك النماذج، وهذا راجع إلى تعدد رؤى هؤلاء الباحثين في هذا المجال.

2-2- تحسين الأداء:

2-2-1- مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو :الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري. (السلمي علي، 1995 م، ص 255)

2-2-2- التركيز على تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة. (علاقي مدني، 2007 م، ص 298)

2-2-3- مظاهر ضعف الأداء : (حسن رواية، 2005 م، ص 190)

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.

- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.

- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

- جانب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.

2-2-3-1 تكنولوجيا الأداء الإنساني:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة مؤسسة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية مؤسسة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء ، وحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم. (الكبيسي عامر خضير، 2005 م، ص190)

2-2-4-2 خطوات عملية تحسين الأداء: (تلخوخ سعيدة 2013-2014 ص 58)

أ- الخطوة الأولى : تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- **الوضع الحالي/الفعلي :** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا ،لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

ب- الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء. ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف في التحفيز.

- ضعف في المعرفة و المهارات.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز والاجتماع المحيط

2-2-4-1 عوائق تحسين الأداء: (محمد موفق، 2000م، ص125)

هي العوائق المتواجدة و المحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبى أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت . كما أن الخطوات اللازمة لتحسين أساسيات الأداء ،على المستوى الفردي ،فرق العمل، وحب تتبع الخطوات الأساسية التالية:

- حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.

- طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.

- اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.

- التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.

- قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.

- يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.

- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.

- حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

2-2-4-2 دور المدير في عملية تحسين الأداء: (الكبيسي عامر خضير، 2005م، ص192)

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات

التالية:

1- تحديد المشكلة وتحليل الموقف.

2- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.

3- وضع وتحديد الأهداف.

4- تحديد المدخلات اللازمة.

5- التطبيق والتعزيز زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي.

6- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء و إزالة العوائق و تعزيز النواحي الإيجابية

2-2-4-3 فرق العمل وتحسين الأداء: (محمد موفق، 2000 م، ص127)

فرق العمل : هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10.

وهذه الفرق تفيد في: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس و غير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية. هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى ، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه. (محمد موفق، 2000م، ص127)

2-2-4 الرضا الوظيفي و تحسين الأداء: (تلخوخ سعيدة، 2013-2014 ص 63)

الرضا الوظيفي يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل ، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال، يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد ، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء و التفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية اتجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا ، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف.

2-2-4-5 تعديل السلوك وتحسين الأداء : (حيش، 1991 م، ص127)

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهيا فقد يستهلك العمل عدة أيام.

2-2-5 العوامل المؤثرة على تحسن الأداء: (علاقي مدني، 2007م، ص300)

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمؤسسة و احترام ما هو منتظر منها ، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمؤسسة الفعالية و الكفاءة، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المنظمات و قيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل و النجاح في المؤسسة، من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد ، من أجل تحسين أداء العمال، والذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد ، أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل موارد ، وهو ما يدعى بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد المختلفة ، باعتبار أن الفاعل الأساسي هو الإنسان و للوصول إلى ذلك يوجد عدة طرق مثل التأثير على رغبة العمال و المؤثرين بحوافز مادية : مثل زيادة الأجر، تحديد مكافآت دورية. أو حوافز معنوية مثل الترقية و الاتصال بهم بشكل أحسن و إعطاء اهتمام أكثر بالعمال ، أو مناقشتهم

في مواضيع هم المؤسسة و همهم ، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب و إعادة التكوين للعمال، والإطارات ، وكذلك عن طريق أسلوب الرقابي الفعال لما لهذا الجانب من أثر على الأداء.

2-2-6- الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء واستعمال الطرق العلمية:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم في العمل، حيث يرجع بعض العلماء ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليمات الدراسية، و هذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح.

إن صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل لأداء المؤسسة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها. (علاقي مدني، 2007، ص300)

3- المؤسسات الرياضية:

المقصود بها هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وارتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك على تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي الوطني والإقليمي والقاري والدولي. (بن البار السعيد، 2009، ص 09)

3-1- وزارة الشباب والرياضة:

استحدثت وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1/62 في 1963 ثم ضمت الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصدور المرسوم رقم 73/36 شهر مارس 1963، وفي سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع التنمية والرياضة من خلال إنشاء كتابة الدولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ماله صلة بالشبيبة والرياضة.

وهكذا مر قطاع الشبيبة والرياضة بمراحل مختلفة وعرف تغيرات كثيرة في التنمية والقوانين، وهذا مجازة للتطور والتغير السريع الذي عرفته البلاد من الناحية الاجتماعية والتوجهات السياسية والاقتصادية إلى أن وصل إلى الوضع الراهن وهي وزارة الشبيبة والرياضة التي صدرت مهامها في المرسوم التنفيذي رقم: 410/05 المؤرخ في 12 رمضان 1426، الموافق لـ 19 أكتوبر 2005) المحدد لصلاحيات وزير الشباب والرياضة والمبين لمهام الوزارة المتمثلة في: (المرسوم التنفيذي: 410/05 المؤرخ في 12 رمضان 1426، الموافق لـ 19 أكتوبر 2005)

3-1-1- في مجال الشباب:

- تعمل وزارة الشباب والرياضة على ترقية وتطوير وتنظيم الحركة الجمعوية للشباب، تطوير الوظيفة الاجتماعية التربوية لهياكل الشباب
- تطوير الإعلام والاتصال والإصغاء وكذا فضاءات التعبير في أوساط الشباب وترقية حركية الشباب وتربيتهم على المواطنة، كما تنظم وتنسق وتطور وتراقب المؤسسات ونشاطاتها وبرامجها التنشيطية الاجتماعية التربوية والترفيهية للشباب.

- تضع وزارة الشباب والرياضة الآليات الضرورية ومن أجل تنسيق أنجع ما بين القطاعات المعنية من أجل تكفل شاماً ومنسجماً بالشباب، كما تعمل في هذا الإطار على إعداد البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب وللوقاية من الآفات الاجتماعية في أوساطهم وللوقاية من تهديدهم. (www.mjs.dz)

3-1-2- في مجال الرياضة:

- تعمل وزارة الشباب والرياضة على توجيه ومراقبة الحركة الجمعوية الرياضية وهياكلها، وكذا المؤسسات والنشاطات في مجال التربية البدنية والرياضة.
- تعمل على ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة بالتنسيق مع القطاعات المعنية لاسيما في الأوساط التربوية والتكوين في أوساط إعادة التربية والوقاية.

- تعمل وزارة الشباب والرياضة على تحديد إستراتيجية لتطوير والتكفل بالرياضة النخبة والمستوي العالي والفرق الوطنية، ولتطوير آليات انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها.
- تعمل على ترقية الرياضة للجميع والممارسة الرياضية النسوية كما تحدد التدابير الهادفة لتطوير الأخلاق والروح الرياضية ولمكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية.
- تعمل على ترقية الاحترافية الرياضية وتعمل على تطوير المراقبة الطبية الرياضية ووسائل مكافحة ضد تعاطي المنشطات

3-1-3- في مجال التجهيزات والممارسات الرياضية:

- تقترح وزارة الشباب والرياضة مخططات التنمية وتسهر على الربط بين مجالي الإعداد والانجاز للمشاريع كما تضع شبكة المنشآت والتجهيزات الرياضية والشبابية وتعمل على ضبطها وتصديقها.

3-1-4- في مجال التعاون والعلاقات الدولية :

- تعمل وزارة الشباب والرياضة في تحديد استراتيجية وطنية في مجال العلاقات مع الهيئات الدولية للشباب والرياضة ووضع التدابير التي تهدف الى تعزيز التمثيل الوطني بالخارج وتأمين الكفاءات والمواهب من الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج. (www.mjs.dz)

3-2- مديرية الشباب والرياضة:

- هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين وتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

- 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: 240/02 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية .

- وتتضمن مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير أربع مصالح وتنظم كالآتي:

- 1- مصلحة التربية البدنية والرياضية
 - 2- مصلحة نشاطات الشباب
 - 3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
 - 4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل
- (المرسوم التنفيذي رقم: 240/02 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006)

3-2-1- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءات التعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وتطويرها
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية بالولاية .
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصاتها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وانجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية واعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والآجال المقررة.
- تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصاتها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتنسيقها ومراقبتها. (عومار بوطيبة، 2012، ص 111)

3-3- مدير الشباب والرياضة:

المدير: يعتبر المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي والذي يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة.

3-3-1- مهام مدير الشباب والرياضة:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح
- إعداد برامج عمل ونشاط المديرية.

- متابعة المشاريع في طور الانجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية.
- حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة.
- متابعة التظاهرات والنشاطات الشبانية والرياضية.
- يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
- التشجيع على تطوير الحركة الجمعوية.
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب والرياضة.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا وخارجيا.

3-4-الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة الأمانة ومن معني النزاهة، الثقة، السرية، فهي تعمل جاهدة على المحافظة على السر المهني إذ تعتبر همزة وصل بين المسؤول والمصالح الإدارية الأخرى حيث توفر الشروط المهنية اللازمة للحرص على دقة العمل وتنظيمه فلها أهمية بالغة ودور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

3-4-1- مهام الأمانة

- حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات والاجتماعات
- تكلف بالاستقبال وإرسال البريد الإداري وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في أماكن مخصصة بطريق مرتبة ومنظمة.
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفاتها ووضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة.
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير وإعداد تقارير كافية عنها.
- استلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في سجل الوارد ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر وبإظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه.
- كتابة الوثائق والمراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.
- تحضير الاجتماعات وتدوينها على المحاضر.
- القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.
- ترتيب المنشير والوثائق والمراسلات الادارية الضرورية لنشاط المصالح. (عومار بوطيبة، ص113)

3-5-المفتشية:

3-5-1- مهام مفتشية الرياضة:

- القيام بزيارات تفتيشية للمنشآت الرياضية.
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.

- متابعة ومراقبة الوضعية الإدارية والقانونية والمالية لسير النوادي والرابطات.
- مراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات الرياضية وضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

3-5-2- مهام مفتشية الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للمنشآت الشبانية.
- القيام بزيارات تفتيشية للمؤسسات الشبانية.
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية وضبط حساباتها المالية والإدارية.

ثانيا: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة هامة في البحث العلمي نظرا لكون العلم تعاوني، فقمنا بالبحث والتقصي عن المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا وقد وجدنا المواضيع المشابهة لدراستنا في بعض النقاط والمجالات وهي:

دراسة (مانع صبرينة، 2015) رسالة دكتوراه بعنوان "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

والتي تهدف إلى التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة، واعتبار المورد البشري أصلاً استراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها، ومحاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريسية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير، الأبداع والتأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح لتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تم استخدام نظام spss لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة. فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية؛ أين تم توزيع 800 استمارة، نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر بسكرة، عباس لغرور خنشلة والعربي بن مهيدي بأم البواقي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث: أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين وأكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع في تنمية وتوحيد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها نذكر أهمها في: عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريسية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريسية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريسية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات.

في حين قدمت الباحثة العديد من التوصيات منها: ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريسية، كذا الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم

واستفادهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الإستراتيجية التدريبية؛ وضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

دراسة (فايزة بوراس، 2015)، رسالة دكتوراه حول إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات- دراسة حالة مجمع صيدال

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال، من خلال التطرق لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفاً، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 79 إطار في مجمع صيدال، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظائف التالية: عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أما بالنسبة لباقي الوظائف المتمثلة في وظيفة الاختيار والتعيين، التدريب، الأجر فلا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينها وبين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

وقد خرجت الباحثة بالعديد من التوصيات منها: إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تخدم توجهات تخطيط المسار الوظيفي لمكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس إيجابياً على رضا الكفاءات عن أعمالهم ووظائفهم والاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين أدائهم، وتقديم كل ما يلزم لهم من تسهيلات حتى يشعروا بالراحة والاطمئنان الوظيفي، والعمل على متابعة مدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.

دراسة (منير زكريا أحمد عدوان، 2007) رسالة دكتوراه حول واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المجال المصرفي لما له من أهمية كبيرة في نجاح القطاع- المصرفي، وذلك من خلال التعرف على أهمية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود إستراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي، وأهم ما استنتج من هذه الدراسة هو وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي، وأن علمية الاختيار والتعيين تتم في القطاع المصرفي بشكل جيد.

ومن أهم توصياته أنه يلزم علي مختلف المؤسسات التي تهتم بالمسار الوظيفي لعاملها الاختيار والتعيين الأمثل وفق معايير محدد وتجنيد متخصصين وإطارات في مجال الاختيار والتعيين لنجاح المسار الوظيفي للموظفين.

دراسة (بوقطف محمود لجمعة، 2013) رسالة ماجستير حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية-دراسة حالة بجامعة لغرور بخنشلة

تمثلت الإشكالية في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين والتعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف والكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية والتعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة في عينة قدرها 46 موظف، اختيرت عن طريق المسح الشامل لمجتمع البحث.

نتائج الدراسة بينت أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وأن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وأن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وأن للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

ومن أهم التوصيات التي قدمها نجد تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة وبرمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن.

دراسة (عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي، 2011) حول: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

مشكلة دراسته هي تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين، وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

وتوصل إلى النتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحال الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي. فيما يتعلق بتأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينت الدراسة أن أفرادها موافقون بشدة على أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما أنهم موافقون بشدة على فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

توصيات الدراسة: يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مسماهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء وإقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يلي احتياجاتهم في التطوير الذاتي.

دراسة (سليم مجلخ، 2010) رسالة ماجستير بعنوان: أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية) مديرية وكالة قالة. انحصرت مشكلة البحث في التعرف على انعكاس التطور الحاصل للموارد البشرية في أداء إطارات القطاع البنكي ومدى توافق هذا التطور مع متطلبات أعمالهم وواجباتهم.

وقد كان يهدف من خلال دراسته على: استجلاء الغموض وتوضيح الفكرة حول موضوع التطوير الإداري للموارد البشرية ومحاولة قياس الأثر الإيجابي الذي تحدثه عملية التطوير الإداري للموارد البشرية وتقديم صورة واضحة عن البرامج التطويرية الناجحة في المجتمعات الغربية ومحاولة إسقاط ذلك على مؤسساتنا الاقتصادية.

ومن النتائج المتوصل إليها: التماس أثر إيجابي للبرامج الخاصة بالتطوير الإداري والظروف المتحسنة في جو العمل الذي يؤثر بدوره على الأداء الجماعي لإطارات البنك كما لا يمكن نسيان أوجه القصور الكثيرة التي تعاني منها منظمات الأعمال ومشكلات بقيت متجذرة انعكست بالسلب على مدى فاعلية ونجاح التطوير الإداري لمنظمات الأعمال كونه سبيل ناجح في الرفع من الأداء الجماعي للموارد البشرية عامة والإطارات البنكية خاصة.

دراسة (إيلي محمد ووليد بدران، 2009)، مذكرة ماجستير بعنوان دور التنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك الإسلامية.

والتي عالجت الإشكالية المكونة من التساؤلات التالية: إذا كانت الموارد البشرية هي أهم الموارد المنظمة كيف يمكن لهذه الموارد أن تكسب المنظمة الميزة التنافسية في السوق؟، إذا كانت المهارات والأفكار هي المزايا التنافسية التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية كيف يمكن توظيف التنمية والتدريب لتدعيم هذه

المزايا بما أن المهارات بالتدريب والأفكار بالتنمية؟ هل هناك علاقة ارتباط بين سياسة تدريب الموظفين في البنوك الإسلامية وتنافسية البنوك تتعلق بالجودة المقدمة؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظراً لتزايد أهمية هذا الموضوع، والاهتمام الإعلامي والجمهوري به، التعرف على دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية وفعاليتها في ظل إيجاد مزايا تنافسية لها ولقد توصلت الدراسة إلى أن مجموعة من النتائج أهمها خاصة بالبنوك الإسلامية والمتمثلة فيما يلي: لقد تبين بأن البنوك الإسلامية بحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري، بحيث ثبت بأن هناك فجوى بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة ومن ثم فإن هذه الموارد البشرية لا تتناسب نوعاً ما مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية، ضرورة الاستثمار في رأسمال البشري من خلال تبني برامج تدريب شامل تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وأن يبنى التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات وموظفيها كما ونوعاً ومضاعفة البنوك الإسلامية لجهودها في تأهيل عاملها في العلوم الشرعية والاقتصادية معاً لكن ما يعاب على الباحثة أنها لم تقم بإجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات، وهذا ما سيتم تطبيقه في دراستها.

دراسة (عمر دمانه، 2008) رسالة ماجستير بعنوان: "دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية".

أراد الباحث من خلال دراسته هذه أراد معرفة الأهمية البالغة التي يكتسبها التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى حيث هدفت دراسته إلى إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية، وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصراً أساسياً أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة، إذ كما نجد أن هناك اهتماماً كبيراً بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة وأن جل الدراسات الحديثة أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة أن تحقق إستمراريتها إلا عن طريق وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية.

نظراً لصغر حجم المجتمع الأصلي المركب الرياضي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة بحث قدرها 70 من إطارات وموظفين إداريين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة التحليلية لعناصر المشكلة.

من نتائجه نجد أن هناك دور فعال تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها وانسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث تأكد أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المنشآت الرياضية.

ومن بين توصيات هذه الدراسة هو ضرورة تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال وزيادة التركيز على الإستراتيجيات البعيدة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.

دراسة (خان أحلام، 2004)، رسالة ماجستير حول تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

أرادت من خلالها الباحثة معرفة وظيفة الموارد البشرية وتقييم تسييرها ومختلف أبعادها نحو تحسين أداء العنصر البشري فيها حيث قامت بدراسة ميدانية بمركب تكرير الملح ومؤسسة المشروبات الغازية ببسكرة وقامت بتوزيع استبيان على كلتا المؤسساتين موجه إلى فئة الرؤساء والموظفين داخلهما، وقد تضمن 33 بندا ذو أبعاد موضوعية وفي الأخير توصلت إلى ضرورة إعادة تقييم نظام تسيير الموارد البشرية وتخطيطها للتأكد من فعاليتها وتحسين أدائها، كما أن مشاركة الرؤوسين وجماعية العمل بينهم في تسيير مؤسساتهم تساهم في استمرار نشاط المؤسسة والحفاظة على كيانها.

التعليق علي الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات لها علاقة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلك أنها تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وموضوع تحسين الأداء من خلال أبعاد وظيفية متنوعة.

حيث طبقت علي عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات خدمتية والأخرى اقتصادية، وكذلك استخدموا فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين كونه يعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة وهو من أسرع المناهج البحثية العلمية، وهذا جعلني اعتمد على المنهج الوصفي في دراستي هذه، ولقد تمت الاستفادة أيضا من الدراسات السابقة في تكوين فكرة علي الإطار النظري للدراسة الحالية، والاطلاع علي أدوات جمع البيانات بما كوني لاحظت اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفت أداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع والمنهج.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور وهي:

موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية ستتناول إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية وهو ما لم يتطرق إليه أي من الدراسات السابقة بصورة مباشرة، إضافة إلى مجال التطبيق فأغلب الدراسات السابقة مجال تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية والخدماتية، أما الدراسة الحالية فمجال تطبيقها في المجال الرياضي، أيضا زمان ومكان التطبيق، أهداف الدراسة، النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث نظرا إلى اختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة

2- الإشكالية

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- فرضيات الدراسة

تمهيد:

إن كل بحث يجب أن يخضع في بدايته لجملة من القواعد العلمية التي تكون هي الأساس لنجاح البحث وانطلاقاً من التصورات في ذهن الباحث حيث يتم ضبطها وانتقاؤها وترتيبها للخروج بالصورة الشاملة للبحث. ولهذا فإننا في هذا الفصل سنقوم بطرح بعض التساؤلات الخاصة بالبحث، ونذكر الفرضيات التي هي بمثابة نتائج مؤقتة لهذه التساؤلات، وبيان الأهمية منه، وسنقوم بتعريف لبعض المصطلحات الخاصة بالبحث.

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات جد مهم لإعطاء الدراسة بعد ايجابي، حيث من خلالها يتمكن الباحث أو القارئ من تصور الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يساعد على عدم الخلط بين المفاهيم التي قد تختلف في تصور الناس تبعاً لاختلافاتهم في المستويات، لذلك يعتمد الباحث في تحديدها تفادياً للتأويلات الخاطئة مما تسمح له بتقديم جيد وفعال للموضوع.

وفي دراستنا هذه التي موضوعها حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الرباطات الرياضية نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم كونها تدخل بشكل مباشر في الموضوع ومن أجل بحث أكثر وضوح للموضوع حيث نبرز ما يلي:

1-1- الإدارة:

لغة: أدار، يدير، 1- إدارة الشيء: جعله يدور، 2- تولي الأمر والإشراف على سيره.

اصطلاحاً: يعرفها فايول: "هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

يعرف البعض الإدارة على أنها: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام كل الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (عبد السلام أبو قحف، 2003، ص12)

ويعرفها البعض الآخر على أنها الجهاز الذي يأخذ على عاتقه الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف معينة وهي تصميم وتوفير جو داخلي بغرض التشغيل الفعال والكفاء لأفراد يعملون في مجموعات، وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز الأفراد نحو التحقيق الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين. (صالح الشنواني، 1999، ص 207)

إجرائياً: هي هيئة أو آلية مسؤولة عن تسيير المنشأة من خلال توفير الموارد اللازمة حسب طبيعة نشاط تلك المؤسسة واستغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي جاءت المنشأة أساساً لأجلها.

2-1- تعريف الموارد البشرية:

1- المورد: لغوياً هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد، و المورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يخفف نفعا لهم. (محمد فتحي، 2003، ص 07)

2- الموارد البشرية: ويقصد بها تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة، وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة. (محمد فتحي، 2003، ص 27)

وتعرف أيضاً بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. (محمد فتحي، 2003، ص 07)

إجرائيا: وتعرف أيضا علي أنها: مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية بالمؤسسة.

وهي تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات، والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

1-3- إدارة الموارد البشرية يعرف كلا من Smith,g grantK,j إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المدربين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد". (صلاح الدين عبد الباقي، 1999، ص 22)

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنه "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصلحة المنشأة والعاملين فيها". (محمد فالخ صالح، 2004، ص 22)

إجرائيا: الآلية الموجودة داخل المؤسسة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المؤسسة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير ومهاراتهم عبر العديد من الاستراتيجيات والمعايير المتبعة داخل هذه المؤسسة عبر إدارة الموارد البشرية.

1-4- الأداء:

لغة: يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي، 1991، ص 12) اصطلاحا:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف اندرود Andrewd الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. (جابر، 1991، ص 92)

يشير بعض الإداريين أن الأداء بشكل عام يتمثل في العلاقة بين النتائج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي، استخدمت في الحصول عليه. (العلي وحيد، 1998، ص 22)

ويعرف كذلك بأنه قدرة الإدارة على تحويل (المدخلات) الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وأقل تكلفة ممكنة. (غيث، 1990، ص 153)

إجرائيا:

هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، وتعني النتائج التي يحققها العامل في المنظمة التي يشتغل فيها.

1-5- المؤسسات الرياضية: هي عبارة عن هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت لأجله.

التعريف الاصطلاحي:

كما يشير أشرف صبحي نقلا عن دافت وروبينز daft, roppins أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة. (بن البار سعيد، 2009، ص 34)

التعريف الإجرائي: المؤسسات الرياضية هي عبارة عن تجمع لمختلف الهيئات الإدارية أو الهياكل التي يمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانونا بتسيير وتنظيم المجال الرياضي بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص.

1-6- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985م وبعد سنتين أي 1 جانفي 1987 م أعيدت هيكلة مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل قسم مصلحة الشباب والرياضة وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990م الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993م والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة، إلى أن جاء المرسوم التنفيذي (رقم 354/06 المؤرخ في 5 رمضان 1427 الموافق لـ: 28 سبتمبر سنة 2006م) والذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية وسيرها لاسيما المادة 5 منه وطبقا لأحكامها، أصبحت مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير تضم 4 مصالح وكل مصلحة تتكون من 3 مكاتب، مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، ومصلحة التكوين والإدارة الوسائل، وجاء في مادته 3 إلغاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادي الثاني عام 1410هـ الموافق لـ: 19 ديسمبر 1990م والمذكور أعلاه، حيث حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1428هـ الموافق لـ: 10 مارس سنة 2007م.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك في المساهمة بالدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين أداء النوادي الرياضية وكذا النشاطات وكذا المتابعة الميدانية لها.

2- الإشكالية:

يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات الاستثمارية الحقيقية للثروة البشرية، حيث تحتوي على العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، كما أن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية يمكن أن يتم بواسطة توفير التكوين وأساليب فعالة لهذه الموارد البشرية، حيث تهتم الإدارة الحديثة بإدارة الموارد البشرية محاولة منها لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، باعتبار العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي ويجب أن تعمل على تشجيعه وتحفيزه من أجل تحقيق أعلى مستوى، وللأهمية البالغة التي اكتسبها الموضوع من التغيرات الجذرية والتطورات التي مست العالم والتي دفعت العديد من المفكرين والباحثين إلى إعادة النظر في العنصر البشري بأبعاد إستراتيجية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى كفاءته بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام وتحقيق التقدم والازدهار.

إذن حل هذه التغيرات الجذرية و التطورات التي دفعت كل هذا الاهتمام بالموارد البشري ما هو إلا دليل على وجود مشاكل ومعوقات لازمت هذه التطورات، كنقص التأطير والخبرة وانتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية، حيث بنيت مختلف البحوث والدراسات أن أهم العراقيل التي تواجه عجلة التنمية والتطور نحو تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المؤسسات الرياضية بشكل عام والزيادة وتحسين في أداء الموظفين بصفة خاصة. كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني وانخفاض في مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية وبالتالي انخفاض مردود المؤسسات الرياضية، وهذا ما يعبر عن السياسة الإدارية المتبعة في هذه المؤسسات.

وبالنظر إلى التطور الذي يشهده العالم في تسيير المؤسسات الرياضية والطرق والتقنيات الحديثة المتبعة يصبح لازما علينا مجارات هذا التطور، ذلك مما زاد في اهتمام الباحثين والمتخصصين في هذا المجال بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع والزيادة وتحسين في أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية وتحسين مردودها، ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر في هذه العملية وكذا اعتباره محور هذه العملية وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لتطوير أساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المؤسسة ككل، ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المؤسسة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم.

ولهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم عوامل التنافسية ونباعة المورد البشري، الأمر الذي أعطاهم بعدا حساسا في قيادتها مما جعل الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الفعال في تحسين وتطوير أداء المورد البشري في المؤسسات، لأن المنطق الأساسي لتسيير الموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام

وتحسين أداء المورد البشري واستثمار قدراته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها الفردية. (راوية محمد حسن، 2000، ص40) وفي ضوء هذه المتغيرات والتي تبعث العديد من التساؤلات والتي من خلالها يمكن جمعها وطرحها على شكل التساؤل التالي:

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل لسياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

2- هل يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

3- هل لنظام تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية دور في تحسين أداء العاملين ؟

3- أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الرياضية نهدف من وراء هذا البحث إلى:

- التعرف بمفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري.

- توضيح ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

- إبراز أهمية المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية.

- إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية.

لدورها الإيجابي في الوصول لأحسن أداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

- تبين مدى نجاعة سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطور ورفع كفاءة الموارد البشري الموجود داخل المؤسسة الرياضية.

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

- إيضاح أهمية إدارة الموارد البشرية وأهم السياسات التي تقوم بها من أجل الرفع من مستوى الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية.

- تبين مدى نجاعة سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطور ورفع كفاءة الموارد البشري الموجود داخل المؤسسة الرياضية.

- اكتساب معارف جديدة حول إدارة الموارد البشرية.

4- أهمية الدراسة

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تحسين الأداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية.
- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية.
- يبين انعكاس إدارة الموارد البشرية على تطور أداء المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية والرفع من كفاءتها وتحقيق أهدافها.
- يبين أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالجانب البشري داخل المؤسسات الرياضية من أجل النهوض بها وتطويرها.
- تبين هذه الدراسة الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بمختلف أساليبها في سبيل تحقيق طموحات العاملين وتطوير أدائهم والرفع منه داخل المؤسسات الرياضية.
- يساعد هذا البحث على الاهتمام آليات ومعرفة طرق تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

5- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:** لإدارة الموارد البشرية الدور الكبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.
- الفرضيات الجزئية:**
 - سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.
 - يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - نظام تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية له الدور الكبير في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة البحث
- 4- ضبط متغيرات البحث
- 5- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية)
- 6- الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات
- 7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 8- مجالات البحث

تمهيد:

بعد دراستنا للخلفية العامة للدراسة والدراسات السابقة والإطار العام للدراسة الذي تناولنا فيهم الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة.

سنحاول في هذا الفصل أن نخطط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات مع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بتوزيع الاستمارات لمعرفة دور الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفي على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة وأما لأدوات البحث المناسبة فهي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو أحج أدوات المعتمد عليها لانجاز هذا البحث.

لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم بـ 05 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

وبعد احتكاكي بموظفي وإطارات مديرية الشباب والرياضة وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدي وضوح الأسئلة بصفة عامة وملائمتها لموضوع الدراسة، وللتعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى تبعد ذلك الحرج ولقد خرجت بمجموعة من الملاحظات ساعدتني على المضي قدما في دراستي ألخصها فيما يلي:

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

- غموض بعض الأسئلة مما جعلني أعيد صياغة البعض منها.

- وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها.

إضافة إلى كل هذا فقد مكنتني الدراسة الاستطلاعية من خلال التوزيع الأولي للاستبيان من أن الفرضيات قابلة للاختبار.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

حيث تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصائصه.

إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموما هو: "مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة وهذا المنهج قوامه الاستقراء الذي يتضمن الملاحظة العلمية وفرض الفروض والتحقق من صحتها وإجراء التجارب واستخدام

أساليب القياس الدقيقة والتحليل الإحصائي للبيانات". (محمد حسن علاوي، 1999م، ص103)

وهو أيضا "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين، حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها،

أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فإن حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناءً على ما سبق.

2-1- المنهج الوصفي التحليلي:

إذن المنهج الذي اتبعناه لدراسة الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بأنه دراسة للوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص 22)

وكونه أيضاً "يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها". (الرفاعي حسين أحمد، 1992 م، ص 122)

ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة والبحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

- 1- لتحديد ومعرفة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في سبيل تحسين أداء العامل دخل المؤسسة الرياضية.
- 2- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسة الرياضية.

3- التقرب أكثر للموضوع من حيث الوصف والاستنباط عن طريق الملاحظة.

5- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

2-2- المنهج الإحصائي:

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المئوية، المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعيه، الكمي الذي يهتم بتحليل الجداول والقيم، والتحليل الكيفي وفيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات على تلك النسب وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

حيث غالباً ما يعتمد المنهج الإحصائي في إعداد البحوث العلمية، فيكون الاعتماد عليه اعتماداً ثانوياً يتمثل في الاستعانة ببعض البيانات الإحصائية، وتحديد العينات والمجالات الرسمية وتقارير الوحدات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، بقصد رسم صورة واضحة لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المفترضة على تنظيم المؤسسة وذلك بما جاء في تحليل وقياس النسب وبعض الأساليب الإحصائية البسيطة، كالنسب المئوية والتكرارات وبعض العمليات الكمية التي تكون ذات دقة وعمق لتحليل معلومات الاستمارة. (محمد شفيق، 1970م،

(ص 87)

3- مجتمع وعينة البحث:

3-1- مجتمع البحث:

يعرفه "Grawitz" على أنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات". (موريس انجوس، 2004، ص 297)

- وأيضا يعرف مجتمع البحث أنه "جمع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث، ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث. (أحسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسى، 1999، ص45)

لذا فإن مجتمع دراستنا يتكون من :

- العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-2- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

فالعينة إذا هي "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدن أو غير ذلك". (رشيد زرواتي، 2007، ص334)

وينظر إلى العينة على أنها جزء من كل أو بعض من جميع وتتلخص فكرة دراسة العينات في أنه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص22)

وفي دراستي هذه اعتمدت على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 25 موظف، 05 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أما العدد المتبقي الذي هو 20 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

4- ضبط متغيرات البحث:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة :يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لا يمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة. (عشاشة عبد الكريم وآخرون، 2007م، ص 93)

- المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، أي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج. (Delandesheever, 1976, p20)

ويظهر المتغير المستقل في البحث في: إدارة الموارد البشرية

- المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (مروان عبد المجيد، 2000، ص134)

ويظهر المتغير التابع في البحث في: تحسين أداء العاملين.

5- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية):

5-1- الصدق: بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها باختيار أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان التي قمنا بتطبيق الخصائص السيكمترية والمتمثلة في الصدق والثبات والموضوعية.

- صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه. (فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، 2002، ص127)

- كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (حمد الراجحي، 2008، ص81).

5-1-1- صدق المحكمين: للوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على خمسة محكمين يحملون شهادة الدكتوراه في مجال التخصص وعدة تخصصات أخرى مشهود لهم بتجربة وخبرة كبيرتين في مجال البحث العلمي للأخذ بآرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدت من الملاحظات التي حصلت عليها وتوجيهاتهم وتعديل بعض العبارات التي لها علاقة بالموضوع، وعليه توصلت إلى الصياغة النهائية للاستمارة باعتبار اجماع كل المحكمين على صدق الاستبيان في هذه الدراسة.

5-1-2- الصدق الذاتي: تم استخلاص معامل الصدق الذاتي من معامل الثبات الذي بلغ 0.989 وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

5-2- ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة). (زياد بن عبد الله الدهشة، 2002م، ص68)

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات، وقد بلغت نسبته 0.979 مما نستنتج أن استمارة الاستبيان تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

جدول رقم (02): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية	07	0.942
يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية	07	0.947
لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية	07	0.944
الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان	21	0.979

يبين الجدول رقم 02 معاملات الثبات بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لمحاور الاستمارة، والذي بين أن معامل الثبات للمحور الأول بلغت نسبة 0.942 أما معامل الثبات للمحور الثاني بلغت 0.947 أما المحور الثالث فبلغت 0.944 أما بالنسبة للدرجة الكلية لثبات الاستبيان بلغت 0.979 وهو قريب من 1 مما نستنتج أن الاستمارة تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها ويؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

5-3- الموضوعية:

يمكن حصرها في مختلف العوامل التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب، وعدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث أي الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية وكذا السرية التامة لها لما يحيط بالمبحوثين وإتباع مختلف الخطوات العلمية والمنهجية للاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

6- الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكيفها بالمنهج الذي يستخدمه ويحاول أن يلجأ إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها. أو بغية التحقق منها ون صحة ونفي فروضها فاعتمدت في هذا البحث على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى أتمكن من رصد الحقائق والدلائل العلمية التي تسعى دراستي لإثباتها من خلال إتباع الخطوات التالية:

6-1- استمارة الاستبيان: تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع المعلومات الميدانية حيث الاستبيان "هو الطلب الكتابي لوجهة نظر أو رأي حول موضوع أو مسألة معينة من شخص أو مجموعة من الأشخاص عن طريق ورقة أو استبيان محرر بها أسئلة محددة لكي يجيب الموجه إليه الاستبيان في أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة في نظره أو أن يترك بعض الفراغات ويقوم الشخص بكتابة عبارة مختصرة في الفراغ أو يكون على هيئة صورة أو رسوم ويختار الشخص المطلوب الإجابة أو الصورة التي يراها مناسبة في نظره وينقسم الاستبيان إلى: الاستبيان الحر، أو الاستبيان المقيد، أو الاستبيان المختلط.

وهو "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملاحظتها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي. (محمد حسن علاوي، 1999، ص22)

ومن خلال الدراسات السابقة انطلق الباحث في إعداد استبيان حول موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والتي تعد الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب، وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: وقد اشتمل هذا المحور على 7 أسئلة تنوعت بين المفتوحة والمغلقة (سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية).

- المحور الثاني: ويتضمن 7 أسئلة تدور حول: التكوين الإداري للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

- المحور الثالث: ويتضمن 7 أسئلة تدور حول: لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

6-2- الأساليب الإحصائية:

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والحكم والتعليق على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المتعلقة بموضوع الدراسة لذا استعملت البرنامج الإحصائي spss (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 21) واعتمدت على التقنيات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد، الدراسة عن المحاور الرئيسة متوسط متوسطات العبارات، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات "أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

- استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 5 موظفين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداء من 28 مارس إلى غاية 02 أبريل 2016، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعدها تم تفرغ النتائج، وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 20 إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين عددهم 5 موظفين، لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 10 أبريل إلى غاية 18 أبريل 2016 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعد تاريخ 18 أبريل تم استرجاع كل الاستمارات.

وبعد ذلك قمت بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام spss، ابتداء من 26 أبريل 2016، وتم وضع البيانات التي أعطاها نظام spss في جداول وحساب التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي، حيث سأقوم بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في الفصل الموالي.

8- مجالات البحث:

8-1- المجال الزمني:

انقسم المجال الدراسي الذي قمنا به في هذه الدراسة إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: قسم خاص بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وتحديد الإطار العام للدراسة حيث شرعت في الإنجاز في الفترة الممتدة من (بداية جانفي إلى غاية منتصف مارس 2016).

- المرحلة الثانية: قسم خاص بالجانب التطبيقي امتدت من تاريخ إجراء الدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ابتداء من تاريخ 28 مارس 2016 إلى غاية 02 أبريل 2016، ليتم التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة، أما توزيع استمارة الاستبيان النهائية على عينة الدراسة فكانت في الفترة الممتدة من 10 أبريل إلى غاية 18 من نفس الشهر مع العلم أنه قد تم استرجاع جميع استمارات الاستبيان.

8-2- المجال المكاني: أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة التطبيقية لموضوع "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية" مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

8-3- صعوبات البحث:

عُرقلت دراستنا العديد من الصعوبات إلا أنه واستنادا إلى كتاب المنهجية المعد قبل الأستاذ الدكتور رشيد زرواتي يفضل عدم ذكرها في البحث نظرا لأنها قد توهي للمناقش أو للقارئ بأنها أسلوب لتغطية وتبرير أخطاء البحث. (رشيد زرواتي، 2008م، ص91)

المفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

عرض وتحليل نتائج الاستبيان
مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

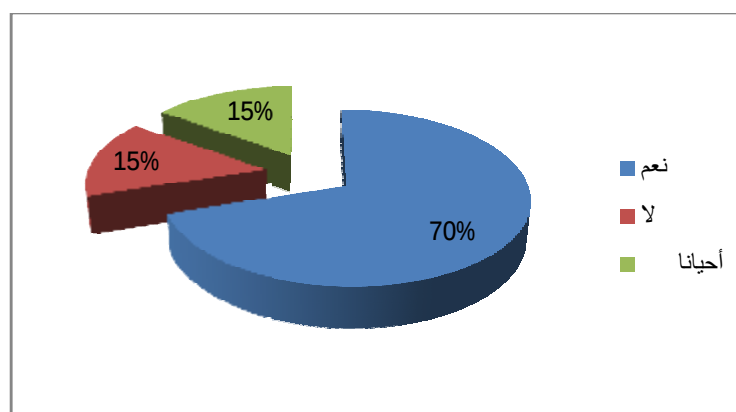
عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

السؤال 1: هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائك؟

الهدف من السؤال: معرفة إذا كانت لوضوح سياسة الاختيار والتعيين تساهم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

جدول رقم (03): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لخور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	14	70	2.55	0.759	نعم
لا	3	15			
أحيانا	3	15			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (04): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لخور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول السابق والتمثيل البياني أن أعلى نسبة هي للتقدير نعم وهي 70% وذلك على السؤال: هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائك؟ في حين كانت أدنى نسبة هي 15% للتقديرين أحيانا ولا على التوالي.

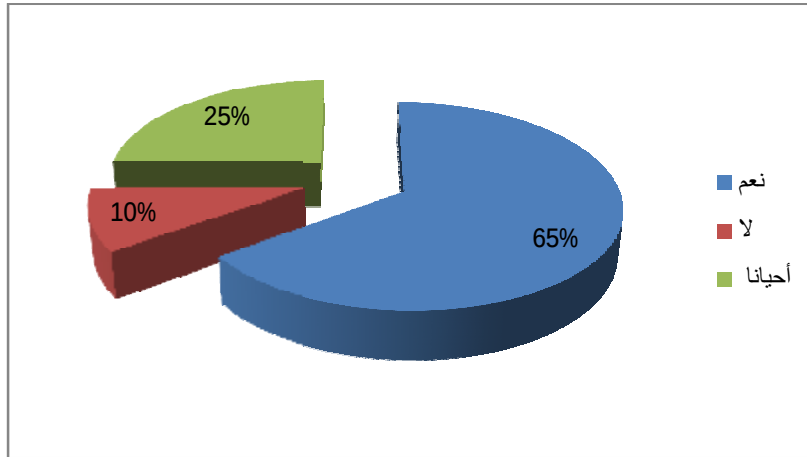
كما بلغ الانحراف المعياري 0.759 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون أن وضوح سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائهم.

السؤال 2: هل اختيار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يسهم في تطور أدائي داخل المؤسسة؟.

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت عملية اختيار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية تسهم في تطور أداء العاملين داخل المؤسسة.

جدول رقم (04): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 محور سياسة الاختيار تعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	13	65	2.55	0.686	نعم
لا	2	10			
أحيانا	5	25			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (05): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 محور سياسة الاختيار تعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية

التحليل:

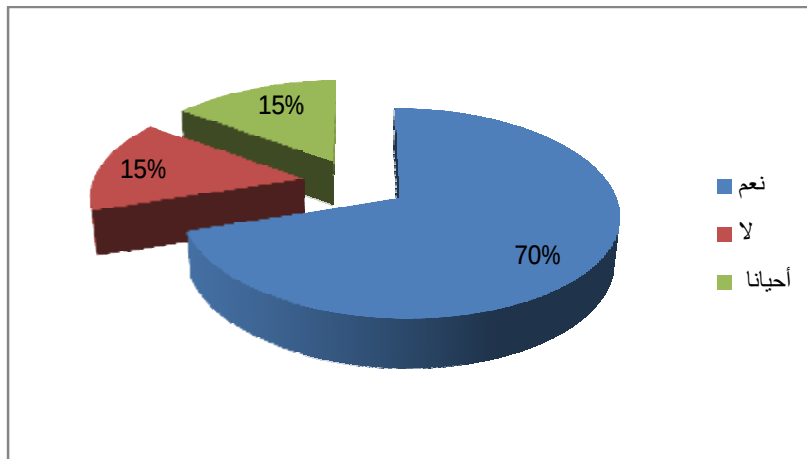
تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 65% للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل اختيار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يسهم في تطور أدائي داخل المؤسسة؟) و أدنى نسبة 25% و 10% للتقديرين أحيانا ولا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.686 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون أن وضوح سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة شجع وأسهم في تحسين أدائهم ومهاراتهم.

السؤال 3: هل جربت العمل بالمنصب قبل التعيين في هذه المؤسسة من أجل إمكانية تحسين مهاراتي وقدراتي في العمل؟.

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا تمت تجربة العمل بالمنصب قبل التعيين للعاملين من أجل تحسين مهاراتهم.
جدول رقم (05): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 لمحور سياسة الاختيار تعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	14	70	2.55	0.759	نعم
لا	3	15			
أحيانا	3	15			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (06): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 لمحور سياسة الاختيار تعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.
التحليل:

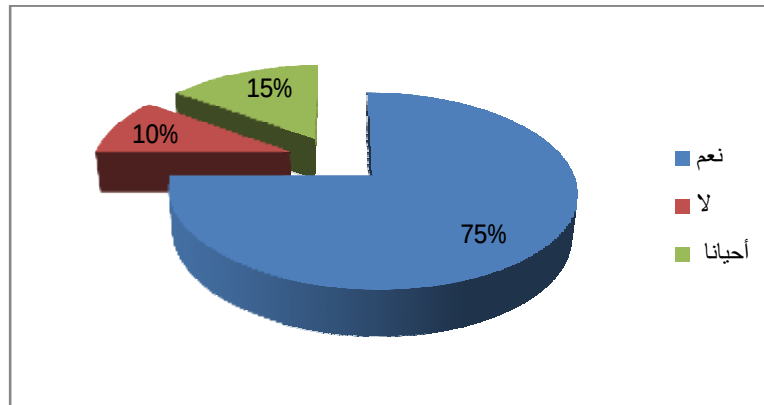
تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 70% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: هل جربت العمل بالمنصب قبل التعيين في هذه المؤسسة؟، من أجل إمكانية تحسين مهاراتي وقدراتي في العمل. وأدنى نسبة 15% و 15% للتقديرين أحيانا ولا على التوالي.
كما بلغ الانحراف المعياري 0.759 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث غالبيتهم قاموا بتجربة العمل بالمنصب قبل تعيينهم وذلك من أجل تحسين مهاراتهم وأدائهم.

السؤال 4: هل عند اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم يسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت عند عملية اختيار وتعيين الشخص المناسب في المنصب الذي يناسب خبرات ومؤهلات العاملين يسمح لهم بتحسين أدائهم داخل المؤسسة .

جدول رقم (06): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 4 لخور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	15	75	2.60	0.754	نعم
لا	2	10			
أحيانا	3	15			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (07): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 4 لخور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 75% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: هل اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة؟، وأدناه نسبة هي 15% و 10% للتقديرين أحيانا ولا على التوالي.

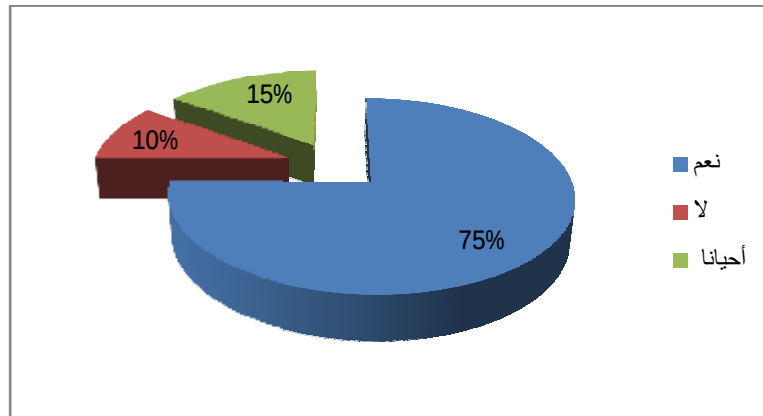
كما بلغ الانحراف المعياري 0.754 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون علي أن عند اختيار وتعيين العاملين داخل المؤسسات الرياضية بما يتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم مما يسمح لهم بتحسين أدائهم .

السؤال 5: هل استخدام اختبارات تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعيينهم يزيد من جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسة؟.

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت استخدام ووجود اختبارات تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين بالمؤسسة تسهم في الرفع من جودة الأداء .

جدول رقم (07): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 لخور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	15	75	2.65	0.671	نعم
لا	2	10			
أحيانا	3	15			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (08): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 لخور سياسة الاختيار وتعيين الموارد

البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة وهي 75% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: هل استخدام اختبارات تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعيينهم يزيد من جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسة؟، وأدنى نسبة هي 15% و 10% للتقديرين أحيانا ولا على التوالي.

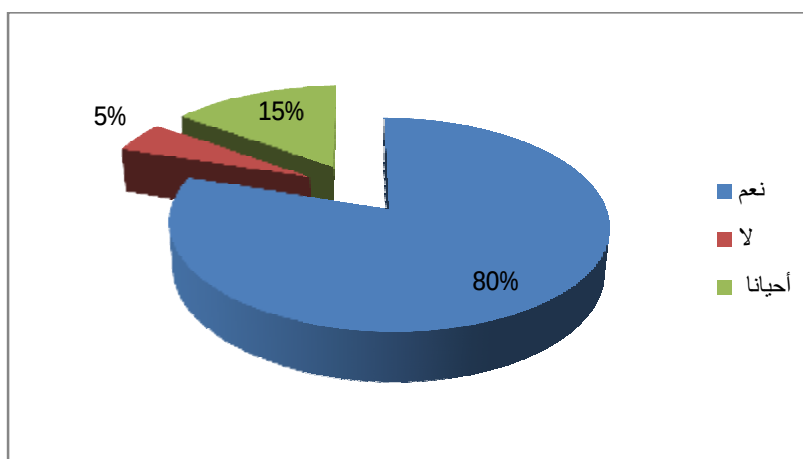
كما بلغ الانحراف المعياري 0.671 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن استخدام اختبارات تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار وتعيين العاملين تسهم في ارتفاع جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسة.

السؤال 6: هل الطريقة المعتمدة للترقية بالمؤسسة تهتم بالارتقاء في تحسين أداء العاملين وترقيته؟.

الهدف من السؤال: معرفة ما أن كانت الطريقة المعتمدة للترقية داخل المؤسسة تهتم بتحسين أداء العاملين وترقيته.

جدول رقم (08): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 6 لحوار سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.65	0.745	نعم
لا	1	5			
أحيانا	3	15			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (09): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 6 لحوار سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم و ذلك على السؤال: (هل الطريقة المعتمدة بالمؤسسة تهتم بالارتقاء في تحسين أداء العاملين وترقيته؟)، وأدنى نسبة 15% و5% للتقديرات أحيانا ولا على التوالي.

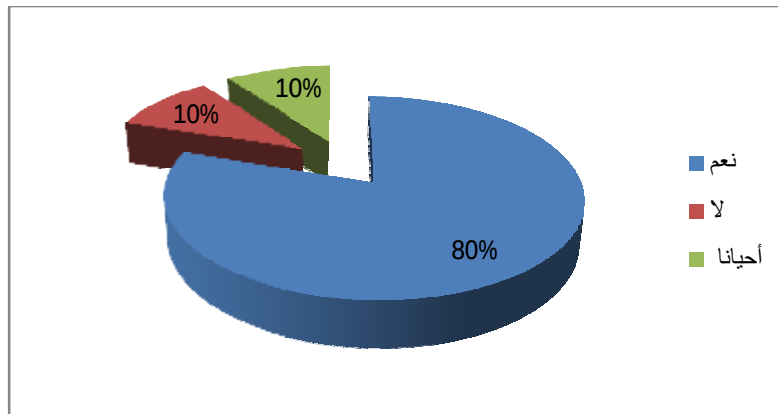
كما بلغ الانحراف المعياري 0.745 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الطريقة المعتمدة للمؤسسة في ترقية العاملين تهتم بتحسين أدائهم وترقيته.

السؤال 7: هل اختيار وتعيين الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يسهم في تحسن أداء العاملين وجودته؟.

الهدف من السؤال: معرفة ما إن كان لاختيار وتعيين الاطارات المؤهلة التي تتكفل بتسيير المؤسسات الرياضية لها دور وإسهام في تحسين وتطوير الأداء للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

جدول رقم (09): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 لحدود سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.70	0.657	نعم
لا	2	10			
أحيانا	2	10			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (10): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 لحدود سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل اختيار وتعيين الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يسهم في تحسن أداء العاملين وجودته؟)، وأدناها نسبة 10% و 10% للتقديرين أحيانا ولا تواليا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن اختيار وتعيين اطارات مؤهلة لتسيير المؤسسات الرياضية يسهم في تحسن وجودة الأداء للعاملين.

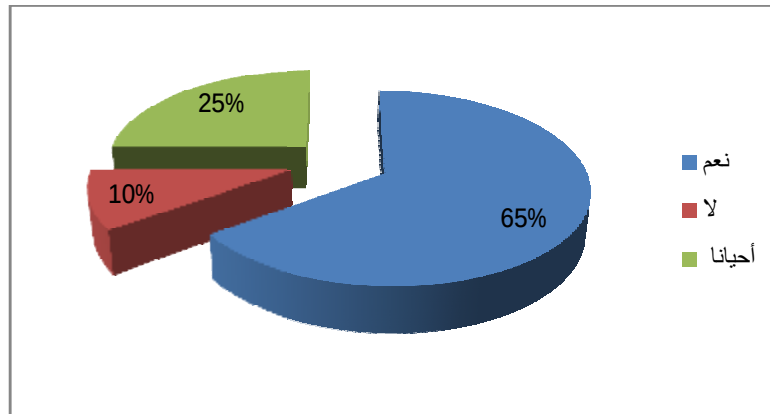
المحور الثاني: عامل التكوين الإداري للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية .

السؤال 1: هل تعتبر العملية التكوينية في المسار المهني للعاملين ذات أهمية كبيرة تسمح له بتحسين أدائه والرفع من مستوي إنجاز الأعمال؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت أهمية العملية التكوينية للعاملين تحقق تحسن في الأداء للعاملين.

جدول رقم (10): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	13	65	2.55	0.686	نعم
لا	2	10			
أحيانا	5	25			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (11): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

التحليل:

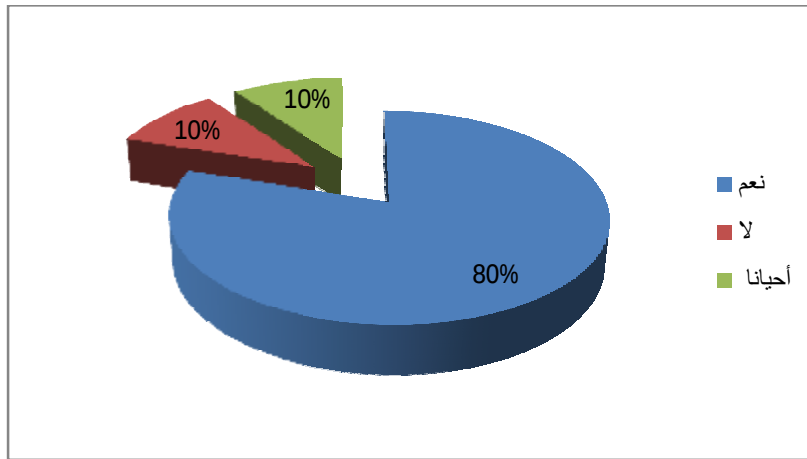
تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 55% للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل تعتبر العملية التكوينية في المسار المهني للعاملين ذات أهمية كبيرة تسمح له بتحسين أدائه والرفع من مستوي إنجاز الأعمال) وأدناه نسبة هو 25% للتقدير أحيانا و10% للتقدير لا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.686 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن التكوين في حياة العامل له دور في تحقيق التحسين والجودة في الأداء داخل المؤسسة.

السؤال 2: هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين ببرمجته بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره ؟
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تولي اهتماما بالعملية التكوينية بشكل دوري للعاملين من أجل التحسين المستمر للأداء.

جدول رقم (11): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 لخور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.70	0.657	نعم
لا	2	10			
أحيانا	2	10			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (12): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 لخور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

التحليل:

يشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين ببرمجته بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره) وأدناه نسبة 10% و 10% للتقديرين أحيانا ولا على التوالي.

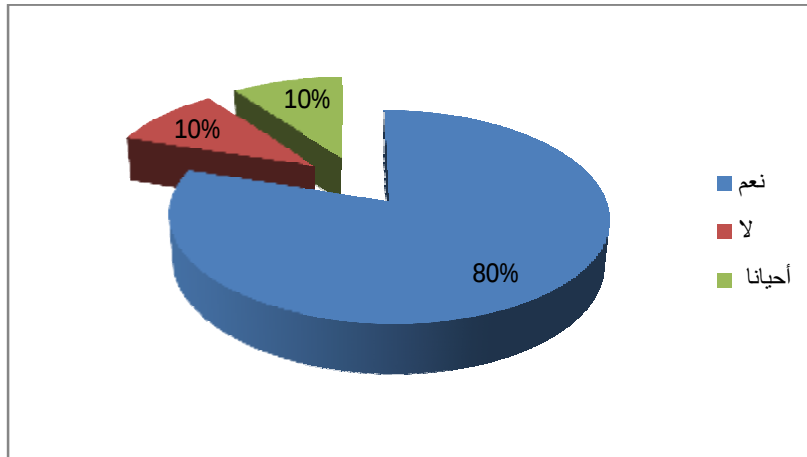
كما بلغ الانحراف المعياري 0.657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن الإدارة تولي اهتماما بجانب التكوين بوضع برامج تكوينية بشكل دوري أسهمت في تحسين أدائهم بالمؤسسة.

السؤال 3: هل يسهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان التكوين الإداري يرفع من مستوى الأداء ويطوره

جدول رقم (12): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.70	0.657	نعم
لا	2	10			
أحيانا	2	10			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (13): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل يسهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم؟) وأدناها نسبة 10% و 10% للتقديرين أحيانا ولا على التوالي.

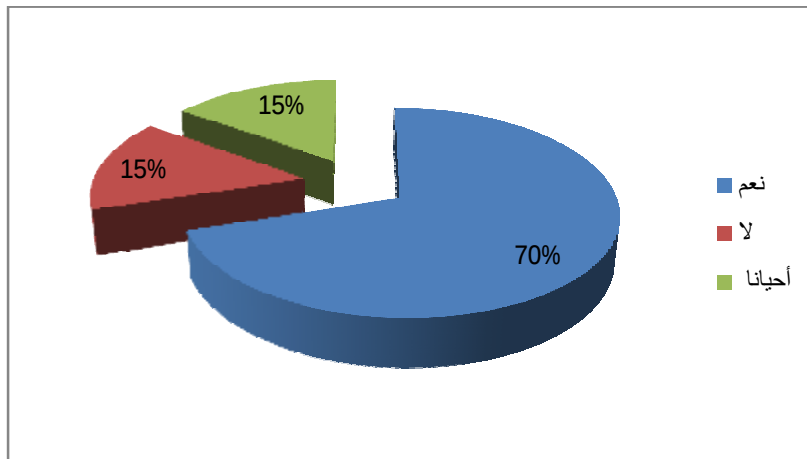
كما بلغ الانحراف المعياري 0.657 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن التكوين الإداري يقوم بتحسين أدائهم وتطويره.

السؤال 4: هل البرامج المقررة طيلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم ومهاراتكم ؟

الهدف من السؤال: معرفة اهتمام برامج التكوين المقررة علي العاملين وإمكانية تحسين الأداء للعاملين

جدول رقم (13): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لخور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	14	70	2.55	0.759	نعم
لا	3	15			
أحيانا	3	15			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (14): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لخور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

التحليل:

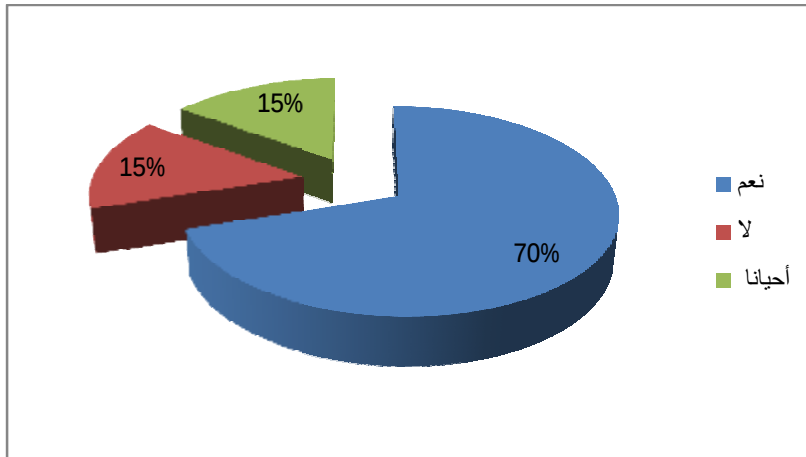
تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن اعلي نسبة هي 70% وهي للتقدير نعم وذلك علي السؤال: (هل البرامج المقررة طيلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم ومهاراتكم ؟) و أدناها نسبة 15% و 15% للتقديرين أحيانا ولا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.759 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن البرامج المقررة كل تركيزها هو رفع مستوى الأداء لهم وتحسينه.

السؤال 5: هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من اجل تطوير معارفكم وفعالية وجودة في أداء مهامكم المستقبلية؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان الخضوع للتكوين قبل التوظيف يسمح بتحسين أداء العاملين وجودته.
جدول رقم (14): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	12	60	2.5000	0.68852	نعم
لا	2	10			
أحيانا	6	30			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (15): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن اعلي نسبة هي 60% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من اجل تطوير معارفكم وفعالية وجودة في أداء مهامكم المستقبلية؟)، وأدنى نسبة هي 30% للتقدير أحيانا و10% للتقدير لا.

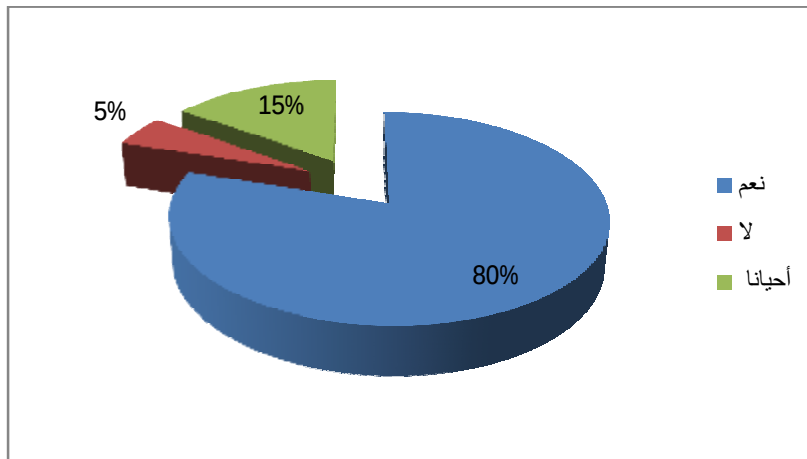
كما بلغ الانحراف المعياري 0.688 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 2.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكّدون علي خضوعهم للتكوين قبل التوظيف المباشر مما سمح لهم بتحسين أدائهم وتطويره.

السؤال 6: هل التكوين الإداري المتجدد يساعد على التحسين المستمر والدائم في أداء العاملين ؟

الهدف من السؤال: معرفة إذا كان التكوين المتجدد يسمح بالتحسين المستمر لأداء العاملين.

جدول رقم (15): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 6 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.750	0.550	نعم
لا	1	05			
أحيانا	3	15			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (16): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 6 لمحور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

التحليل:

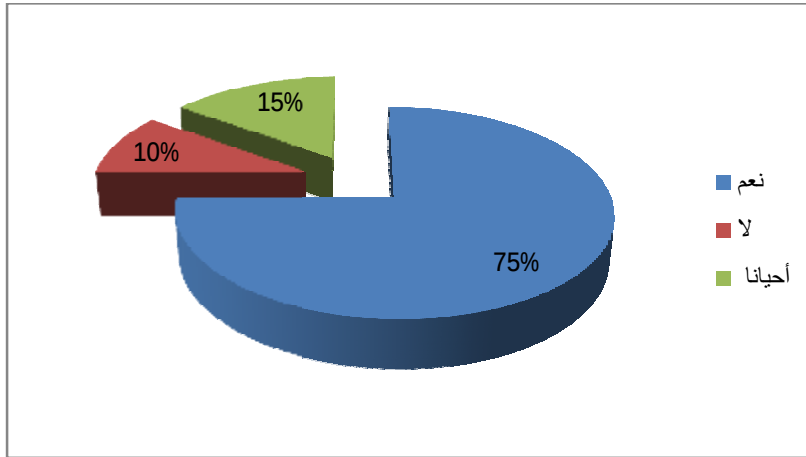
تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن اعلي نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل التكوين الإداري المتجدد يساعد على التحسين المستمر والدائم في أداء العاملين؟)، وأدنى نسبة 15% و 15% للتقديرين أحيانا ولا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.550 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 2.750 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن للتكوين المتجدد دور في التحسين المستمر والدائم لأدائهم.

السؤال 7: هل التكوين الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطور كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه ؟

الهدف من السؤال: معرفة إذا كان التكوين المتلقي يرقى لتطلعات العاملين ويسمح بتحسين وتطوير أدائهم.
جدول رقم (16): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 لخور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	15	75	2.65	0.671	نعم
لا	2	10			
أحيانا	3	15			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (17): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 لخور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

التحليل:

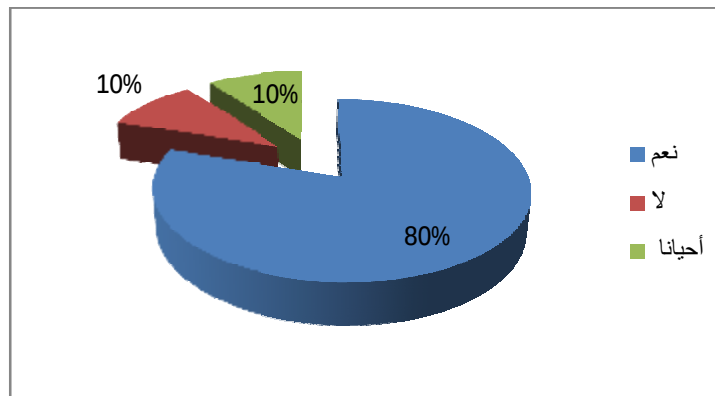
تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 75% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل التكوين الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطور كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه؟)، وأدنى نسبة 15% للتقدير أحيانا و10% للتقدير لا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.671 والمتوسط المرحج لإجابات العبارة 2.65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن التكوين الإداري يرقى إلى تطلعاتهم ويسمح بتحسين جودة أدائهم لأعمالهم.

المحور الثالث: لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.
السؤال 1: هل للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين بالمؤسسة؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إن كانت الموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية المقترحة من طرف إدارة المؤسسة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين بها وتطويره.
جدول رقم (17): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لمحور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.70	0.657	نعم
لا	2	10			
أحيانا	2	10			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (18): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لمحور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

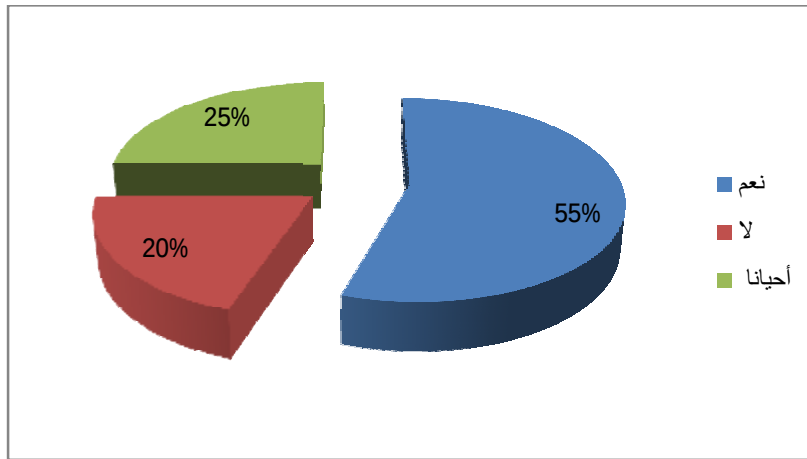
التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين بالمؤسسة؟)، وأدناها نسبة 10% للتقدير أحيانا، و10% التقدير لا تواليا.
كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يرون أن الموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة لها دور في النهوض بمستوي أداء العاملين بالمؤسسة.

السؤال 2: هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوى الأداء للعاملين ؟
الهدف من السؤال: معرفة ما كان هناك جمع بين الأقدمية والكفاءة في نظام الترقية داخل المؤسسة من أجل تحسين أداء العاملين بها وتطويره.

جدول رقم (18): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 2 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	11	55	2.35	0.813	نعم
لا	4	20			
أحيانا	5	25			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (19): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 2 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن اعلي نسبة هي 55% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوى الأداء للعاملين؟)، وأدناها نسبة هي 25% للتقدير أحيانا و20% للتقدير لا.

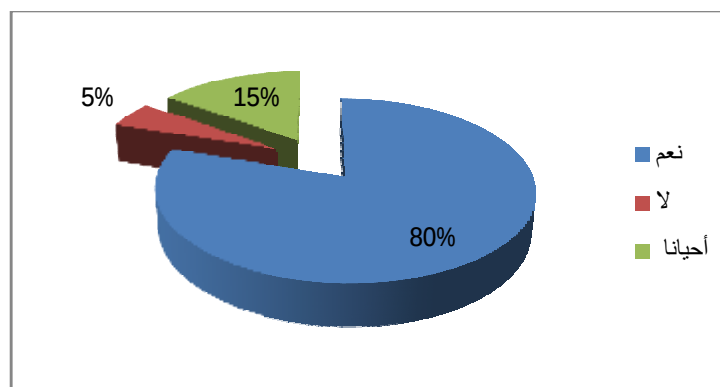
كما بلغ الانحراف المعياري 0,813 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون بأن نظام الترقية في المؤسسة يجمع بين الأقدمية والكفاءة من أجل تحسين الأداء للعاملين بالمؤسسة.

السؤال 3: هل استفادتكم من مزايا وتكريمات ومكافآت إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال.

الهدف من السؤال: معرفة ما أن هناك عند استفادة العاملين بالمؤسسة من مزايا وتكريمات ومكافآت جراء انجاز المهام المكلفين بها تسمح لهم بالفعالية والتحسين في أداء الأعمال.

جدول رقم (19): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 3 لحوار أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.75	0.550	نعم
لا	1	5			
أحيانا	3	15			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (20): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 3 لحوار أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل استفادتكم من مزايا وتكريمات ومكافآت إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال)، وأدناها نسبة 15% للتقدير أحيانا، و5% للتقدير لا.

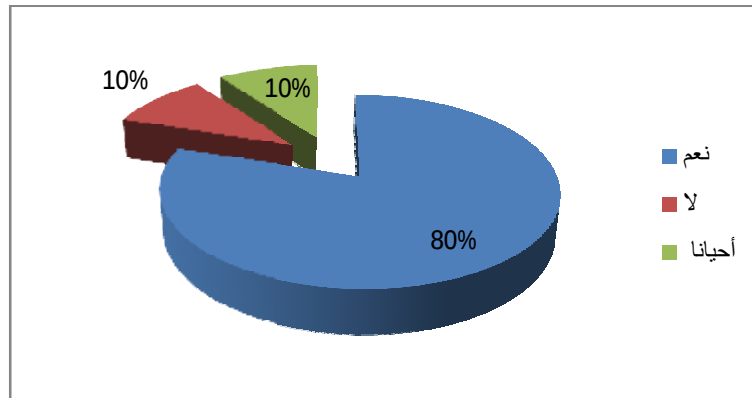
كما بلغ الانحراف المعياري 0,550 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون بأنه عند الاستفادة من مزايا وتكريمات إضافية جراء انجاز المهام مما يسمح لهم بتحسين الأداء وتطوره بالمؤسسة.

السؤال 4: هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامهم؟

الهدف من السؤال: معرفة ما أن كان هناك طرح من قبل إدارة المؤسسة للمشاريع المستقبلية ومناقشتها مع العاملين من أجل تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوى فعاليتهم في أداء الأعمال.

جدول رقم (20): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 4 لحوار أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.70	0.657	نعم
لا	2	10			
أحيانا	2	10			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (21): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 4 لحوار أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامهم؟)، وأدناها نسبة 10% للتقدير أحيانا، و10% للتقدير لا تواليا.

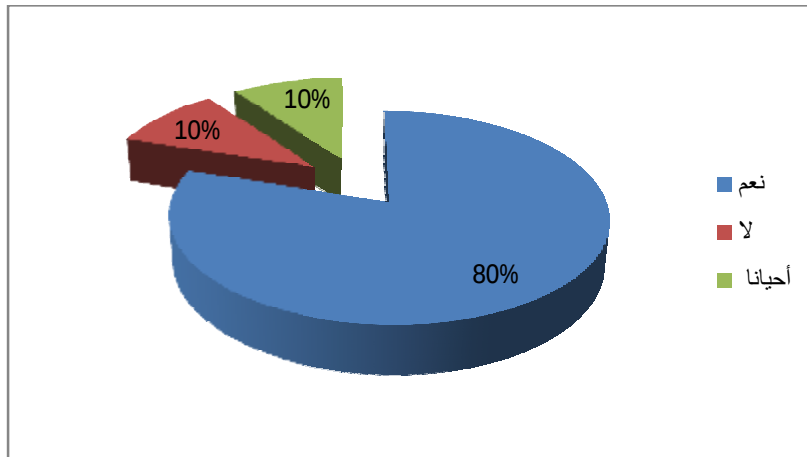
كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون بأنه يوجد طرح من قبل إدارة المؤسسة للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامهم.

السؤال 5: هل عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه مع الإدارة هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أحسن وجه؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إن كان عند مشاركة العاملين مع إدارة المؤسسة في إنجاز مشروع معين يسمح بالرغبة لهم في تحقيق أداء أحسن وفعالية في إنجاز الأعمال بالمؤسسة.

جدول رقم (21): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 لحوار أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.70	0.657	نعم
لا	2	10			
أحيانا	2	10			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (22): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 لحوار أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التحليل:

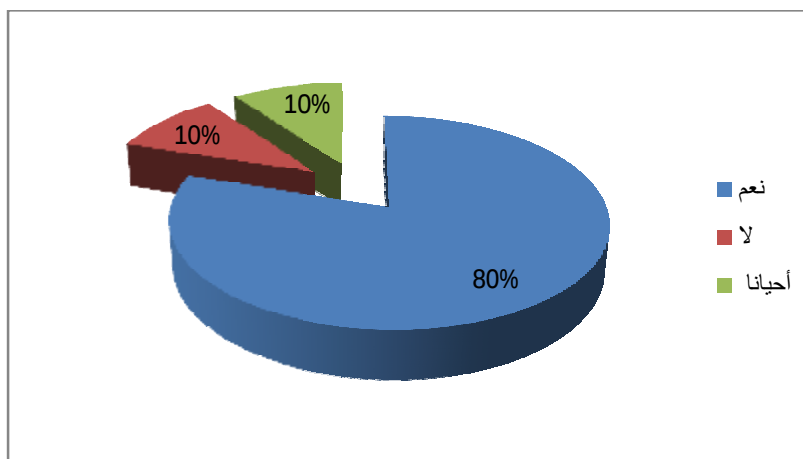
تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن اعلي نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه مع الإدارة هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أحسن وجه؟)، وأدناها نسبة 10% للتقدير أحيانا و 10% للتقدير لا تواليا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون بأنه عند تجسيد مشروع معين كانت في مشاركة العاملين مع الإدارة يسمح لهم بالرغبة في تحسين أدائهم وإنجازهم للأعمال على أحسن وجه.

السؤال 6: هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامكم ؟
الهدف من السؤال: معرفة ما أن كان للثناء والمدح من طرف المسؤولين دور في دفع العاملين لتحسين أدائهم
دوما.

جدول رقم (22): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 6 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	16	80	2.70	0.657	نعم
لا	2	10			
أحيانا	2	10			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (23): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 6 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

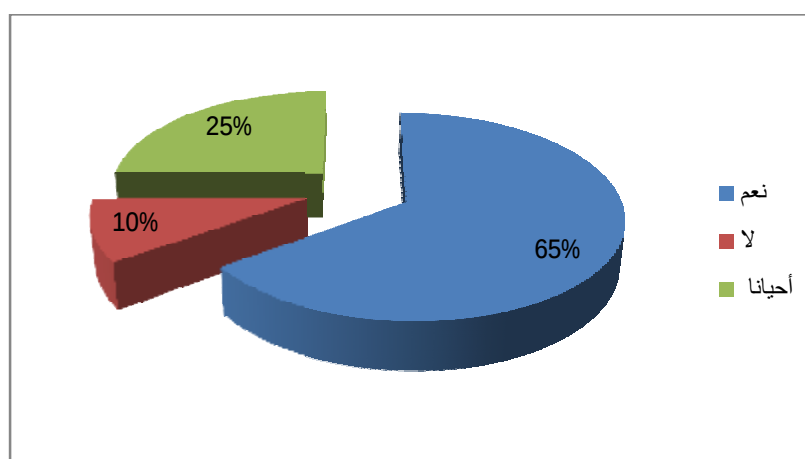
التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن اعلي نسبة هي 80 وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه مع الإدارة هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أحسن وجه؟)، وأدناها نسبة 10% للتقدير أحيانا و10% للتقدير لا تواليا.
كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون بان الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعهم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم.

السؤال 7: هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك علي تحسين جودة الأداء؟
الهدف من السؤال: معرفة ما أن كان وجود جانب المسؤولية للعاملين بالمؤسسة يشجع علي تحسين أداء العاملين وترقيته.

جدول رقم (23): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 7 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

البدائل	ت	%	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
نعم	13	65	2.55	0.686	نعم
لا	2	10			
أحيانا	5	25			
المجموع	20	100			



الشكل رقم (24): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 7 لخور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التحليل:

تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابق أن أعلي نسبة هي 65% وهي للتقدير نعم وذلك علي العبارة: (هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك علي تحسين جودة الأداء؟)، وأدناها نسبة 25% للتقدير أحيانا، و 10% التقدير لا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.686 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون بان جانب المسؤولية للعامل داخل المؤسسة يشجعه علي تحسين أدائه وترقيته.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: جاءت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الشكل التالي سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (24): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على أسئلة المحور الأول سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	أحيانا	لا	نعم	التقدير السؤال
					العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	
7	نعم	0.759	2.55	20	3	3	14	السؤال 1
				100	15	15	70	
5	نعم	0.686	2.55	20	5	2	13	السؤال 2
				100	25	10	65	
6	نعم	0.759	2.55	20	3	3	14	السؤال 3
				100	15	15	70	
4	نعم	0.754	2.60	20	2	3	15	السؤال 4
				100	10	15	75	
2	نعم	0.671	2.65	20	3	2	15	السؤال 5
				100	15	10	75	
3	نعم	0.745	2.65	20	3	1	16	السؤال 6
				100	15	5	80	
1	نعم	0.657	2.70	20	2	2	16	السؤال 7
				100	10	10	80	
نعم		0.718	2.607	المجموع				

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، والتي تبحث عن معرفة ما هو دور سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية، باعتبار أن سياسة الاختيار والتعيين وظيفة مهمة للغاية لإدارة الموارد البشرية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من

(1 إلى 7) الذي أردنا من خلاله أن دور سياسة الاختيار والتعيين في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت الأسئلة على النحو الآتي:

- جاء السؤال رقم 7 والذي هو كالتالي: هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائك؟، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر بـ 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث تؤكد وضوح سياسة الاختيار والتعيين ومساهمتها في تحسين الأداء للعاملين، كذلك هناك السؤال رقم 5 والذي هو كالتالي "هل هناك استخدام اختبارات تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعيينهم يزيد من جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسة؟"، حيث جاء في المرتبة الثانية حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يرون بأن استخدام اختبارات تقيس الكفاءة عند اختيارهم وتعيينهم تزيد من مستوى وفعالية أدائهم للأعمال، وهناك السؤال رقم 6 والذي هو كالتالي "هل الطريقة المعتمدة للترقية بالمؤسسة تهتم بالارتقاء في تحسين أداء العاملين وترقيته؟"، حيث جاء في المرتبة الثالثة حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن الطريقة المعتمدة للترقية داخل المؤسسة تهتم بزيادة وترقية أدائهم، وكذلك هناك السؤال رقم 4 والذي هو كالتالي: هل عند اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم يسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة؟ حيث جاء في المرتبة الرابعة بنفس المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2,60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن الاختيار والتعيين للعاملين حسب مؤهلاتهم وخبراتهم يسمح بتحسين الأداء وتطوره، وهناك هناك السؤال رقم 2 والذي هو كالتالي: هل اختيار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يساهم في تطور أدائهم داخل المؤسسة؟ حيث جاء بالمرتبة الخامسة بنفس المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد النزاهة والحيادية في اختيار العاملين وتعيينهم تسمح لهم بتطوير أدائهم وتحسينه، وهناك السؤال رقم 3 حيث كان كالتالي: هل تمت تجربة العمل بالمنصب قبل التعيين في هذه المؤسسة من أجل إمكانية تحسين مهاراتكم وقدراتكم في العمل؟، كان في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال والذي يقدر بـ 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أنهم قاموا بتجريب العمل قبل التعيين مما مكنهم من تحسين أدائهم وترقيته، وهناك السؤال رقم 1 حيث كان كالتالي: هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائكم؟، حيث كان في

المرتبة السابعة حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال والذي يقدر بـ 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد وضوح سياسة الاختيار والتعيين لهم، أنها تسمح لهم بتحسين أدائهم داخل المؤسسة.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناءاً على التساؤل التالي "هل سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية؟"، وبناءاً على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر بـ 2.607 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي من (2.33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث دور سياسة الاختيار والتعيين في تحسين الأداء للعاملين، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كانت السياسة المنتهجة من طرف الإدارة في الاختيار والتعيين واضحة وتكون بكل نزاهة وتطبق وفق مقاييس ومعايير ومؤهلات وأسس أكيد يكون معها تحسن في الأداء للعاملين بالمؤسسة الرياضية، وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك، وهو ما أكدته الدراسة التي أجرتها (بوراس فائزة، 2015/2014، ص246) والتي أكدت على أن التجارب إتباع طرق عادلة عند الاختيار والتعيين لجذب الموارد البشرية الماهرة له اثر كبير علي كبير على مستوى المؤسسة ومستوي الأفراد وأدائهم، وأيضا أكدت دراسة (منير زكريا أحمد عدوان، 2007) أنه توجد علاقة طردية قوية بين معدل الأداء للعاملين وبين الاختيار والتعيين الصحيح والسليم للعاملين بالمؤسسات وأن الاختيار والتعيين الأمثل يكون وفق معايير محددة وتجنيد متخصصين وإطارات في مجال الاختيار والتعيين لنجاح المسار الوظيفي للموظفين.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل: يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (25): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني حول التكوين الإداري ودوره في تحسين الأداء للعاملين.

التقدير	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الأهمية	السؤال
السؤال 1	13	2	5	20	2.55	0.686	نعم	5	
	65	10	25	100					
السؤال 2	16	2	2	20	2.70	0.657	نعم	3	
	80	10	10	100					
السؤال 3	16	2	2	20	2.70	0.657	نعم	2	
	80	10	10	100					
السؤال 4	14	3	3	20	2.55	0.759	نعم	6	
	70	15	15	100					
السؤال 5	12	2	6	20	2.50	0.688	نعم	7	
	60	10	30	100					
السؤال 6	16	1	3	20	2.75	0.550	نعم	1	
	80	5	15	100					
السؤال 7	15	2	3	20	2.65	0.671	نعم	4	
	75	10	15	100					
المجموع									
نعم									
0.695									
2.628									

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة، والتي تبحث عن معرفة دور التكوين الإداري في تحسين الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية، باعتبار أن التكوين وظيفة جد مهمة لإدارة الموارد البشرية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 7) الذي أردنا من خلاله أن

نعرف دور عامل التكوين في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت الأسئلة على النحو الآتي:

جاء السؤال رقم 6 والذي هو كالتالي: هل التكوين الإداري المتجدد يساعدكم على التحسين المستمر والدائم في أداء العاملين؟ حيث كان في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون تلقيهم لتكوين متجدد هذا التكوين يسمح لهم بالتحسين الدائم والمستمر لأدائهم لمختلف الأعمال المكلفون بها، أيضا السؤال رقم 3 والذي هو كالتالي: هل يسهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم؟، حيث كان في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون أنه فعلا تكوينهم يسهم في رفع مستوى كفاءتهم وأدائهم لأعمالهم، كذلك السؤال رقم 2 والذي هو كالتالي: هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين ببرمجته بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره؟، حيث كان في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث انه هناك برمجة دورية للتكوين لهم من طرف إدارة المؤسسة، كذلك السؤال رقم 7 والذي هو كالتالي: هل التكوين الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطوير كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه؟، حيث كان في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يتلقون تكوين يرقى لتطلعاتهم ويساهم في تطوير أدائهم، وهناك السؤال رقم 1 والذي هو كالتالي: هل تعتبر العملية التكوينية في المسار المهني للعاملين ذات أهمية كبيرة تسمح له بتحسين أدائه والرفع من مستوى إنجاز الأعمال؟، حيث كان في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن التكوين الإداري ذو أهمية كبيرة طيلة مسيرتهم المهنية لدوره في تحسين أدائهم لمهامهم، وكذلك السؤال رقم 4 والذي هو كالتالي: هل البرامج المقررة طيلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم ومهاراتكم؟، حيث كان في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث بان البرامج المقررة طيلة فترة التكوين كل اهتمامها وتركيزها هو تحسين الأداء من أجل إنجاز الأعمال بفعالية كبيرة وإتقان، وكذلك السؤال رقم 5 والذي هو كالتالي: هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف

المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية وجودة في أداء مهامكم المستقبلية؟، حيث كان في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث بأنهم فعلا يخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر ويسمح لهم بتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم للمهام المكلفون بها.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي: **هل لعامل التكوين الإداري للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية؟**، وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر بـ 2.628 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث دور التكوين الإداري في تحسين الأداء للعاملين، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك وجود لتكوين إداري متجدد وبشكل دوري وسواء قبل التوظيف أو بعده كلما كان هناك فعالية كبيرة وتحسن في الأداء واكتساب مهارات جديدة إذن التكوين الإداري للمورد البشري جد هام للعاملين داخل المؤسسة، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها **(بوقطف محمود 2013/2014 ص205)** حيث أكد أن للتكوين دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف أن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وان للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف العاملين والمؤسسة.

وأيضاً أكدت دراسة **(مانع سبرينة، 2014-2015 ص201)** أنه يشكل التكوين الإداري إستراتيجية هامة تتبناها المؤسسات كآليات للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجاباً في مستويات أدائهم فقد أكدت الباحثة أيضاً وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الإستراتيجية التكوينية وأداء الموارد البشرية وانعكاس ذلك عليها.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل التالي: "لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية".

الجدول رقم (26): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على أسئلة المحور الثاني حول نظام التحفيز له دور فعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية"

التقدير العبارة	نعم	لا	أحيانا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الأهمية
	العدد	العدد	العدد					
	%	%	%					
السؤال 1	16	2	2	20	2.70	0.657	نعم	2
	80	10	10	100				
السؤال 2	11	4	5	20	2.35	0.813	نعم	7
	55	20	25	100				
السؤال 3	16	1	3	20	2.75	0.550	نعم	1
	80	5	15	100				
السؤال 4	16	2	2	20	2.70	0.657	نعم	5
	80	10	10	100				
السؤال 5	16	2	2	20	2.70	0.657	نعم	4
	80	10	10	100				
السؤال 6	16	2	2	20	2.70	0.657	نعم	3
	80	10	10	100				
السؤال 7	13	2	5	20	2.55	0.686	نعم	6
	65	10	25	100				
المجموع								
					2.635	0.668	نعم	

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية، والتي تبحث عن معرفة دور نظام التحفيز للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية، باعتبار التحفيز وظيفة جد مهمة لإدارة الموارد البشرية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 7) الذي أردنا من خلاله أن

نعرف دور نظام التحفيز في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت الأسئلة على النحو الآتي:

جاء السؤال رقم 3 والذي هو كالآتي: هل استفادتكم من مزايا وتكريمات ومكافآت إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال؟ كان في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر بـ 2.75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث تؤكد أنهم يستفيدون من مزايا وتكريمات جراء انجاز مهامهم وهذا ما يسمح لهم بتحسين أدائهم ورقه، وهناك السؤال رقم 1 والذي هو كالآتي "هل للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين بالمؤسسة؟"، حيث جاء في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2.45 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد تكافؤ الفرص لبرامج الترقية داخل المؤسسة هذا التكافؤ خلق لهم دفعة معنوية من أجل تحسين أدائهم دوماً، وهناك أيضاً السؤال رقم 6 والذي هو كالآتي "هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامكم؟"، حيث جاء في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن تلقيهم للثناء والمدح يدفعهم دوماً للتحسين الدائم في أدائهم وإنجاز أعمالهم، وكذلك أيضاً السؤال رقم 5 والذي هو كالآتي "هل عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه مع الإدارة هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أحسن وجه؟"، حيث جاء في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد مشاركة العاملين مع الإدارة في تجسيد المشاريع بالمؤسسة مما دفعهم إلى الرغبة في التحسين وإنجاز الأعمال بكفاءة، وهناك أيضاً السؤال رقم 4 والذي هو كالآتي: هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوي أدائهم لمهامهم؟"، حيث جاء في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يعني وجود طرح للمشاريع المستقبلية للمؤسسة على العاملين وهذا يدفعهم للرفع من مستوي فعاليتهم وأدائهم السؤال رقم 7 والذي هو كالآتي: "هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك على تحسين جودة الأداء؟"، حيث جاء في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن لديهم جانب من

المسؤولية في المؤسسة، هذه المسؤولية تحفزهم وتشجعهم علي المضي قدما نحو تحسين الأداء وإنجاز أعمالهم بكفاءة وهناك أيضا السؤال رقم 2 والذي هو كالآتي "هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوى الأداء للعاملين؟"، حيث جاء في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يشير إلى أن الترقية في مؤسستهم تكون بواسطة المزيح بين الأقدمية والكفاءة وهذا ما يسمح لهم بالتحسين المستمر لأداء مهامهم على أكمل وجه.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي التالي: "هل لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية؟ وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر بـ 2.635 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث دور نظام التحفيز في تحسين الأداء للعاملين، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تشجيع وثناء ومساواة وتشارك الإدارة مع العاملين في المشاريع المستقبلية للمؤسسة وكل ما يتعلق بتحفيز وتشجيع العنصر البشري داخل المؤسسة كان هناك تحسن في الأداء وفعالية كبيرة في إنجاز الأعمال، إذن التحفيز للمورد البشري جد هام داخل المؤسسة، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها (عبد الله حمد محمد الجساسي، 2011/2010، ص105) والتي أكدت على ضرورة تحقيق كل رغبات الأفراد وطموحاتهم والسماع لانشغالاتهم من أجل تحقيق رضاهم هذا الرضا الذي سينعكس بالإيجاب علي أدائهم داخل المؤسسة، وأيضا أكدت دراستا (عمر دمانة، 2008) و(خان أحلام، 2004) أنه بزيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من ترقية وأجور ومكافآت ومشاركة المرؤوسين وجماعية العمل بينهم في تسيير مؤسستهم وغيرها لها دور كبير في التأثير علي فعالية الأداء والرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

- 1 - الاستنتاج العام
- 2 - الاقتراحات
- 3 - الآفاق المستقبلية للدراسة
- 4 - قائمة المراجع
- 5 - الملاحق
- 6 - الملخص

1- الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق التحسين المستمر لأداء العاملين والسعي من أجل رضاهم الوظيفي وبعث الاستقرار بالمؤسسة، وسعيها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة لإدارة المؤسسة هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة تضافر الجهود بين العاملين والإدارة بشكل عام في المؤسسة وهذا لا يكون إلا بوجود إدارة خاصة بالموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري عبر العديد من الوظائف التي تجعل من هذه الأهداف سهل الوصول إليها، ولهذا أصبحت العديد من الدول تسترشد بكل العمليات والنماذج التي تنطوي تحتها، ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور للأداء.

- يؤدي التطبيق الفعلي السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التكوين، التحفيز... الخ) إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وضمان التطوير ورفع الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للعاملين والمؤسسة.

- من أجل تحسين أداء العاملين لابد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتولي اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية هم من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.

- إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح العاملين في أداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحسين الأداء للعاملين وإكسابهم المهارات الجديدة من خلال سياساتها المنتهجة طبعاً.

وفي الأخير يأمل الباحث على أن تكون هذه الدراسة امتداد لدراسات علمية لاحقة من أجل تحسين مستوى المورد البشري وزيادة التعمق في هذا المجال لإيجاد حل للمشاكل وتخطي كل الصعوبات التي تقف في وجه العاملين في أداء مهامهم علي أحسن وجه وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ككل.

2- الاقتراحات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة الرياضية مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين ظروف العمل وتمكين العاملين في المديرية والمتمثلة فيما يلي:

- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تعمل جاهدة على تنشيط حوافز العاملين وتحريك متطلباتهم.
- تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال
- ضرورة زيادة وعي إدارة الموارد البشرية بخطورة الصعوبات التي تحد من دورها في تفعيل العنصر البشري بالمؤسسة.

- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لدى إدارة المؤسسات الرياضية مثل التكوين، التدريب، التحفيز، الاستقطاب، التخطيط الوظيفي... الخ، مما يشجع الإبداع لدى العاملين ويحسن من أدائهم.

- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب.

- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المؤسسة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.

- زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.

3- الآفاق المستقبلية للدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي مهمين جدا في كل مجالات الأعمال، ولكن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيطاً منهما، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة والتي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء.
- إشكالية دعم التحسين المستمر للعاملين بالتركيز على تنمية رأسمائها البشري.
- تنمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء للعاملين.
- إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية.
- مدى التزام إدارة الموارد البشرية بتطبيق سياساتها داخل المؤسسات الرياضية.
- معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

وأخيراً، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكماله في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققاً للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة، ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لا بد وأن يلازمه النقص، وهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه.

4- قائمة المراجع:

القرآن الكريم:

- إبراهيم، الآية: 08.

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
3. بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.
4. جاري ديسمر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، 2003.
5. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسى، مبادئ البحث العلمي، منشأة المعارف الإسكندرية، 1999.
7. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
8. حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
11. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
12. سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990.
13. سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
14. سناف الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
15. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.
16. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
17. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
18. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط3، عمان، 2000.
19. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001.
21. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال-مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1999.
22. عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
23. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986.
24. عامر سعيد ياسين، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريح، 1403هـ.
25. عباس سهيلة محمد، وعلي حسين، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
26. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
27. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2003.
28. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
29. عبد الله صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث لندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1979.
30. علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.
31. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.
32. غيث محمد عاطف، معجم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
33. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 1، الإسكندرية، 2002.
34. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
35. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2002.
36. محمد حسن علاوي، مناهج البحث العلمي في ت ب والرياضية وعلم النفس الرياضي، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
37. محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، مصر، 1970.
38. محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
39. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
40. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
41. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003 .

42. مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
43. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
44. مورييس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
45. مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
46. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
47. هاشم زكي محمود، تنظيم وطرق العمل، ط 1، الكويت، مطابع جامعة الكويت، 1989.
48. هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996.

الرسائل والمذكرات:

49. أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، رسالة ماجستير محاسبة دولية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008-2009.
50. بن البار سعيد الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص الاعلام الرياضي التربوي، جامعة الجزائر 2009
51. بوجعادة اليأس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2005-2006
52. بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014-2015.
53. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
54. زياد بن عبد الله الدهشة: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ، ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2002.
55. زياد بن عبد الله الدهشة، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ، ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2002.

56. سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، رسالة ماجستير تنظيم الموارد البشرية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009-2010.
57. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر 2002 م.
58. عباس سمية، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماستر أكاديمي غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 2013-2014.
59. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بعمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بسلطنة عمان، 2011-2010.
60. عشاشة عبد الكريم وآخرون، أنماط القيادة لرؤساء الفرق وعلاقتها بالأداء، رسالة الليسانس غير منشورة، قسم الإدارة والتسيير الإداري، جامعة مسيلة، 2006-2007.
61. عمر دمانة، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر3، 2007-2008.
62. عومار بوطيبة: دراسة واقع تنظيم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي سوق أهراس، 2012.
63. مانع سريينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
64. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال لكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
65. نابت سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
66. هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

المجلات والدوريات:

67. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد31، 2009.

68. فاطمة الزهراء بوكومة، حدي إسماعيل، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص ملتقي التكوين بالكفاءات في التربية، جامعة تيزي وزو، الجزائر.
69. فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر

70. مجلة اقتصاد وأسواق، العدد 17، السنة الخامسة، مارس 2009.

71. المصرفي العربي لعام 2001 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة في: (sector
(Workshop, march 2006

القوانين:

72. المرسوم التنفيذي رقم: 240/02 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006.
73. المرسوم التنفيذي: 410/05 المؤرخ في 12 رمضان 1426، الموافق لـ 19 أكتوبر 2005.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

74. Chauvet, Méthodes des managements, paris: les editions d'organisation, 2000.
75. Benjamin Cheminade, RH et compétence dans une demarche qualité, Ed AFNOR, 2005.
76. Arrégle Jean- Luc, Analyse «Ressource Based» et identification des actifs stratégiques, Revue française de gestion, 2006.

المواقع الالكترونية:

77. كردي أحمد: مبادئ تقييم الأداء، 32 ماي 2008.
78. <http://www.hrdiscussion.com/online,com/users/ahmedkoredyhttp://Kenana>
79. <http://vb.arabsgate.com/archive/index.php/t-451138.htm>,10/02/09,14:15l
80. www.mjs.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

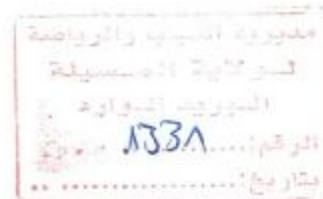
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة * محمد يوضياف المعينة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



تسهیل مهمہ



27 AVR 2016

الى السيد : هادي
هادي بن السيد هادي بن السيد هادي

يُشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب: صبري شحات
- الطالب:
- السنة: سنة ثانية جامعية
- التخصص: إدارة وتنظيم الأعمال
- السنة الجامعية: 2015 / 2016

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع : إدارة الموارد البشرية ودورها

في مجلس ادارة الجامعة في المؤسسات الربحية

رئيس القسم



دانی رحمہ اللہ

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضيف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية

في إطار إنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

أتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث و أعلمكم أن الهدف من هذه
الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي فقط، والمعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية
والعناية، لذا أرجوا منكم ملء الاستمارة بموضوعية، وتقديم الاضافة لموضوع الدراسة.
و أخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الموسم الجامعي: 2015/2016

المحور الأول: سياسة الاختيار والتعيين لإدارة الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية .

- 1- هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بمؤسستكم يساهم في تحسين أدائكم ؟ نعم ☐
لا ☐
نوعا ما ☐

2- هل اختيار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يساهم في تطور أدائكم داخل المؤسسة ؟

- نعم ؟ ☐
لا ☐
نوعا ما ☐

3 - هل جربت العمل بالمنصب قبل تعيينك في هذه المؤسسة من أجل إمكانية تحسين مهاراتك؟

- نعم ☐
لا ☐
نوعا ما ☐

4- هل اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة؟

- نعم ☐
لا ☐
نوعا ما ☐

5- هل استخدام اختبار تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعيينهم يزيد من جودة الأداء للعاملين داخل مؤسستكم ؟

- نعم ☐
لا ☐
نوعا ما ☐

6- هل الطريقة المعتمدة للترقية بمؤسستكم تهتم بالارتقاء في تحسين أداء العاملين ؟ نعم ☐
لا ☐
نوعا ما ☐

7 - هل اختيار وتعيين الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يساهم في تحسن أداء العاملين وجودته ؟

- نعم ☐
لا ☐
نوعا ما ☐

-المحور الثاني: لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

1-هل للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين؟

☐	نعم
☐	لا
☐	نوعا ما

2-هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوى الأداء للعاملين ؟

☐	نعم
☐	لا
☐	نوعا ما

3-هل استفادتكم من مزايا وتكريمات ومكافآت إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة نسبة

☐	نعم	الفعالية والتحسين في أداء الأعمال ؟
☐	لا	
☐	نوعا ما	

4-هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامهم؟

☐	نعم
☐	لا
☐	نوعا ما

5-عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على

☐	نعم	أحسن وجه؟
☐	لا	
☐	نوعا ما	

6-هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامكم؟

☐	نعم
☐	لا
☐	نوعا ما

7-هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك علي تحسين جودة الأداء ؟

☐	نعم
☐	لا
☐	

- المحور الثالث: عامل التكوين الإداري للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

1- هل تعتبر العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائه والرفع من مستوى انجازه للأعمال؟

نعم ☐

لا ☐

نوعاً ما ☐

2- هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره؟

نعم ☐

لا ☐

نوعاً ما ☐

3- هل يساهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم؟

نعم ☐

لا ☐

نوعاً ما ☐

4- هل البرامج المقررة طيلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم ومهاراتكم؟

نعم ☐

لا ☐

نوعاً ما ☐

5- هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية وجودة في أداء مهامكم المستقبلية؟

نعم ☐

لا ☐

نوعاً ما ☐

6- هل التكوين الإداري المتجدد يساعد على التحسين المستمر والدائم في أداء العاملين؟

نعم ☐

لا ☐

نوعاً ما ☐

7- هل التكوين الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطوير كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه؟

نعم ☐

لا ☐

نوعاً ما ☐

6- الملخص:

- عنوان الدراسة: "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية"

- أهداف الدراسة:

- 1- التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري.
- 2- توضيح ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.
- 3- إبراز أهمية المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية.
- 4- إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية لدورها الإيجابي في الوصول لأحسن أداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- 5- تبين مدى نجاعة سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطور ورفع كفاءة الموارد البشري الموجود داخل المؤسسة الرياضية.

الإشكالية: هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

الفرضية العامة: لإدارة الموارد البشرية الدور الكبير في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية .
 - يلعب التكوين الإداري للمورد البشري دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - نظام تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية له الدور الكبير في تحسين أداء العاملين.
- العينة: تتكون عينة البحث من (25) إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- منهج دراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره، أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .
- أداة الدراسة: تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ.

النتائج المتوصل إليها:

- معرفة أهمية سياسة الاختيار والتعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين.
 - تم إبراز أهمية مساهمة عامل التكوين الإداري في رفع كفاءة المورد البشري وتحسين أدائه بالمؤسسات الرياضية.
 - تبين لي ضرورة تطبيق سياسة تحفيز المورد البشري من أجل النهوض بأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والارتقاء به.
- استنتاجات واقتراحات:

- إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالمورد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور للأداء.
- يؤدي التطبيق الفعلي والسليم لوظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز... الخ) إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وضمان التطوير ورفع الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للعاملين والمؤسسة.
- من أجل تحسين أداء العاملين لأبد من وجود إدارة تهم بهذا الجانب وتولييه اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.

- تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية علي أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال

- محاولة التقليل من المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في عملية الاهتمام بالعاملين وتحسين مستواهم الوظيفي.

Résumé:

- **Titre de l'étude:** «gestion des ressources humaines et de son rôle dans l'amélioration de la performance des employés des institutions sportives.»

Objectifs de l'étude:

1. Définition de la notion de ressources humaines et de leurs composants et de leur importance et le concept de la performance des employés dans les institutions sportives à travers le cadre théorique de la gestion.
2. clarifier et connaissance du rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des employés au sein des institutions sportives.
3. mettre en évidence l'importance des ressources humaines au sein des institutions sportives.
4. la possibilité de tirer des conclusions à partir de l'échantillon de l'étude au cours de l'analyse des réponses, et l'importance de l'application des politiques de gestion des ressources humaines pour son rôle positif dans l'accès à la meilleure performance parmi les travailleurs dans les institutions sportives.
5. démontrer l'étendue de la réussite des politiques de gestion des ressources humaines dans la réalisation du développement et accroître l'efficacité des ressources humaines à l'intérieur de l'institution sportive.

Problématique: Avez rôle de gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des employés des institutions sportives?

Le principe général: gestion des ressources humaines rôle majeur dans l'amélioration de la performance des employés des institutions sportives.

hypothèses partielles:

Sélection -saash et la nomination des ressources humaines jouent un rôle important dans l'amélioration de la performance des employés au sein des institutions sportives.

- La configuration administrative de la ressource humaine joue un rôle dans l'amélioration de la performance des employés des institutions sportives.

-nzam Stimulez ressources humaines au sein des organisations sportives ont un grand rôle dans l'amélioration de la performance des employés.

Exemple: L'échantillon de recherche de (25) Direction administrative de la Jeunesse et des Sports du mandat de liquéfiés composé.

Méthodologie: étude chercheur a adopté la méthode d'analyse descriptive, les approches les plus appropriées à la nature de l'étude et de ses objectifs.

L'outil d'étude: Un questionnaire a été mis au point l'outil de collecte d'informations a également été utilisé des fréquences et des pourcentages et écart moyen arithmétique

Standard coefficient alpha de Cronbach.

Résultats atteints à:

- Connaître l'importance de la sélection et de nomination politique menée par la Direction des ressources humaines car ils ont un rôle important dans l'amélioration et le développement de la performance des employés.

-TM Souligner l'importance de la contribution du facteur de configuration administrative en augmentant l'efficacité des ressources humaines et l'amélioration de la performance des institutions sportives.

- Montrez-moi la nécessité d'appliquer dois la stimulation de la politique des ressources humaines afin d'améliorer le rendement des employés des institutions sportives et de l'élever.

Conclusions et suggestions:

Gestion des ressources humaines a un rôle efficace dans l'amélioration de la performance des employés car ils ont un lien direct avec tout le respect pour le vendeur humain à travers de nombreux emplois qui sont la gestion des ressources humaines et c'est ce qui permet à l'efficacité et le développement de la performance.

L'application effective et appropriée -aada des fonctions de gestion des ressources humaines (polarisation, sélection, recrutement, formation, motivation, etc ...) afin d'améliorer le rendement des employés dans les institutions sportives, et d'assurer le développement et augmenter les performances et atteindre les objectifs souhaités pour les employés et l'entreprise.

Ordre -mn pour améliorer le rendement des employés doit être une attention de gestion de paie à cet aspect et le fait qu'il a un grand intérêt à travailler dans l'organisation sportive des raisons de la réalisation de cette institution à ses objectifs.

Formation de pneus spécialisés dans la gestion des ressources humaines dans les mains d'un expérimenté et efficace spécialisée dans ce domaine

- tentative Minimiser les obstacles qui limitent le rôle de la gestion des ressources humaines dans le processus d'attention aux travailleurs et à améliorer leur carrière de niveau.



تعمل لاجل محمد بوضياف بالمسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الادارة والتسيير الرياضي

تخصص ادارة وتنظيم في الرياضة

العنوان

**إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات
الرياضية**

إعداد الطالب

معزوز شعيب

تاريخ المناقشة: 28 ماي 2016

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- الدكتور: منجحي مخلوف مشرفا.
- الدكتور بن رجم أحمد رئيسا.
- الدكتور: الساسي بوعزيز عضوا.

السنة الجامعية 2016/2015

Université * Mohamed Boudiaf * M'sila

Faculté de sciences et techniques des activités physiques
et sportives



Département de l'administration et de gestion des sports

Mémoire

Présenter pour obtenir du diplôme de master Spécialité administration et de
gestion des sports

Option: Gestion et organisation dans le sport

SUJET :

Gestion des ressources humaines et de son rôle dans l'amélioration de la
performance des employés des institutions sportives

Par :

Mazouz choayb

Soutenu publiquement le :28mai2016 Devant le jury composé de :

- dr/ ben rjam ahmed Président
- dr/menjehi makhlouf Rapporteur
- dr/Bouaziz sassi Examineur

Année :2015/2016

مشاف جامعة "ممد بوضفاف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2016/2015] على شكل word

كلية العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مسق الادارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل :

الباحث (ة) : شعيب معروز.

تاريخ المناقشة : 28 ماي 2016

عنوان الرسالة : ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة: ماستر

البلد :الجمهورية الجزائرية – المسيلة

الجامعة :جامعة محمد بوضفاف بالمسيلة

إشراف : د/منجحي مخلوف

عدد الصفحات: 112 ورقة.

الملخص :

بالعربية:

-أهداف الدراسة:

1- التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري.

2- توضيح ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

3- إبراز أهمية المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية.

الإشكالية: هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

الفرضية العامة: لإدارة الموارد البشرية الدور الكبير في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية .

- يلعب التكوين الإداري للمورد البشري دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- نظام تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية له الدور الكبير في تحسين أداء العاملين.

العينة: تتكون عينة البحث من (25) إداري.مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

منهج دراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ،انسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري ومعامل ألفا كرونباخ.

كلمات المفاتيح: إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، المؤسسات الرياضية.

بالفرنسية

Mots clés: gestion des ressources humaines, le rendement des employés, des institutions sportives

بالإنجليزية

Keywords:Human resource management, employee performance, sports institutions

جاء هذا البحث في فصول

الفصل الأول: تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة وتطرقنا فيه لأهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة، معتمدين في

ذلك على أهل الاختصاص سواء من العرب والمسلمين أو غيهم من أهل العلم من علماء الغرب، وفي هذا الفصل أيضا ذكرنا مختلف الدراسات

السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو أحد متغيراته، وذلك لنستفيد منها بأن نحدد من خلالها معالم دراستنا

وتناول الفصل الثاني: وهو فصل الإطار العام للدراسة بحيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بدراستنا بتقديم الكلمات الدالة في الدراسة،

وبعدها طرحنا الإشكالية التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة، وحددنا أهدافها، وأبرزنا أهميتها، ثم وضعنا بعد ذلك فرضيات هذه الدراسة

أما الفصل الثالث : وهو فصل الإجراءات الميدانية للدراسة بحيث عرضنا فيه المراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية، وذلك موازاة مع تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع : وفيه تم عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها بحيث عرضنا فيه النتائج التي تم التوصل إليها في جداول إحصائية قمنا كذلك بمناقشتها على ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

- معرفة أهمية سياسة الاختيار والتعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين.
- تم إبراز أهمية مساهمة عامل التكوين الإداري في رفع كفاءة المورد البشري وتحسين أدائه بالمؤسسات الرياضية.
- تبين لي ضرورة تطبيق سياسة تحفيز المورد البشري من اجل النهوض بأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والارتقاء به

توصل الباحث للعديد من التوصيات أهمها :

- يؤدي التطبيق الفعلي والسليم لوظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التكوين، التحفيز...الخ) إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وضمان التطوير ورفع الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للعاملين والمؤسسة.
- من أجل تحسين أداء العاملين لابد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتولي اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.

توصل الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

- ضرورة تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية علي أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال
- محاولة التقليل من المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في عملية الاهتمام بالعاملين وتحسين مستواهم الوظيفي.

كشاف بالفرنسية

Faculté de sciences et techniques des activités physiques et sportives

Département de l'administration et de gestion des sports

N° d'ordre :

N° d'inscription :

Chercheur : mazouz choayb

Soutenu publiquement le : 28/05/2016

Titre de la thèse (mémoire) : Gestion des ressources humaines et de son rôle dans l'amélioration de la performance des employés des institutions sportives

Language de la thèse : France

Modèle de la thèse : Magister

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur menjehi makhlouf

Grade : DR

Nombre de page : 112 pages

Fichier électronique (cd-Rom* PDF)

Spécialité : administration et de gestion des sports

Option : Gestion et organisation dans le sport

Résumé :

objectifs de l'étude:

1. Définition de la notion de ressources humaines et de leurs composants et de leur importance et le concept de la performance des employés dans les institutions sportives à travers le cadre théorique de la gestion.
2. clarifier et connaissance du rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des employés au sein des institutions sportives.
3. mettre en évidence l'importance des ressources humaines au sein des institutions sportives.

Problématique: Avez rôle de gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des employés des institutions sportives?

Le principe général: gestion des ressources humaines rôle majeur dans l'amélioration de la performance des employés des institutions sportives.

hypothèses partielles:

Sélection -saash et la nomination des ressources humaines jouent un rôle important dans l'amélioration de la performance des employés au sein des institutions sportives.

- La configuration administrative de la ressource humaine joue un rôle dans l'amélioration de la performance des employés des institutions sportives.

-nzam Stimulez ressources humaines au sein des organisations sportives ont un grand rôle dans l'amélioration de la performance des employés.

Exemple: L'échantillon de recherche de (25) Direction administrative de la Jeunesse et des Sports du mandat de liquéfiés composé.

Méthodologie: étude chercheur a adopté la méthode d'analyse descriptive, les approches les plus appropriées à la nature de l'étude et de ses objectifs.

L'outil d'étude: Un questionnaire a été mis au point l'outil de collecte d'informations a également été utilisé des fréquences et des pourcentages et écart moyen arithmétique

Standard coefficient alpha de Cronbach.

Mots clés : gestion des ressources humaines, le rendement des employés, des institutions sportives

Ce mémoire et contienne de trois « 05 » chapitre

Chapter One: nous avons traité dans le premier chapitre l'arrière-plan théorique et les études précédentes, nous avons discuté de l'étude des théories les plus importantes des variables explicatives, en se fondant sur les spécialistes des deux les Arabes et les musulmans ou la transgression des savants de scientifiques occidentaux, et aussi dans ce chapitre, nous a mentionné les différentes études précédentes sur ce sujet ou l'une de ses variables, de manière à en tirer profit pour déterminer lequel de nos repères d'étude

Le deuxième chapitre: la séparation du cadre général de l'étude de sorte que nous avons essayé dans ce chapitre pour prendre notre étude fournit la fonction des mots dans l'étude, puis nous avons soulevé le problème qui nous a conduit à mener à bien cette étude, nous avons fixé des objectifs et a souligné son importance, nous avons ensuite des hypothèses de cette étude

Le troisième chapitre: un champ distinct des procédures d'étude de sorte que nous avons offert les étapes par lesquelles l'étude de terrain, en parallèle avec une étude pour déterminer curriculum, la communauté et l'échantillon de l'étude, les outils de collecte de données et d'informations, et les diverses méthodes statistiques utilisées

Chapitre IV et les résultats ont été affichés et interprétés et discutés notre offre afin que les résultats qui ont été atteints dans les tableaux statistiques dont nous disposons ainsi que de discuter les fondements théoriques et les études précédentes que nous avons abordées dans notre lumière de l'étude.

Résultat essentielle que le chercheure à conclue : - Connaître l'importance de la sélection et de nomination politique menée par la Direction des ressources humaines car ils ont un rôle important dans l'amélioration et le développement de la performance des employés.

-TM Souligner l'importance de la contribution du facteur de configuration administrative en augmentant l'efficacité des ressources humaines et l'amélioration de la performance des institutions sportives.

-etbin Je dois appliquer la stimulation de la politique des ressources humaines afin d'améliorer la performance des employés des institutions sportives et de l'élever

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

- عنوان الدراسة: "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية"

- أهداف الدراسة:

- 1- التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري.
 - 2- توضيح ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.
 - 3- إبراز أهمية المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية.
 - 4- إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية لدورها الإيجابي في الوصول لأحسن أداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
 - 5- تبين مدى نجاعة سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطور ورفع كفاءة الموارد البشرية الموجود داخل المؤسسة الرياضية.
- الإشكالية: هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- الفرضية العامة: لإدارة الموارد البشرية الدور الكبير في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- الفرضيات الجزئية:

- سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية .

- يلعب التكوين الإداري للمورد البشري دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- نظام تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية له الدور الكبير في تحسين أداء العاملين.

العينة: تتكون عينة البحث من (25) إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

منهج دراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ،انسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ.

النتائج المتوصل إليها:

- معرفة أهمية سياسة الاختيار والتعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين.

- تم إبراز أهمية مساهمة عامل التكوين الإداري في رفع كفاءة المورد البشري وتحسين أدائه بالمؤسسات الرياضية.

- تبين لي ضرورة تطبيق سياسة تحفيز المورد البشري من اجل النهوض بأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والارتقاء به.

استنتاجات واقتراحات:

- إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالمورد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور للأداء.

- يؤدي التطبيق الفعلي والسليم لوظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التكوين، التحفيز...الخ) إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وضمان التطوير ورفع الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للعاملين والمؤسسة.

- من أجل تحسين أداء العاملين لابد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتولي اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.

- تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية علي أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال

- محاولة التقليل من المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في عملية الاهتمام بالعاملين وتحسين مستواهم الوظيفي.