



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي :

الرمز :

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة : الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة
(ماستر)

أهمية تنظيم إدارة الموارد البشرية في زيادة الأداء داخل الإدارة الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

الدكتور شريف حمزة

إعداد الطالب:

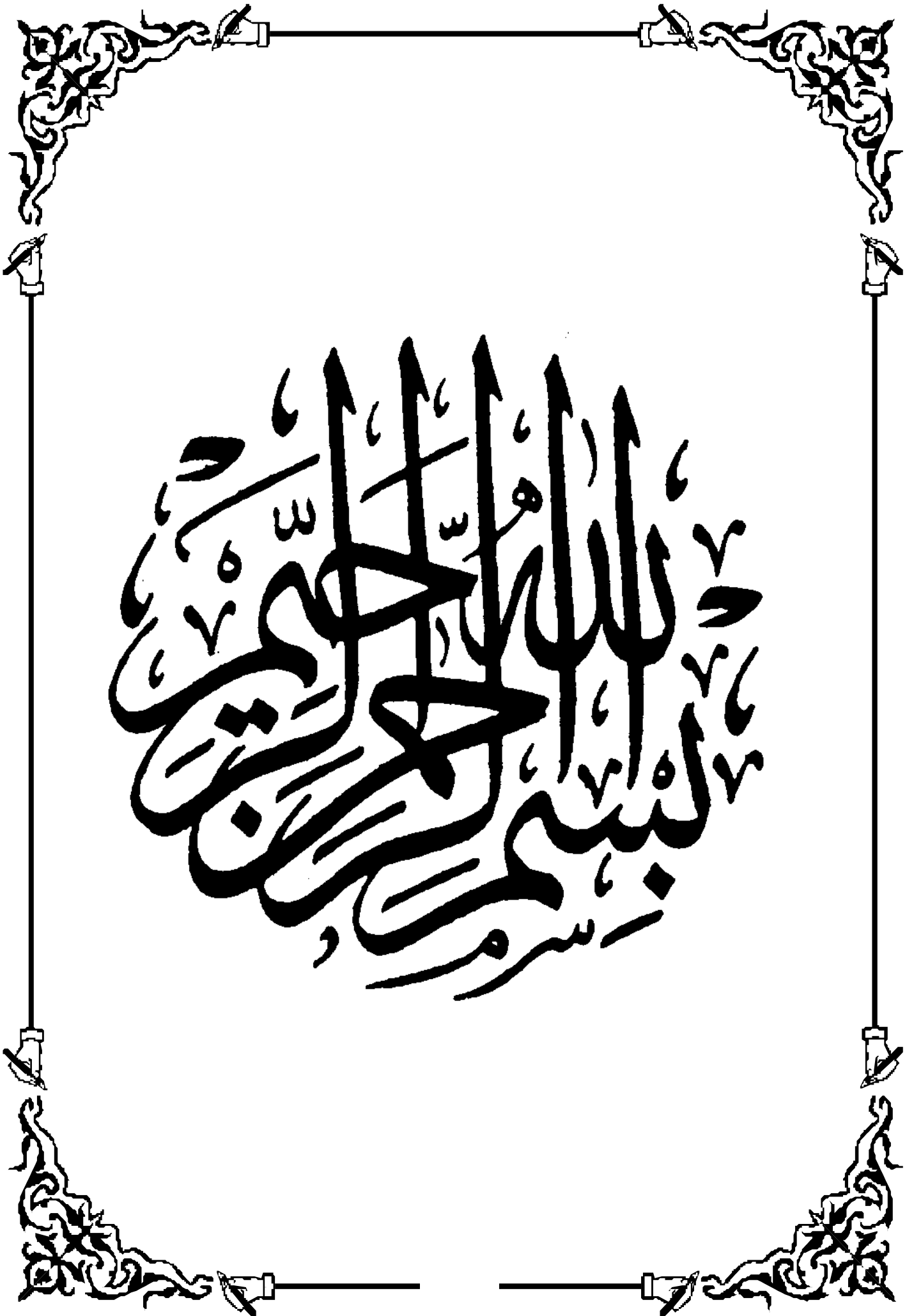
بلقار نبيل

زهارة بدرالدين الأمين

السنة الجامعية :

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله أولاً على منه وكرمه وتوفيقه لنا لإتمام هذا البحث ونسأله سبحانه السداد والتوفيق والقبول فيما بحثنا وفيما اجتهدنا وأن يجعله نورا بين يدينا يوم القيامة.

نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا إلى أستاذنا الفاضل
القدير الدكتور "شريف حمزة" لما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات ونصائح
ومعلومات قيمة، فدعأؤنا له بالخير والعافية وأن يحفظه الله ويرعاه ويديمه ذخرا
للعلم والعلماء.

كما نتوجه بالشكر لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي، كما
نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لنا يد العون والمساعدة من
قريب أو بعيد.



المخلص بالعربية :

أهمية تنظيم إدارة الموارد البشرية في زيادة الأداء داخل الإدارة الرياضية

ولقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة جوانب مختلفة منها الجانب المنهجي، حيث تناول فيه الباحث إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة وأهميتها وأهدافها، ثم تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة بالإضافة إلى مميزات الدراسة الحالية، وتطرق في الجانب الثاني وهو النظري إلى تناول فصلين أولهما فصل إدارة الموارد البشرية ثم فصل الإدارة الرياضية ، ثم تناول الباحث الجانب الثالث وهو التطبيقي متطرقا إلى منهجية الدراسة، وقد تناول فيها الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة ومتغيراتها ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج تحليل النتائج SPSS أدوات جمع البيانات والخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة ومخرجاته، ثم تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية ، وتناول في الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات والتي أكدت صحتها حيث خلصت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية دور في تحسين وزيادة أداء الإدارة في المؤسسات الرياضية وذلك من خلال استخدام كل من الأجهزة والمعدات والتكوينات والتحفيزات المختلفة والمعلومات قواعد والبيانات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإدارة الرياضية.

:Summary in Arabic

The importance of organizing human resources management in increasing performance within sports management

This study included three different aspects, including the methodological aspect, in which the researcher dealt with the problem of the study, the study's hypotheses, its importance and objectives, then defining the concepts and terminology of the study and previous studies in addition to the features of the current study. The sports management chapter, then the researcher dealt with the third aspect, which is applied, touching on the methodology of the study. The fifth chapter dealt with the presentation, analysis and discussion of the results in light of the hypotheses that confirmed their validity. The results concluded that human resources management has a role in improving and increasing the performance of management in sports institutions, through the use of both devices, equipment, configurations, various incentives, information, and databases

Keywords: human resource management, sports management..

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
3	1. الإشكالية
5	2. صياغة الفرضيات
5	3. أسباب اختيار الموضوع
5	4. أهداف البحث
6	5. أهمية البحث
7	6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
9	7. الدراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

14	تمهيد
15	1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
15	2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
19	3. أهمية إدارة الموارد البشرية
19	4. أهداف إدارة الموارد البشرية
21	5. وظائف و مداخل واهم تحديات الموارد البشرية
25	6. نظم معلومات الموارد البشرية
33	خلاصة

الفصل الثالث : الإدارة الرياضية

35	تمهيد
36	1. تعريف الإدارية الرياضية
38	2. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
38	3. مكونات الإدارة الرياضية
39	4. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
40	5. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

41	6. التعريف بمديرية الشباب والرياضة
41	7. مهام مديرية الشباب والرياضة
43	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : منهجية الدراسة	
45	تمهيد
46	1. الدراسة الاستطلاعية
47	2. حدود الدراسة
48	3. المنهج المتبع في الدراسة
48	4. متغيرات الدراسة
49	5. مجتمع وعينة الدراسة
49	6. أدوات جمع البيانات المعلومات
50	7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
56	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة
58	خلاصة
الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
60	أولا/ وصف أبعاد الاستبيان

94	ثانيا/ عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات
94	1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
95	2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
96	3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة
96	4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة
الفصل السادس : الاستنتاجات والاقتراحات	
98	النتائج المتوصل إليها
99	الاقتراحات
100	آفاق مستقبلية
101	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
49	الجدول رقم (01) يوضح درجان مقياس رنسيس
50	الجدول رقم (2) يوضح محاور الإستبـيـان
51	الجدول رقم (3) يوضح الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الأول
52	الجدول رقم (4) يوضح الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثاني
54	الجدول رقم (5) يوضح الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثالث
55	الجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ
57	الجدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار Shapiro-Wilk
60	الجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الأول
61	الجدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني
63	الجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث
64	الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع
66	الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس
68	الجدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السادس
70	الجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السابع
71	الجدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثامن

73	الجدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال التاسع
74	الجدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال العاشر
76	الجدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الحادي عشر
77	الجدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني عشر
79	الجدول رقم (20) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث عشر
80	الجدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع عشر
82	الجدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس عشر
83	الجدول رقم (23) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السادس عشر
85	الجدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السابع عشر
86	الجدول رقم (25) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثامن عشر
88	الجدول رقم (26) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال التاسع عشر
89	الجدول رقم (27) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال العشرون
91	الجدول رقم (28) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الواحد والعشرون
92	الجدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني والعشرون

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
60	الشكل رقم (1) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول
62	الشكل رقم (2) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني
63	الشكل رقم (3) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث
65	الشكل رقم (4) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع
67	الشكل رقم (5) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس
69	الشكل رقم (6) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس
70	الشكل رقم (7) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع
72	الشكل رقم (8) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن
73	الشكل رقم (9) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع
75	الشكل رقم (10) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر
76	الشكل رقم (11) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر
78	الشكل رقم (12) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر
79	الشكل رقم (13) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر
81	الشكل رقم (14) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر
82	الشكل رقم (15) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر

84	الشكل رقم (16) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس عشر
85	الشكل رقم (17) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع عشر
87	الشكل رقم (18) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر
88	الشكل رقم (19) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر
90	الشكل رقم (20) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال العشرون
91	الشكل رقم (19) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الواحد والعشرون
93	الشكل رقم (19) يوضح التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون

مقدمة

مقدمة :

عرفت المؤسسات تطورا كبيرا في مختلف مجالات لاسيما منها الاجتماعية الاقتصادية الرياضية الثقافية حيث أدى هذا الأخير إلى تطور كل ما له علاقة سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هاته المؤسسات و ذلك لبناء مركز استراتيجي يضمن بقائها ، في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية و يساعد على النمو و التقدم من ناحية أخرى ، فبالنسبة للمورد البشري نجد أن المؤسسات عرفت أن هذا الأخير هو مورد محوري و استراتيجي لقيامها ، حيث أنها في وقت ما كان كل تركيزها على الجانب المادي أكثر من غيره، فمن خلال الأبحاث و الدراسات تبين أنه يمكن استغلالها لتحسين و تطوير المنشأة في ظل وجود الموارد البشرية تتمتع بالكفاءات التي تساعدها على ذلك ويقابل هذا التطور التطور في مجال الموارد البشرية و العلاقات داخل بيئة العمل تتطور الإدارة بجميع عناصرها ، حيث أجريت في هذا المجال أيضا العديد من الدراسات و ظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي و تحقيق الاستقرار الإداري و رسم الأهداف و العمل على بلوغها .

لقد أصبحت الحاجة إلى تنظيم المورد البشري في ظل كل التطورات أكثر من ضرورية و ذلك من أجل تحقيق و أهداف و حاجات و إشباعها وفق نسق سليم أما لحاجة المنشآت و منها الرياضية لا تظهر في كونها تساعدها على الاستمرارية و الاستقرار حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطور كبير أدى إلى توسعها و تعدد نشاطها و بروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد و المجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني في عملية التربية و تكوين و ترقية الشعوب و ترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة ، تهتم و تركز على المورد البشري و منتهجة في ذلك ما اتبعته الإدارة في مجالات لقد حتم هذا على الإدارة الرياضية أن أخرى فعلت على الاهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ما له علاقة به و العناية به و المحافظة عليه لضمان تطورها و ذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشأة ، وقد حاول الباحث في دراسته هذه تسليط الضوء على تنظيم الموارد البشرية و دورها في زيادة أداء المؤسسة الرياضية عن طريق إحداث التنسيق بين الجهود المشتركة للعمال و تحديد المسؤوليات و مقدمة و رسم خطوط الإشراف و تقسيم المهام

بالإضافة إلى استغلال المجهودات للإداريين بكفاءة و دقة و ذلك لضمان استقرار المنشأة الرياضية و العمل على تطويرها وفق إستراتيجية سليمة .

وعليه ومن خلال كل ما سبق حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن أهمية تنظيم ادارة الموارد البشرية في زيادة الأداء داخل المؤسسات الرياضية من خلال التطرق في الجانب المنهجي إلى تحديد الإشكالية والفروض وأهمية وأهداف الدراسة وأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع مع تحديد المقاربة النظرية الخاصة بالدراسة، وعرض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا.

أما في في الجانب النظري الذي تناول فصلين حيث تمحور الأول حول إدارة الموارد البشرية وذلك في ماهية إدارة الموارد البشرية: مفهومها التطور التاريخي، أهميتها، وأهدافها.وظائفها، العلاقة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية.

وفيما خص الفصل الثاني حول الإدارة الرياضية وذلك في تعريفها ، صفاتها ، مكوناتها ، مبادئها ، والمهارات الأساسية الملمة بها

وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد احتوى على كل من التعريف بالجانب الميداني للدراسة، المنهج والأدوات المناسبة للدراسة لجمع البيانات، وتحديد العينة ونوعها، وبعد ذلك قمنا بعرض وتحليل البيانات في ظل فرضيات الدراسة وفي الأخير عرضنا أهم نتائج التي تم التوصل إليها ، ومن ثم عرضنا أهم توصيات الدراسة.

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. صياغة الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف البحث
5. أهمية البحث
6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
7. الدراسات السابقة

1. 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 تتم الإدارة الحديثة بإدارة الموارد البشرية محاولة منها لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، باعتبار العنصر البشري هو رأسمال حقيقي ويجب أن تعمل على تشجيعه وتحفيزه من أجل تحقيق أعلى مستوى، ولأهمية 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 جل هذه التغيرات الجذرية و التطورات التي دفعت كل هذا الاهتمام بالموارد البشري ما هو إلا دليل على وجود مشاكل و معوقات الأزمات هذه التطورات، كنقص التأطير و الحيرة 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 و الزيادة و تحسين في أداء الموظفين بصفة خاصة كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني وانخفاض في مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية و بالتالي 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 محاربات 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 مردودها، ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر في هذه العملية و كذا 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 ونجاعة المورد البشري، الأمر الذي أعطاها بعدا حساسا في قيادها 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 و كفاءتها 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 زيادة الأداء بالمؤسسات الرياضية؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل لسياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية دور في زيادة الأداء داخل المؤسسات الرياضية؟
- 2- هل يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في زيادة أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- 3- هل لنظام تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية دور في زيادة أداء الإدارة ؟

2. صياغة الفرضيات :**الفرضية العامة :**

لإدارة الموارد البشرية الدور الكبير في زيادة الأداء داخل المؤسسات الرياضية .

الفرضيات الفرعية:

- سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في زيادة الأداء داخل الإدارة الرياضية .
- يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في زيادة أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- نظام تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية له الدور الكبير في زيادة أداء الإدارة .

3. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابعا من عدة أسباب وتتمثل في ما يلي:

- الميل لدراسة مثل هذه المواضيع والتعريف بأهميتها.
- يعتبر بحثنا في مجال التخصص دراستنا، وهي إدارة وتسيير المؤسسات الرياضية .
- حداثة الموضوع، وذلك بسبب التطور الكبير في إدارة الموارد البشرية ودخولها عالم المؤسسات
- أهمية إدارة الموارد البشرية ، ودورها في تفعيل وتسهيل وزيادة الأداء داخل المؤسسة الرياضية وخارجها.
- باعتبار إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي مؤسسة فلا بد من تسليط الضوء عليها.

4. أهداف البحث:

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

- التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها و مفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري .
- توضيح و معرفة 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
- دورها الايجابي 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 مستوي الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية .
- اكتساب معارف جديدة حول إدارة الموارد البشرية .

5. أهمية البحث:

- 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 .

6. مفاهيم ومصطلحات دراسية :

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 بعث أكثر وضوح للموضوع حيث تبرز ما يلي :

v إدارة الموارد البشرية:

يعرفها سيكولا SIKULA: بأنها استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية .(الكرخي، 2014، ص 22)

كما يعرف فليبو FLIPPO: إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تمثيتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف العمال و المنشآت. (حفيان، 2014، ص 28)

كما تعرف بأنها القرارات والأفعال، التي تعنى بإدارة الموظفين في كل المستويات في العمل و تلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعية لخلق و استدامة الميزة التنافسية للمنظمة. (المعاينة، 2012، ص 20)

- التعريف الإجرائي :

وعليه نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تعمل على توفير القوى العاملة للمنشآت وعلاقتهم داخل المنظمة ، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وذلك عن طريق تدريبهم وتنميتهم وتحفيزهم وذلك حتى تتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بفعالية.

٧ الإدارة الرياضية:

- لغة: تعني رو ضد يروض ويقال رو ضد الفارس فرسه أ ي قام بتدريب وتعليم الفرس حركات وإيقاع

منسجم سواء كان ذلك في الميدان أو في الهواء الطلق (علي بن هادية، 1999، ص412)

- اصطلاحا: هي عملية تحليل وتخطيط ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور

حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعية التي تجتمع نتيجة للمجتمع الإداري.

(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص49)

- إجرائيا: الإدارة الرياضية هي تخطيط وقيادة ورقابة الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة

بالمسيلة، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة.

7. الدراسات السابقة:

أولا/ الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى: بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية من إعداد الطالبة: بوعزة حفيظة
- مكان الدراسة: ولاية المسيلة
- زمان الدراسة: 2012/2013
- طبيعة الدراسة: مذكرة ماستر
- إشكالية الدراسة: هل لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار داخل الإدارة الرياضية
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي
- أدوات الدراسة: أداة استمارة استبائييه
- أهداف الدراسة: الوصول إلى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار بالإدارة الرياضية
- أهم النتائج المتوصل إليها : تم التوصل إلى النتائج التالية
- تم إبراز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تقديم المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .
- التكوين المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .
- تبين لنا أن هناك العديد من الصعوبات التي تصادف الموارد البشرية أثناء تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .
- الدراسة الثانية : بعنوان اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات من إعداد الطالب: مانع صبرينة
- مكان الدراسة: عدة جامعات جزائرية
- زمان الدراسة: 2015/2014
- طبيعة الدراسة: رسالة دكتوراه

- إشكالية الدراسة: ما اثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ؟
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي
- أدوات الدراسة: أداة الاستبيان تم توزيع 800 استمارة نظرا لكبر حجم العينة
- أهداف الدراسة: تهدف الى التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها في الجامعات
- أهم النتائج المتوصل إليها : تم التوصل إلى النتائج التالية
- تحصيل التغذية الراجعة ومدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية والتكوينية
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين
- الدراسة الثالثة: بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية من إعداد الطالبة: بوقطف محمود لجمعة
- مكان الدراسة: ولاية خنشلة
- زمان الدراسة : 2013/2012
- طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير
- إشكالية الدراسة: هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ؟
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي أدوات الدراسة: أداة الملاحظة والاستبيان موجه لعينة تتكون من 46 موظف اختيرت عن طريق المسح الشامل لمجتمع البحث
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة
- أهم النتائج المتوصل إليها:
- للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وأن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وان للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وأن للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة .
- الدراسة الرابعة: بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
- من إعداد الطالب: فايزة بوراس
- مكان الدراسة: مجمع صيدال
- زمان الدراسة: 2014/2015

- طبعة الدراسة: رسالة دكتوراه

- إشكالية الدراسة: هل لإدارة الموارد البشرية دور في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ؟

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي

- أدوات الدراسة: أداة المقابلة والاستبيان موجه لعينة تتكون من 79 إطار بصيدال .

- أهداف الدراسة: التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار

الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال

النتائج المتوصل إليها:

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

ثانيا/ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: بعنوان واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في

المصارف العاملة في قطاع غزة من إعداد : منير زكريا احمد عدوان

مكان الدراسة: غزة

زمان الدراسة: 2007

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

أدوات الدراسة: أداة الاستبيان

أهداف الدراسة: تحديد واقع سياسة الاختيار والتعيين واثار ذلك على المسار الوظيفي للعاملين

أهم النتائج المتوصل إليها:

إلزام مختلف المؤسسات بالاهتمام بالمسار الوظيفي لعاملها والاختيار والتعيين الأمثل وفق معايير

محدد وتجنيد المختصين والإطارات في مجال الاختيار والتعيين لنجاح المسار الوظيفي للموظفين .

الدراسة الثانية:أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة

عمان من إعداد : عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي

مكان الدراسة: عمان

زمان الدراسة: 2011

منهج الدراسة : المنهج الوصف

أدوات الدراسة : الاستبيان

أهداف الدراسة: التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية ومدى تأثيره على أداء العاملين بالسلب أو الإيجاب .

النتائج المتوصل إليها :

يجب ان يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم مما يشجع العاملين مهما كان مسماه الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم .

- التعقيب على الدراسات السابقة:

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

حيث طبقت علي عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات خدماتية 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 ما 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 وأدوات جمع البيانات بها كوني لاحظت اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفت أداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع و المنهج .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور وهي :

موضوع و مشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية سنتناول أهمية تنظيم ادارة الموارد البشرية في زيادة الأداء داخل الإدارة الرياضية وهو ما لم يتطرق إليه أي من الدراسات السابقة بصورة مباشرة، إضافة إلى مجال التطبيق فأغلب الدراسات السابقة محال 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: إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
3. أهمية إدارة الموارد البشرية
4. أهداف إدارة الموارد البشرية
5. وظائف ، مداخل وأهم تحديات إدارة الموارد البشرية
6. نظم معلومات الموارد البشرية

خلاصة :

تمهيد :

تعتمد كافة المنظمات على حسن استثمار مواردها، بخصوص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد الأخرى، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية، هذه الحقيقة تعطي الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية العاملة حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة، وعليه كلما أحسنت المنظمات أو المؤسسات استخدام مواردها البشرية من خلال تكوينهم بعد اختيارهم وتوظيفهم بطرق علمية، واتخاذ القرارات المناسبة لهم وتخدم مصالحهم أصبحت أكثر قدرة علي تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى .

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية : (HRM)

تعرف إدارة الموارد البشرية : هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة علي احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (جمال الدين المرسي، 2006 ، ص16)

كما عرفها "حسن إبراهيم بلوط" علي أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن أهم واجباتها أن تعمل علي تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لنا فيه مصلحتها ومصالحتهم ، و أن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة.(حسن إبراهيم بلوط ، 2002 ، ص18)

ويعرفها المعهد البريطاني بأنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يدرونها أفراد، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها الجزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المشروع، وتطبيق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف. (صلاح الدين عبد الباقي ، 2005 ، ص16)

المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية : " هي العملية التي يجب أن يقوم بهياكل مدير تنفيذي في أية مؤسسة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لتشغيل الوظائف. وتقييم أدائها وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمور الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع المسؤولين في إدارة شؤون الموارد البشرية ، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة ، بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.(سمير محمد عبد الوهاب ، 2007 ، ص 14)

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد ظهر الاحتياج إلي علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التقعيد. والتطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي فيما يلي:

*الثورة الصناعية : ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. واهم ما ميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغلالها من بعض العمال وتعويضها بعمالة متخصصة. أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء ، وأبخرة وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلي العاملين تحت إمرتهم .

وقد ظهر نظام تقسيم العمل والتخصص هذا ما خلق مشكلات نفسية واجتماعية معقدة وكذلك ازداد الشعور بالملل والاغتراب، وضعفت العلاقات الودية بين العمال والإدارة.

ولهذه المظاهر كان من الضروري أن تقوم إدارة تحمل اسم إدارة العمال أو إدارة الموظفين لتتصرف على العمال وتنظيم علاقاتهم مع الإدارة العليا وتعالج مشاكلهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. (عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص 38)

* الحركات العمالية : لقد ترتب علي قيام الثورة الصناعية ونظام المصانع تجمع العمال بإعداد كبيرة وشعورهم بقوتهم. وقد كان لقيام المنظمات والمؤسسات وازدياد حجمها مع ازدياد الموظفين .كل هذه العوامل أشعرت العمال بقوتهم فنظموا أنفسهم في نقابات واتحادات عملت على دراسة أوضاع العمال وظروف العمل، وكذا الأجور والرواتب. وقد كان لظهور النقابات ونموها أثر على إدارة شؤون الموارد العاملة، فظهرت ممارسات واتجاهات كدراسة شكاوي وتظلمات العمال، وتنظيم ساعات العمل والإيجارات، مع تحديد المهام والأجور. (عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص 39)

*الإدارة العلمية : إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فريدريك تايلور"، فقد أعطت هذه الحركة تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، وتشجيعهم على أداء العمل وفقا للطرق المحددة وبالسرية المطلوبة وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة من أجل تحقيق المعايير المحددة سلفا . وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض، والتأمينات ،... ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية. (مؤيد سعيد السالم ، 2005 ، ص 07)

* **حركة العلاقات الإنسانية :** أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة هي " مدرسة العلاقات الإنسانية " بزعامة " فريدريك تايلور " بدأ تأثير هذه الحركة يأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة لتجارب " التون مايو" وزملائه. حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من استعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم، و أهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العلمية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك كما أن هناك ما يحفز نحو العمل ويدفع إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيره بنفس الدرجة، كما تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي وغيرها من الأمور التي تضاعفت عنها مدرسة العلاقات الإنسانية. (مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش ، 2005 ، ص 08)

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. لكن من وجهة أخرى تحسنت كثيرا ممارسات مديري إدارات الموارد البشرية بسبب استفادتهم من أبحاث ونظريات علماء النفس الصناعي لأن مدرسة العلاقات الإنسانية مهدت لظهور حركة العلوم السلوكية الحديثة. وقد تحسنت ممارساتهم في الاختيار والتعليم ، والتدريب، والمقابلات وحرصوا على تطبيق فكرة الموازنة بين خصائص الموظفين وخصائص الوظيفة. (عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص 41)

* **تدخل الدولة :** ظهرت في الثلاثينات من القرن الحالي تشريعات مختلفة نصت على وجوب تدخل الدولة لصالح الموظفين، وتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والنفسية، وتوجهت تلك التشريعات بصدور قوانين الفرص المتكافئة ولجميع فئات الناس مع تدريب الفئات العمالية. كما حاولت هذه القوانين تحديد العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين، كما أنه ركزت على مجموعة من الموضوعات ومن أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات، وصحة العاملين وغيرها. (عبد الباري إبراهيم درة ، 2008 ، ص 42)

* **الشهادات المهنية:** ظهرت عدد من المنظمات العمالية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويتقدم للحصول عليها أولئك الحاصلين على شهادة البكالوريوس مع ضرورة نجاحهم في عدة امتحانات تضم فلسفة الم وارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة، والتعيين، التكوين،

الأجور، والحوافز.....الخ. ومع بداية الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، وقد تم إنشاء أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915. وفي سنة 1919 أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات العامة. (أحمد ماهر، 2000 ، ص47)

* ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن : خلال هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب، وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم. ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا، فالعلوم السلوكية كانت أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك كم يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية ومثال ذلك سياسات التحفيز والتنظيمات غير الرسمية. ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كاف المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية.(صلاح الدين عبد الباقي ، 2007 ، ص23)

3. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحديد مدى فعالية، وكفاءة، وقدرة المؤسسة التنافسية وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرة التنافسية للمؤسسات بالعديد من الطرق. وتكمن أهميتها فيما يلي:

- زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- إدارة الاستقطاب، والاختيار الجيد للعاملين فهو يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات سلوكية جديدة والتي بدورها تساعدهم على القيام بالمهام المستقبلية.
- كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المؤسسة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومؤسساتهم.

إضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم داخل المؤسسة، وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الانجازات المقدمة فهي تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم . (بسيوني محمد البرادعي ، 2005 ، ص 18 - 19)

4. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- **هدف اجتماعي:** المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على تنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.

- **هدف تنظيمي:** تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف العلاقات بين الإدارة والعمال، الاختيار، التخطيط، التكوين والتدريب مع العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

- **هدف وظيفي:** حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على المستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد المتاحة ستفقد قيمتها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه.

- **هدف الشخصي:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم من أجل ومتابعة المسارات الوظيفية لم يحتاج إلى قدر كبير من اهتمام الموارد البشرية. (صلاح الدين وعلي الهادي مسلم ، 2007 ، ص 43)

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها لابد من أن تكون نابغة من أهداف المنظمة التي تنطوي على الهدفين أساسين هما :

أ / **الكفاءة:** التي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقق كفاءة لأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام الموارد البشرية.

ب / **العدالة:** يتوقف هذا الهدف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية . إذ كلما كانت هناك عدالة في أمور التوظيف والتكوين، والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك إلى رضا العاملين فالعدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة و العاملين إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على العدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العمال. (عادل حرحوش ومؤيد سعيد ، 2006، ص 17)

وفي ضوء هذين الهدفين يمكن بلورة مجموعة من الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وهي كالتالي :

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و أقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.

- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة فعالة، حيث تزيد إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع وتنفذ المهام التي تعرضهم للأخطار .
- توقع العاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- وجود ضمان صحي و اجتماعي جيد للعاملين بالمنظمة. (عادل حرحوش ومؤيد سعيد ، 2006 ، ص 18)

5.وظائف، مداخل، وأهم تحديات إدارة الموارد البشرية :

أ- وظائف إدارة الموارد البشرية:

يعد تحديد الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها ابتداء للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة، إلا أن هذه الإدارة تمارس نوعين من الوظائف وهي :

- **الوظائف التخصصية:** وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية الاختيار، تقويم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، بناء نظام للمعلومات البشرية.....،وتختلف عدد هذه الوظائف تبعا لفسفة الإدارة العليا، وحجم المؤسسة، وخصائص السوق، وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستوياتهم المهارية .

- **الوظائف الإدارية :** لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن أيضا وظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة شأنه في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المؤسسة. إذ لا بد لكل إدارة في المؤسسة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا إلى تحقيق الهدف المسطر. وأن تقود وتحفز وترغب، وتوّه نشاطات

العاملين نحو الأداء الجيد، كما تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة والعمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها. (مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش ، ، ص 26 - 27)

ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك مجموعة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي سوف نتطرق لكل وظيفة بشكل من التفصيل :

***التخطيط:** وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف، ووضع المعايير، إضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن ملائمة تنفيذها.

***التنظيم:** وتشمل هذه الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بعملية محددة، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة وكذا قنوات الاتصال بالإضافة إلى تنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.

*** التكوين:** ويتعلق الأمر بتحديد نوع الأفراد المطلوب تعيينهم بالمؤسسة وكيفية استقطاب ما يلزم المؤسسة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفاهم ووضع معايير للأداء بها كل فرد بالمؤسسة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزمهم من أنشطة النصح والمشورة والاهتمام بأنشطة التكوين والتنمية.

***القيادة:** وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، والعمل على تنمية الروح المعنوية والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.

*** الرقابة:** وهي التي تتضمن المعايير الرقابية مثل: الحصة السوقية، مستويات الإنتاج، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

***التوظيف:** تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- اختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة، ويشترط في انجاز هذه الوظيفة الالتزامات بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمؤسسة. (خالد عبد الرحيم مطر الهيثمي ، 2005 ، ص36)

* **التدريب والتطوير:** تركز هذه الوظيفة على :

- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات و أداء العاملين.
- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

* **علاقات العمل:** وترتكز هذه الوظيفة على الآتي :

- احترام حقوق العاملين.
- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.
- المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.

* **تقويم سلوك العاملين و أدائهم:** وتتضمن تلك الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بالآتي :

- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.
- تحديد مستويات الأداء الفعلية.
- تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.

* **مكافئة الأداء:** وتتضمن هذه الوظيفة انجاز وتقويم الوظائف، وتحديد الأجر و المكافئة التي

تتناسب مع متطلبات الوظيفة ويمكن أن تركز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على :

- المكافئة المباشرة.
- المكافئة على الأداء.
- المكافئة غير المباشرة (حسن إبراهيم بلوط ، 2002 ، ص 18)

ب- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

هناك جدل مستمر خاصة في المجال الأكاديمي يحاول رصد أوجه التشابه والاختلاف بين كل من إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية :

- أوجه التشابه :

تعتمد إستراتيجية إدارة الأفراد، مثلها في ذلك مثل إستراتيجية الموارد البشرية على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. تفر كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بأن المديرين التنفيذيين هم المسؤولين عن إدارة العاملين بالمؤسسة. هناك تطابق في القيم التي تدعو إليها كل من إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يخص احترام الفرد، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية، وتنمية العاملين من أجل إرضائهم ذاتيا ومن أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. تركز كل منهما على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتنمية قدراته للوظيفة.

تعتمد كل منهما على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين، وإدارة الأداء والكفاءات، توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم في وضع نظم لتدعيم علاقات العمل. (شعيب بغداد ، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية ، ص03)

- أوجه الاختلاف:

هناك اختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، لكنها ليست اختلافات جوهرية وبصفة عامة يمكن توضيح بعض ملامح الاختلاف في النقاط التالية :

- إن إدارة الأفراد كنشاط يركز بصفة أساسية على غير المديرين بينما إدارة الموارد البشرية لا يظهر بها هذا التركيز بوضوح وإنما تهتم بالإطارات الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من إدارة الأفراد .
- أن إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، بينما إدارة الأفراد كانت دائما متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية.
- إدارة الموارد البشرية تلعب دور محوريا نظرا لطبيعتها الاستراتيجية .
- أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (شعيب بغداد ، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية ، ص03)

جدول (01) يوضح: الفروق الأساسية بين إدارة شؤون العاملين وإدارة الموارد البشرية

العنصر	إدارة شؤون العاملين	إدارة الموارد البشرية
التخطيط	قصير الأجل، يعتمد على رد الفعل هامشي.	طويل الأجل ، استراتيجي، يحقق التكامل بين عناصر النظام.
العقد النفسي	الإذعان	الالتزام
نظام الرقابة	خارجيا	داخليا
العلاقات	درجة منخفضة من الثقة	ثقة عالية بالعاملين
الهيكل	البيروقراطي، المركزي.	حيوي ، دائم التطور، مرن.
بؤرة الاهتمام	تخفيض التكلفة والنظر إليها على أنها حمل ثقيل.	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والنظر إليها على أنها أصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة.

المصدر: جمال ثابت: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، مصر، 2007، ص 292.

6. نظم معلومات الموارد البشرية:

أ- مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية :

تعرف على أنها " الوظيفة التي تعنى بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار، وتطوير، وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة ".
(سهيلة محمد عباس ، 2007 ، ص 47)

كما يعرف على أنه " نظام آلي لجمع وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية

ويعرف بأنه " نظام مصمم للقيام بوظيفة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه لتحقيق أهداف المنظمة ". (حرحوش صالح ومؤيد سعيد ، 2006 ، ص 266)

ويعرف على أنه: " أحد النظم الفرعية في المنظمة، يتكون من عدة أنظمة فرعية أخرى تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات البشرية التاريخية والحالية والمستقبلية، لجميع الجهات التي يهتما مصير المنظمة وبما يخدم تحقيق أهدافها". (يوسف جسيم الطائي ، 2010 ، ص 533)

ومنه فنظام معلومات الموارد البشرية هو وظيفة من وظائف نظام معلومات المؤسسة، حيث يختص بتخزين، ومعالجة، واسترجاع المعلومات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة وذلك لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الملائمة.

ب- مراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب في إدارة الموارد البشرية :

بالإمكان تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب على النحو التالي:

ü دراسة الجدوى: وتشمل هذه المرحلة على التالي:

§ تشخيص المشكلات وتحديد بدقتها

§ تحديد المعوقات الداخلية والخارجية المحتمل تأثيرها على استخدام الآلة.

§ تحديد متطلبات التشغيل

§ القيام بالدراسة وتقديم التقرير الأولي

ü التصميم الدولي للنظام : وتضمنت هذه المرحلة ما يلي:

§ عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام.

§ تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف والمعوقات.

§ تقويم البدائل.

§ تقديم التوصيات. (حرحوش صالح ومؤيد سعيد ، 2006 ، ص 272)

ü الدارسة الهندسية: وشملت ما يلي :

§ تحديد المتطلبات الفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة).

§ دراسة أولية عن تحليل الفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة

§ اختيار التصميم المناسب.

§ تقديم التوصيات.

§ تقديم عرض مفصل لمتطلبات النظام من الأفراد.

ü اختبار النظام ثم التنفيذ : وكانت على الشكل التالي :

§ اختبار الأنظمة الفرعية.

§ اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية .

ü متابعة وتقييم النظام : وشملت هذه المرحلة:

§ قياس الأداء.

§ تقويم الأداء.

§ إجراء التعديلات الضرورية.

§ التنفيذ.

§ المتابعة المستمرة.

ج- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية :

من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر وهي كالتالي:

* المدخلات : مدخلات نظم المعلومات الإدارية عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف

والبيانات ذات العلاقة .وبالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي :

ü البيانات المتعلقة بالموظفين: وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية

للموظف،والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها وتاريخ التحاق الموظف، والتدرج

الوظيفي، وتقييم الأداء، الإعارة، الإجازات، والعقوباتالخ.

ن البيانات المتعلقة بالوظائف: وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطأ عليها.

ن بيانات إدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ن بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل البيانات عنة المؤسسات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمؤسسات وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو المتوفر حالياً.....الخ.

* العمليات : وهي النشاطات التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية الحسابية، والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد. وتشمل العمليات الخطوات التالية :

- تسجيل ورصد وتخزين البيانات .
- تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات
- تحليل وتفسير البيانات.

* المخرجات : وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

- بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف.
- بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.
- بيانات عن أوضاع العاملين، سابق، وحالياً، ومستقبلاً.

* التغذية الراجعة : وهي معلومات تحمل رسائل و إرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

إن هذه المعلومات الراجعة تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشرية، حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغييرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات إلى تعيق فعالية استخدام النظام.

* **التحكم** : وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أفي مجريات البرنامج، أو في أي توظيف البيانات المدخلة.

* **الذاكرة** : وهي الوعاء الذي تختزن فيه مخرجات ومدخلات النظام أي أنه ذاكرة النظام .(**حرحوش صالح ومؤيد سعيد ، 2006 ، ص 268 269**)

د - تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية:

توجد العديد من التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية ومن أهمها ما يلي:

* **تطبيقات التوظيف**: تتضمن كل من عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص عمل مناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

جذب واستقطاب العاملين : يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب يحقق نظام الاستقطاب الفاعل للمنظمة ما يلي :

- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي....الخ.
 - توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (المقابلة، الاختيار...).
 - توثق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
 - توفير جميع البيانات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير عن المرشحين للوظائف الشاغرة.
- توفير قاعدة بيانات تدريبية للعاملين : عادة ما تحتفظ المؤسسة ببيانات حول العاملين في ملف هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:

ü إدارة الرواتب والأجور .

ü توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز .

ü التخطيط للموارد البشرية. (**سهيلة محمد عباس ، 2007 ، ص 329**)

* **تطبيقات التخطيط للموارد البشرية**: ويتمثل في ضمان توافر العاملين الذين يمكنهم شغل المناصب الخالية نتيجة تحريك بعض الفئات العالمية بسبب الإحالة إلى المعاش أو الترقية ..الخ. أو

تقدير عدد العاملين من تخصصات أو مهارات معينة قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة مستقبلا . (سهيلة محمد عباس ، 2007 ، ص 330)

ونظرا لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تنطوي على مجموعة من العمليات الحسابية الخاصة مثل : معدلات الدوران ، والنمو، وسياسات الترقية فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية تتطلب تصميم برامج خاصة .

لذلك فإنه لا بد من توفر العديد من الملفات منها :

✓ ملف خاص بالعاملين مصنفيين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وحسب الجنس والعمر، وكذا حسب الخبرة ومدة الخدمة والتدريب .

✓ ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل الذي يتضمن ترقيات و تنقلات ومعدلات دوران العاملين وبالتالي توفر المعلومات التالية :

- عدد التعيينات الجديدة، التنقلات، الترقيات من قسم لآخر.
 - عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل.
 - عدد العاملين الذين ستفقدهم المؤسسة لأحد الأسباب (التقاعد، النقل، الإقالة، الاستقالة،.....الخ)
- (سهيلة محمد عباس ، 2007 ، ص 331)

وعليه فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية اتخاذ القرارات بفعالية حسب كل حالة.

* **تطبيقات إدارة الأداء:** إن تطبيقات إدارة الأداء تساعد المؤسسة في ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء . كما يمكن للبرمجيات الخاصة بتقييم الأداء و تحديد نوع الطريقة المناسبة للتقييم وكذا توفير معلومات تبين الفروقات في الأداء الفعلي وفق المعايير المحددة وليتسنى لتطبيقات إدارة الأداء تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل .

* **تطبيقات التدريب والتطور المهني:** يمكن استخدام الحاسب الآلي وما يرتبط به من نظام للمعلومات والانترنت في مجال التدريب كالاتي:

§ تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير الأداء المحتفظ بها في الكمبيوتر ونظام المعلومات

§ إعداد الموازنات التدريبية.

§ تقييم البرامج التدريبية.

إن قاعدة البيانات تتضمن المعطيات التدريبية كعدد المشاركين، محتوى البرنامج، تكلفة التدريب... الخ، وكذا معطيات حول البحوث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية لمساعدة العاملين على الإطلاع على أحدث المستجدات العلمية. أما فيما يتعلق بتطبيقات التطوير المهني فتتمثل في تحديد الميول المهنية وقيم العمل والأهداف المهنية كالعاملين وكذا تقديم النصح والإرشاد لهم فيما يتعلق بالفرص المتوفرة في المؤسسة لاستحداث وظائف جديدة. (جمال الدين محمد المرسي ، 2006 ، ص 547)

هـ - النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية :

يضم نظام المعلومات الموارد البشرية في ثناياه مجموعة من النظم الفرعية والتي تتعدد تطبيقاتها، حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، أهم هذه النظم الفرعية المساعدة يمكن ذكرها كما يلي:

* **النظام الفرعي للتخطيط للقوى العاملة:** يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد احتياجات من الأشخاص في المستقبل للمساعدة في التنبؤ للرواتب، والتخطيط، وتحليل وتقييم الوظيفة و موديلات القوى العاملة، والهيكل التنظيمي.

* **النظام الفرعي للتزويد:** هو نظام مسئول عن توفير معلومات حول الأفراد المترشحين للعمل والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، وإجراء الدراسات الداخلية والبحث عن موظفين جدد.

* **النظام الفرعي لإدارة القوى العاملة:** هناك عدد قليل من المنظمات التي تستخدم تطبيقات لإدارة القوى العاملة ومن هذه التطبيقات الأداء العام للموظف، والتدريب، والتحكم في مواقع الموظفين (الترقيات)، وتغير موقع الموظفين في المنظمة.

* **النظام الفرعي للمستحقات:** يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والاستحقاقات والرواتب والعلاوات.

* **النظام الفرعي للتكوين:** يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي ستقوم أو قامت بها المنظمة سابقا، والأفراد الذين استفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها.

* **النظام الفرعي للتقييم:** يضم هذا النظام معلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جداً، لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات.

* **نظام الاستخبارات للموارد البشرية:** وهو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه.

* **نظام معلومات البيئة الخارجية:** يختص هذا النظام في توفير معلومات عن البيئة الخارجية و المتعلقة أساساً بمعطيات سوق العمل وما يتوفر فيه من كفاءات بشرية.

* **نظام المعلومات الاجتماعي:** ويظم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال (زواج، مولود،... إلخ) و التي على أساسها يتم منح بعض المنح و العطل أو زيادات تكريماً أو تهنئة من طرف التنظيم للعامل. (مراد رايس ، 2006 ، ص 124)

وفي الأخير نشير إلى أن هذه عينة لبعض النظم الفرعية لنظام المعلومات البشرية فقط، وللتنظيم الحرية الكاملة في بناء أنظمتها الفرعية بما يخدم مصالحه، كما نشير كذلك إلى أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

خلاصة :

في ظل التطورات والتحديات التي واجهت ولا تزال تواجه إدارة الموارد البشرية ازدادت أهميتها داخل المؤسسة، فنجاح المؤسسات اليوم يرتبط بمدى فعاليتها ، وباعتبار إدارة الموارد البشرية نسق من النسق الكلي للمؤسسة فهي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية كما أنها تأخذ بعدا هاما في تحديد مستقبل المؤسسة من حيث استمراريتها و المحافظة على استقرارها مع محاولة تحقيق التكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

الفصل الثالث: الإدارة الرياضية

تمهيد :

1. تعريف الإدارة الرياضية
2. صفات الإدارة العلمية الفعالة
3. مكونات الإدارة الرياضية
4. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
5. المهارات الأساسية للإدارة الرياضية
6. تعريف مديرية الشباب والرياضة
7. مهام مديرية الشباب والرياضة

خلاصة :

تمهيد :

إدارة في المجتمعات المعاصرة أصبحت تختلف تماماً عما كانت عليه منذ سنوات مضت، فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي، كما إن الإدارة الحديثة أصبحت وسيلة رئيسة لتحقيق أهداف المنظمات والمجتمعات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقاً لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد. لذا فإن الإدارة الحديثة أصبحت لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة، وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها.

1. تعريف للإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وان الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضة قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية وبهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة للعمل الإداري .

مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهودا أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. لقد توضح ومنذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصده وهو ليس بالا مكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية والرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فان العمل الإداري هو احد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية بشكل عام وهذا يقودنا إلى القول أن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري وبهذا فان الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند وببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم والذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية والإدارة .

أن التطور الذي طرق للتربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجا إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها، وهي فن وعمل وهذا الفن حسن التخطيط والتنظيم. (د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 57).

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأن الإدارة الفاعلة تساهم في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة لكل الأنشطة الرياضية. والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا من العناصر التي تسعى لتقدم هذه اللعبة فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله، وبهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع.(د/مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص58).

والإدارة في المجال الرياضي عرفها عدلة عيسى مطر، طلحة حسام الدين « بأنها عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة». وعرفها ثابت إدريس، جمال الدين موسى « بأن الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة وإظهار قدرتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة واختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و العمل على تحقيقها»، ويؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة و التي تهدف إلى :

تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد و الجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لاقتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية .

التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها والأعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير والطويل. (عمر نصر الله قشطه، 2004، ص23-24).

ويعرفها مفتى إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها « فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات ». كما تعرف أيضا بأنها « توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها »ومما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية. ويلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة .

2. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها .

التكامل: ويعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانبا من التنظيم حيث يقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في إطار و نسق واحد ، بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

المستقبلية: ويعنى ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آت وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها تتأثر بها وتؤثر فيها. (مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص :18-19).

3. مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي (konz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي :

العامل البشرى.

العمل الجماعي.

المنظمة و التي تعمل الإدارة لأجلها.

القائد الإداري. (د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60).

4. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها و عملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة وتتخلص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي:

3-4-1. مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها، كذلك نجد أن من مهام الرئيس التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

3-4-2. مبدأ التوسيط: يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها .

3-4-3. مبدأ التخصص : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً و شاملاً في نواحي النشاط المختلفة .

3-4-4. مبدأ التنميط: يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة و أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات و التخطيط وفي الرقابة .

3-4-5. مبدأ الحوافز المادية : يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعة

3-4-6. مبدأ العلاقات الإنسانية: تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون و المراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات

3-4-7. مبدأ التخطيط: يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة. (د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 55)

- 3-4-8. مبدأ الرقابة: يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط .
- 3-4-9. مبدأ القيادة : إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص .
- 3-4-10. مبدأ السلطة و المسؤولية : إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه .
- 3-4-11. مبدأ اتخاذ القرارات: يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين.
- 3-4-12. مبدأ استخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً. (د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 56)

5. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

- لقد شاد الأمريكي «kinz» بان الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :
- 3-5-1. المهارات الفنية : وقد وصفها «kinz» بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.
- 3-5-2. المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون تام في ذلك الفريق وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بعلاقة جيدة. (د/مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60).
- 3-5-3. مهارات الاستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعنى النظرة الشاملة للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها. (د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60).

5. مديرية الشباب والرياضة :

- التعريف بمديرية الشباب والرياضة: هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الداخلية والخارجية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وتطبيقا للأحكام المادة (05) من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 هـ الموافق ل 28 سبتمبر 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية ، وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية تحت سلطة المدير أربعة (04) مصالح كالاتي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضية

- مصلحة نشاطات الشباب

- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

6. مهام مديرية الشباب والرياضة :

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وتطويرها

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنظيمها

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح المعنية بالولاية

- 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 وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه المنظمات والأقطاب ومتابعتها
- ترقية الممارسات الرياضية النسوية
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد 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 بتسيير مؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية والشبابية
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وانجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وصيانتها
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها وكذا المحافظة عليها
- إعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بالنشاطات المبذولة بصفة دورية وفقا لأشكال وكيفيات وأجال مقررة (الجريدة الرسمية العدد 61 ، الصادرة بتاريخ 8 رمضان عام 1427 هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 2006)

خلاصة :

تعتبر الإدارة أحد العلوم التي لها مكانة رفيعة في الدول المتقدمة، وتزداد أهميتها بازدياد الأعمال، أما الإدارة الرياضية الحديثة فهي المعرفة الدقيقة للغايات المراد من الأفراد الرياضيين تطبيقها، والتي يتم تنسيقها بالكيفية اللازمة وبأفضل الطرق والأساليب، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية العامة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. حدود الدراسة
3. المنهج المتبع في الدراسة
4. متغيرات الدراسة
5. مجتمع وعينة الدراسة
6. أدوات جمع البيانات المعلومات
7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
8. الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

تمهيد :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها من الأمور الأساسية التي يجب على الباحث العلمي أن يعرفها، حيث أن كل بحث علمي يلزمه منهجية دراسية يتبعها الباحث أو الطالب والهدف هو الخروج بنتائج مقبولة من الناحية الفكرية والمنطقية. بعيدا عن الطرق العشوائية في إجراءات الدراسة .

1. الدراسة الاستطلاعية :

كما تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الأساس الجوهرى لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها.

قبل الشروع في هذه الدراسة قام الباحث بزيارة إلى مقر مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حيث التقى ببعض الموظفين وقد طرح عليهم بعض الأسئلة التي تتعلق بأهمية تنظيم الموارد البشرية ودورها في تحسين وزيادة أدائهم . وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

- معرفة الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة
- القابلية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لمساعدتنا على إجراء الدراسة
- معرفة المدة التي تستغرقها إجراءات الدراسة
- معرفة مدى سهولة أو صعوبة أسئلة الاستبيان المقدم
- التعرف على مدير المؤسسة ورؤساء المصالح
- التعرف على نوع عينة الدراسة وعدد أفرادها
- الإلمام بأكثر قدر من المعلومات الخاصة والتأكد من التصور العام للبحث.

2. حدود الدراسة :

اشتمل البحث على المجالات التالية :

§ **المجال البشري:** شملت الدراسة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث كانت العينة الاستطلاعية (20) موظف

§ **المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم 2022/2021 ابتداء من 01 ماي إلى غاية 15 ماي وكانت البداية بالجانب النظري قمت من خلالها بجمع المعلومات النظرية المتعلقة بالادارة الرياضية و تنظيم الموارد البشرية ثم القيام بالجانب التطبيقي بجمع المعلومات ومناقشة وتحليل النتائج ابتداء من 15 ماي إلى غاية 31 ماي 2020

§ **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية لمسيلة :

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة وكذا هياكلها و تنظيمها، وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية و الرياضية لا سيما الوسط التربوي و التكوين و التأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

3. المنهج المتبع في الدراسة :

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثلها هذه الحالة.

4. متغيرات الدراسة :

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث، أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه حتى تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانياً، أنه لابد من العمل على صياغة وتجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لابد أن يحرص كل باحث حرصاً شديداً على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلباً على مسار إجراء دراسته.

المتغير: هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان:

- **المتغير المستقل** يتمثل في: تنظيم إدارة الموارد البشرية
- **المتغير التابع** يتمثل في: زيادة أداء الإدارة الرياضية

5. مجتمع وعينة الدراسة :

- يتكون مجتمع الدراسة في بحثنا من فئة الإطارات الإداريين وأعاون التحكم بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

- تتكون عينة البحث من 20 موظفا إداريا تم اختيارهم بطريقة المسح لشامل لصغر حجم المجتمع.

6. أدوات جمع البيانات :

عند إنجاز أي دراسة علمية لا بد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة، واعتمدنا في جمع المصادر الثانوية على المسح المكتبي، أما في المصادر الأولية اعتمدنا على الاستبيان الذي من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة وفق المراحل الآتية:

مرحلة البناء: صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (Rensis Likert)

الثلاثي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان ثلاث (3) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم 01: درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الثلاثي

بدائل التفضيلات	لا	نوعا ما	نعم
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبين

المرحلة الثانية: بعد اختيار السلم المتبع والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة أسئلة، تم تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الأسئلة التي تقع تحت كل محور وتصميم الاستبيان في صورته الأولية ومراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاته.

المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل الأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، متكونا من ثلاث (03) محاور أساسية، المحور الأول خاص لسياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية وتضمن سبعة (07) أسئلة، المحور الثاني خاص

بنظام تحفيز الموارد البشرية وتضمن سبعة (07) أسئلة، المحور الثالث خاص بـ بالتكوين الإداري في الموارد البشرية وتضمن ثمانية (8) أسئلة، وشمل الاستبيان ككل 22 سؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02: يبين محاور الاستبيان

الأسئلة	محاور الاستبيان
من 01 إلى السؤال 07	المحور الأول سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية
من 08 إلى السؤال 14	المحور الثاني نظام تحفيز الموارد البشرية
من 15 إلى السؤال 22	المحور الثالث بالتكوين الإداري في الموارد البشرية
من 01 إلى السؤال 22	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

7-1 - صدق أداة الدراسة:

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

- **صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي.

- **صدق المحكمين:** يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق

المحكمين بحالتين؛ الصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق السؤال بالهدف

الذي وضعت من أجله الحالة الثانية صدق المحتوي وهو صدق مكمل للصدق الظاهري يبين مدى

وضوح كل سؤال من الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي له، وأنه

يغطي المساحات المهمة لمجاله وشمول الاستبيان لمشكل الدراسة وللتحقق من صدق الاستبيان عرض

على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع

الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول أسئلة ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح أسئلة

جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة

فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 22 سؤال، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

- **صدق الاتساق الداخلي**: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان؛ مدى اتساق أسئلة الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن السؤال يقيس ما وضع لقياسه ولا يقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي بيرسون بين درجة كل سؤال من أسئلة المحور والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الجدول (1-2): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

ارتباط عكسي					ارتباط طرد					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
1	0.9	0.7	0.5	0.3	0	-0.3	-0.5	-0.7	-0.9	-1
تام										تام

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statiscal economic and social research and training center for islamic countries(SESRIC), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25.

- نتائج الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الأول:

الجدول رقم (03) : الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الأول

رقم السؤال	محور سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية	معامل الارتباط مع المحور	مستوي الدلالة
01	هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بمؤسستكم يساهم في تحسين أدائكم؟	**0.633	0.001
02	هل اختبار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يساهم في تطور أدائكم داخل المؤسسة؟	**0.593	0.006
03	هل جربت العمل بالمنصب قبل تعيينك في هذه المؤسسة من أجل إمكانية تحسين مهارتك؟	**0.690	0.001
04	هل اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب خبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة	*0.404	0.035

0.000	**0.824	هل استخدام الاختبار تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعينهم تزيد من جودة الأداء للعاملين داخل مؤسستكم؟	05
0.000	**0.715	هل الطريقة المعتمدة للترقية بمؤسستكم تساهم في زيادة أداء العاملين؟	06
0.004	**0.614	هل اختيار وتعيين الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يسهم في تحسن أداء العاملين وجودته؟	07
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$			
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (09) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثاني:

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثاني

رقم السؤال	محور نظام تحفيز الموارد البشرية	معامل الارتباط مع المحور	مستوي الدلالة
08	هل تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائه والرفع من مستوى انجاز اعماله؟	**0.640	0.002
09	هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لزيادة مستوى الأداء للعاملين؟	*0.525	0.027
10	هل استفادتم من مزايا وتكريمات ومكافأة إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة الفعالية	**0.761	0.000

		والتحسين في أداء الأعمال؟	
0.003	**0.631	هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيتهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامهم؟	11
0.020	*0.520	عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أكمل وجه؟	12
0.000	**0.674	هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامكم؟	13
0.010	*0.561	هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك على تحسين جودة الأداء؟	14
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$			
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (10) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها نظام تحفيز الموارد البشرية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثالث:

الجدول رقم (05) : الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثالث

رقم السؤال	محور التكوين الإداري في الموارد البشرية	معامل الارتباط مع المحور	مستوي الدلالة
15	تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائكم والرفع من مستوى انجازكم للأعمال؟	**0.610	0.000
16	هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره؟	*0.560	0.009
17	هل يسهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم؟	**0.715	0.000
18	هل مدة التكوين الإداري كافية لكسب خبرات ومعارف متجددة	**0.704	0.001
19	هل البرامج المقررة طويلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم ومهارتكم؟	**0.850	0.000
20	هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية وجودة في أداء مهامكم المستقبلية؟	*0.537	0.015
21	هل التكوين الإداري المتجدد يساعد على التحسين المستمر والدائم في أداء العاملين؟	*0.542	0.023
22	هل التكوين الذي تتلقونه يرقى الى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطوير كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه؟	**0.758	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$			
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من الجداول رقم (11) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها التكويني الإداري في الموارد البشرية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

1-1 ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ .

الجدول رقم: (06) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

التعيين	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول سياسة الاختيار والتعيين في الموارد البشرية	من 1 إلى للسؤال 7	0.764
المحور الثاني نظام التحفيز في الموارد البشرية	من 8 إلى للسؤال 14	0.675
المحور الثالث التكوين في الموارد البشرية	من 15 إلى للسؤال 22	0.728
الاستبيان ككل	من 1 إلى السؤال 22	0.875

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيم مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 87.50%.

8. أساليب المعالجة الإحصائية :

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) ، الإصدار 26 ، واعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

صدق الاستبيان : يقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على صدق المحكمين والذي يعني أن تكون أسئلة الاستبيان مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين، الحالة الأولى الصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق السؤال بالهدف الذي وضعت من أجله وحالة الثانية صدق المحتوي وهو صدق مكمل للصدق الظاهري، يبين مدى وضوح كل من أسئلة الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها(، وللتحقق من صدق المحكمين) الصدق الظاهري وصدق المحتوي (عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول أسئلة الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح أسئلة جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 22 سؤال، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين .

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Tests of Normality) :

يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، واستخدمنا اختبار Shapiro–Wilk لمعرفة توزيع البيانات لأن حجم العينة إذا كان أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Kolmogorov–Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات

اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار **Shapiro-Wilk** :

الجدول رقم 07: نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
بيانات الدراسة	0,225	20	0,009	0,877	20	0,016
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.v26**

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار **Shapiro-Wilk** كلها أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة **0.05**، وبالتالي بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه

أسئلة محاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

اختبار Chi-Square: لمعرفة مصدر التباين والفروق الحاصلة لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى، ولها

تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

خلاصة:

من خلال دراسة هذا الفصل تبين أن المنهج العلمي هو عملية منظمة لتقصي الحقائق والفرضيات عن طريق إتباع مجموعة من المناهج المعتمدة. التي توصل الباحث لنتائج تؤكد صحة الحقائق وتقيس مدى قابليتها للتطبيق، أو تنفيها، أو تعديلها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً/ تحليل نتائج الاستبيان

ثانياً/ مقارنة النتائج بالفرضيات

- 1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة
- 2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
- 3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
- 4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

أولا: تحليل نتائج الاستبيان

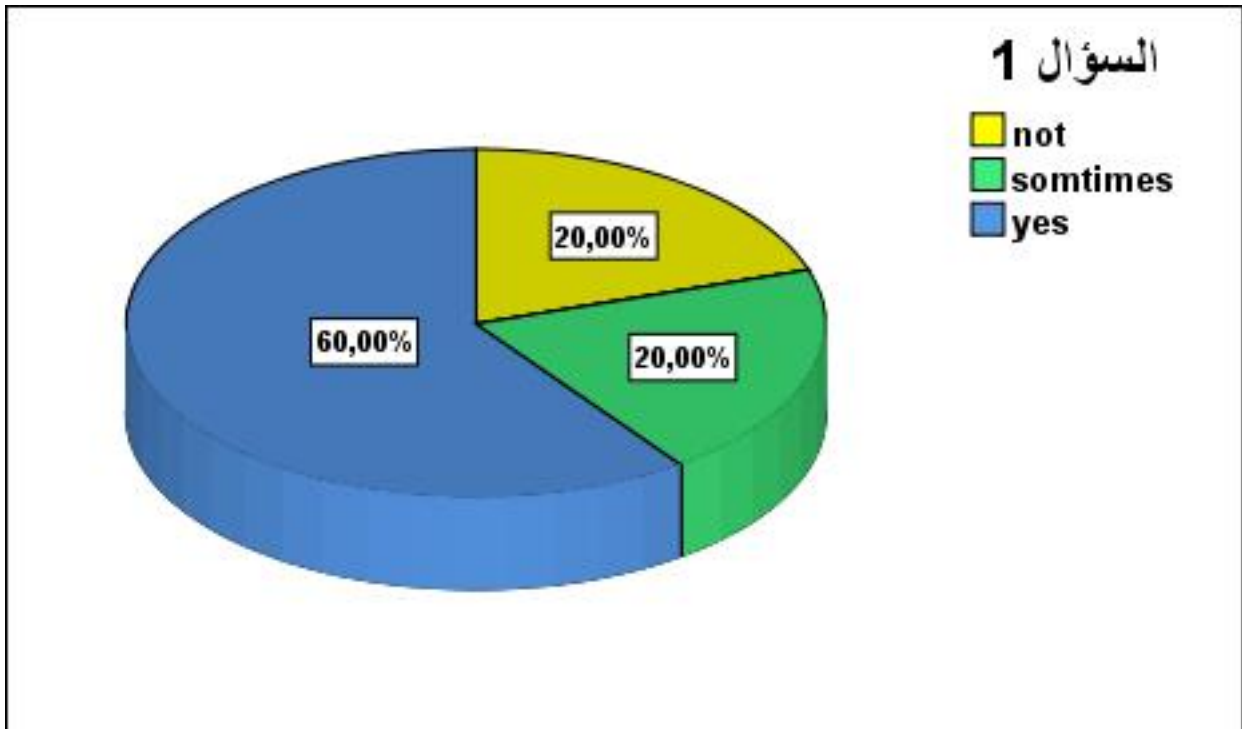
1. السؤال رقم(1): هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بمؤسستكم يساهم في تحسين أدائكم؟

الجدول رقم (08): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الأول

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى دلالة الدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	04	20.00	6.40	5.99	0.05	2	0.041
نوعا ما	04	20.00					
نعم	12	60.00					
المجموع	20	%100					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 01: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الأول:

من خلال الجدول رقم 04 والشكل رقم 01 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الأول كانت 12 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي حصلت على 08 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 6.40 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمديرية الشباب والرياضة يتفقون بنعم على وضوح سياسة الاختيار والتعيين بمؤسستهم يساهم في تحسين أدائهم.

السؤال رقم (2): هل اختبار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يساهم في تطور أدائكم داخل

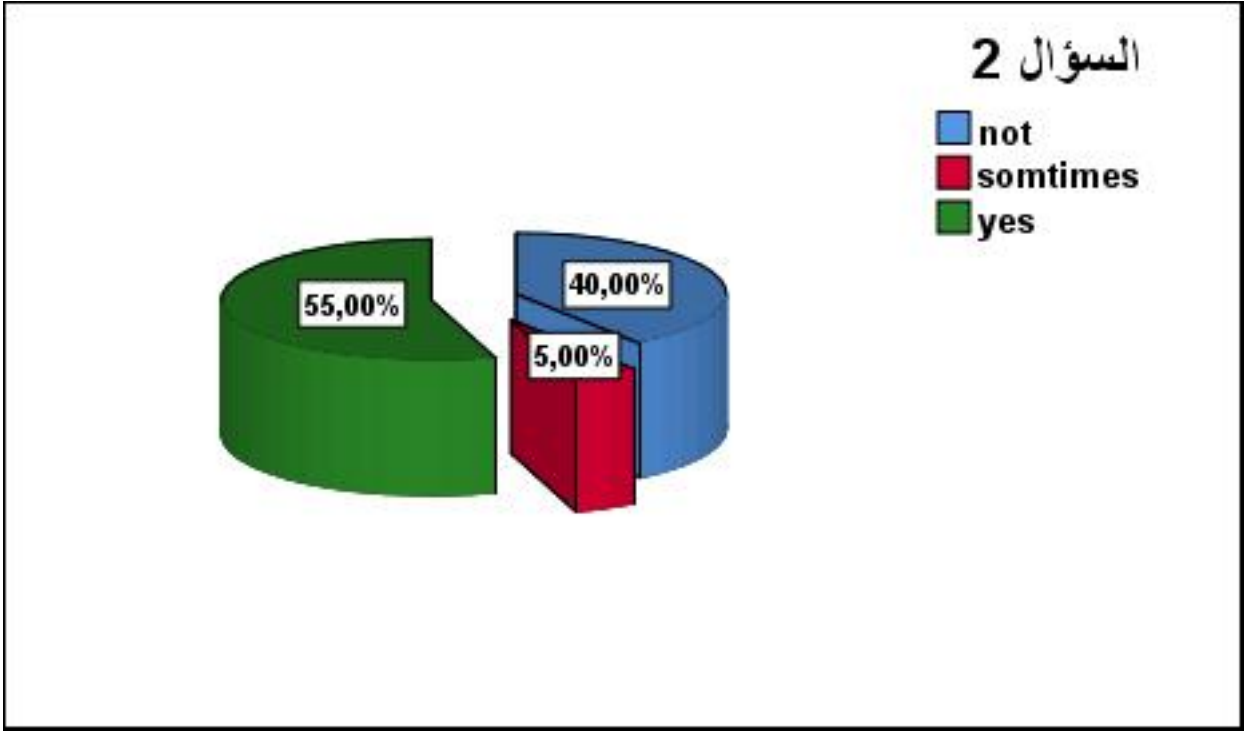
المؤسسة؟

الجدول رقم (09): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة للدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	08	40.00	7.90	5.99	0.05	2	0.019
نوعا ما	01	05.00					
نعم	11	55.00					
المجموع	20	%100					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 02: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الثاني:

من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 02 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني كانت 11 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 55.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعاً ما)، والتي حصلت على 09 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 7.90 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدرية الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن اختبار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يسهم في تطور أدائهم داخل المؤسسة.

السؤال رقم (03): هل جربت العمل بالمنصب قبل تعيينك في هذه المؤسسة من أجل إمكانية تحسين

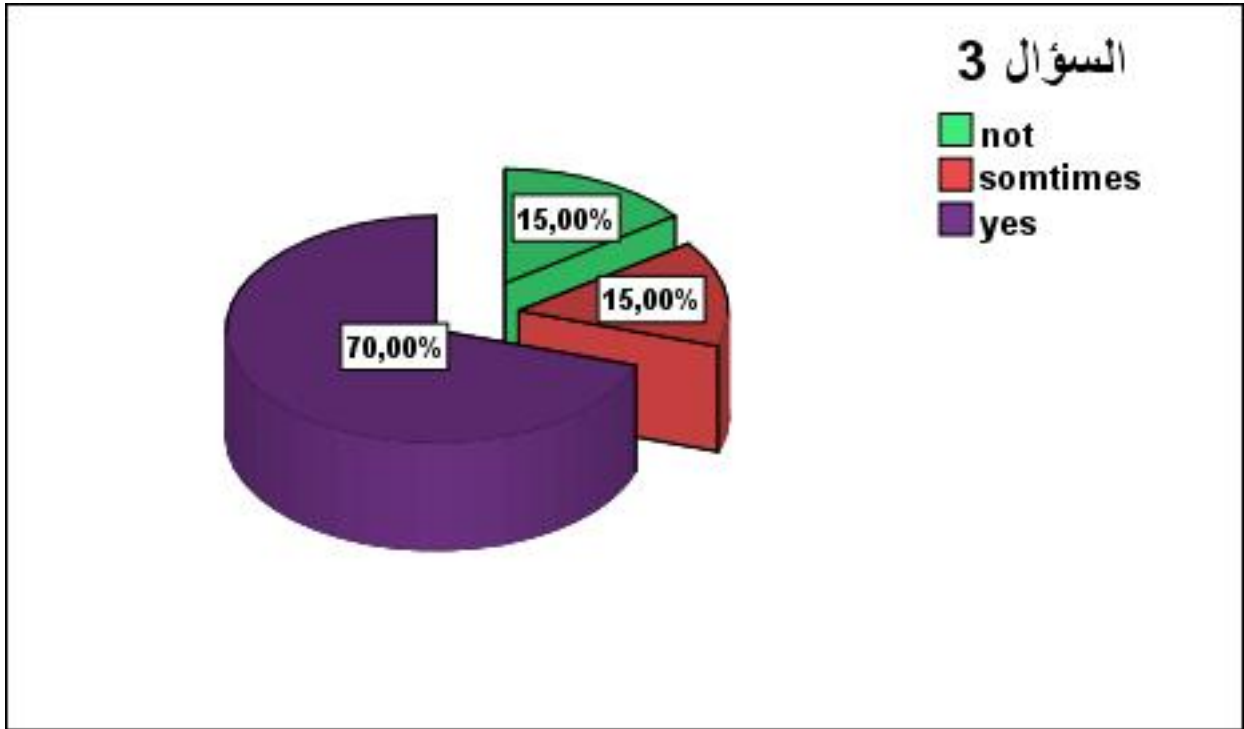
مهارتك؟

الجدول رقم (10): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.002	02	0.05	5.99	12.10	15.00	03	لا
					15.00	03	نوعا ما
					70.00	14	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 03: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الثالث:

من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 03 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث كانت 14 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 70.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 06 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 12.10 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدى الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن تجريب العمل بالمنصب قبل تعيينك في هذه المؤسسة من أجل إمكانية تحسين مهارتك.

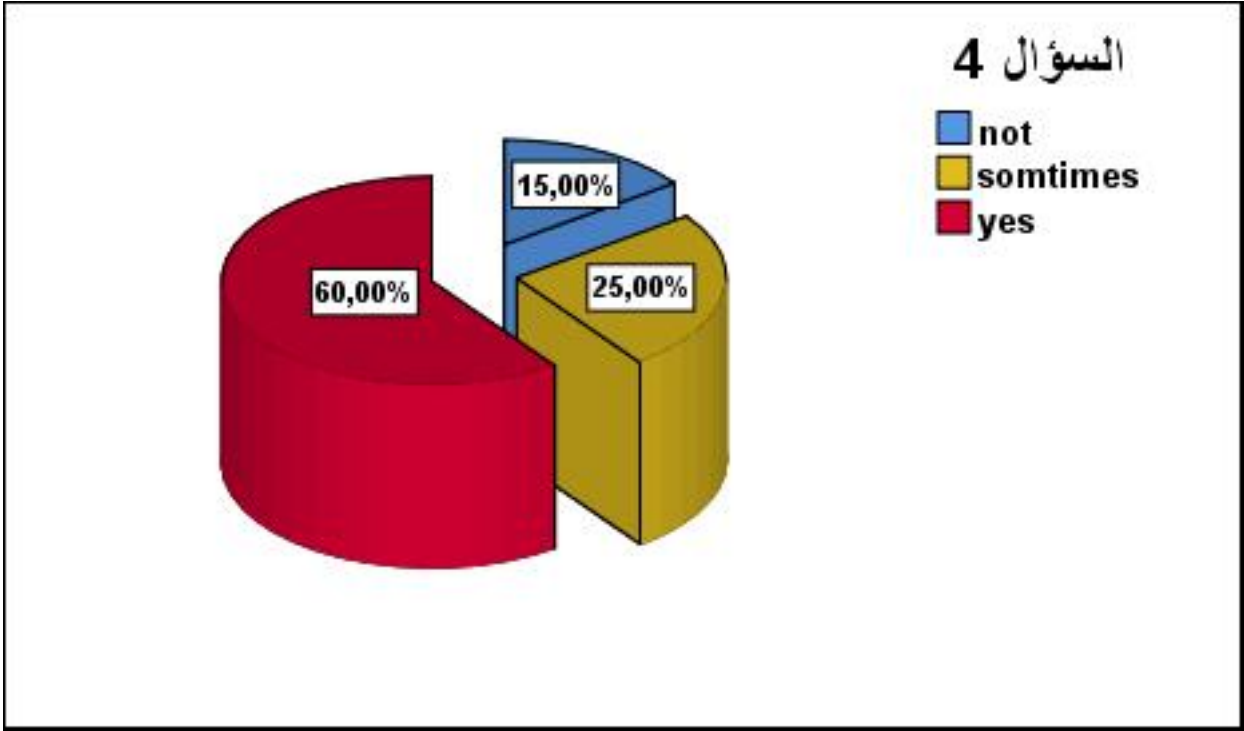
السؤال رقم (04): هل اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب خبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (11): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.035	02	0.05	5.99	6.70	15.00	03	لا
					25.00	05	نوعا ما
					60.00	12	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 04: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الرابع:

من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 04 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع كانت 12 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي حصلت على 08 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 6.70 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدى الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب خبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة.

السؤال رقم (05) : هل استخدام الاختبار تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعيينهم تزيد

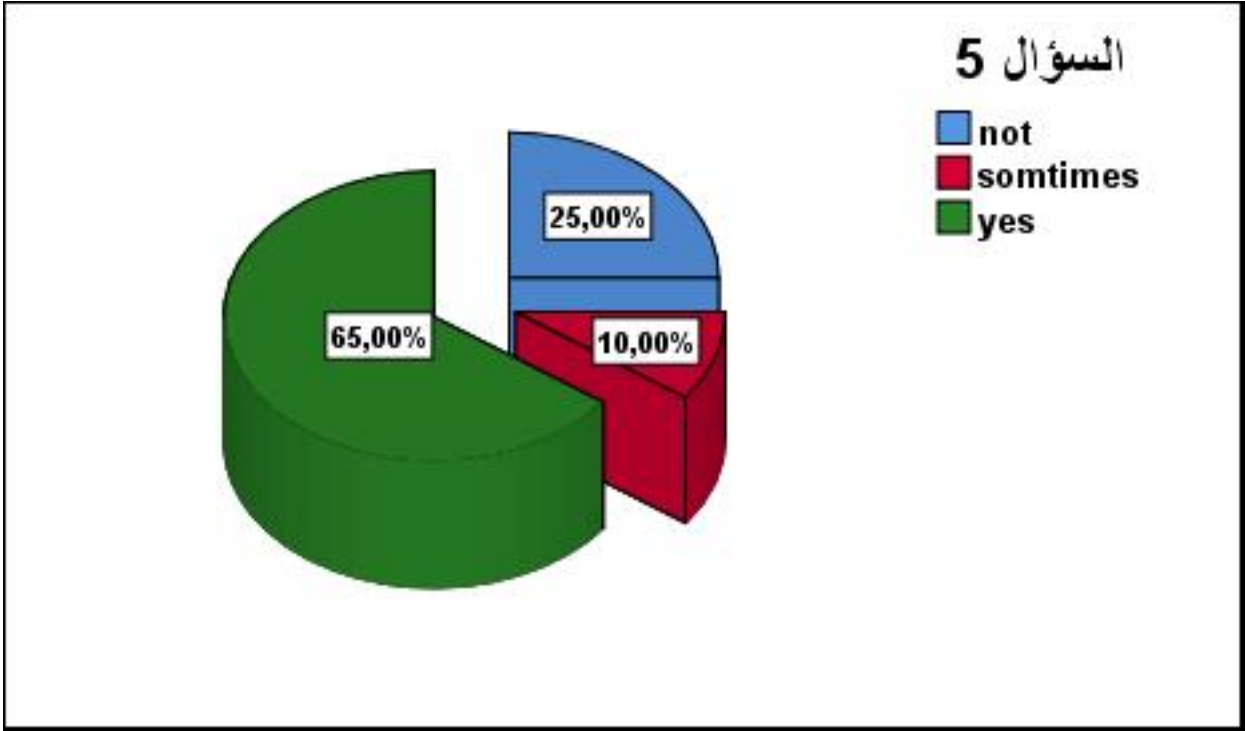
من جودة الأداء للعاملين داخل مؤسستكم؟

الجدول رقم (12): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.008	02	0.05	5.99	9.70	25.00	05	لا
					10.00	02	نوعا ما
					65.00	13	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 05: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الخامس:

من خلال الجدول رقم 08 والشكل رقم 05 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس كانت 13 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 65.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي حصلت على 07 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 9.70 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدنية الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن استخدام الاختبار تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعينهم تزيد من جودة الأداء للعاملين داخل مؤسستهم.

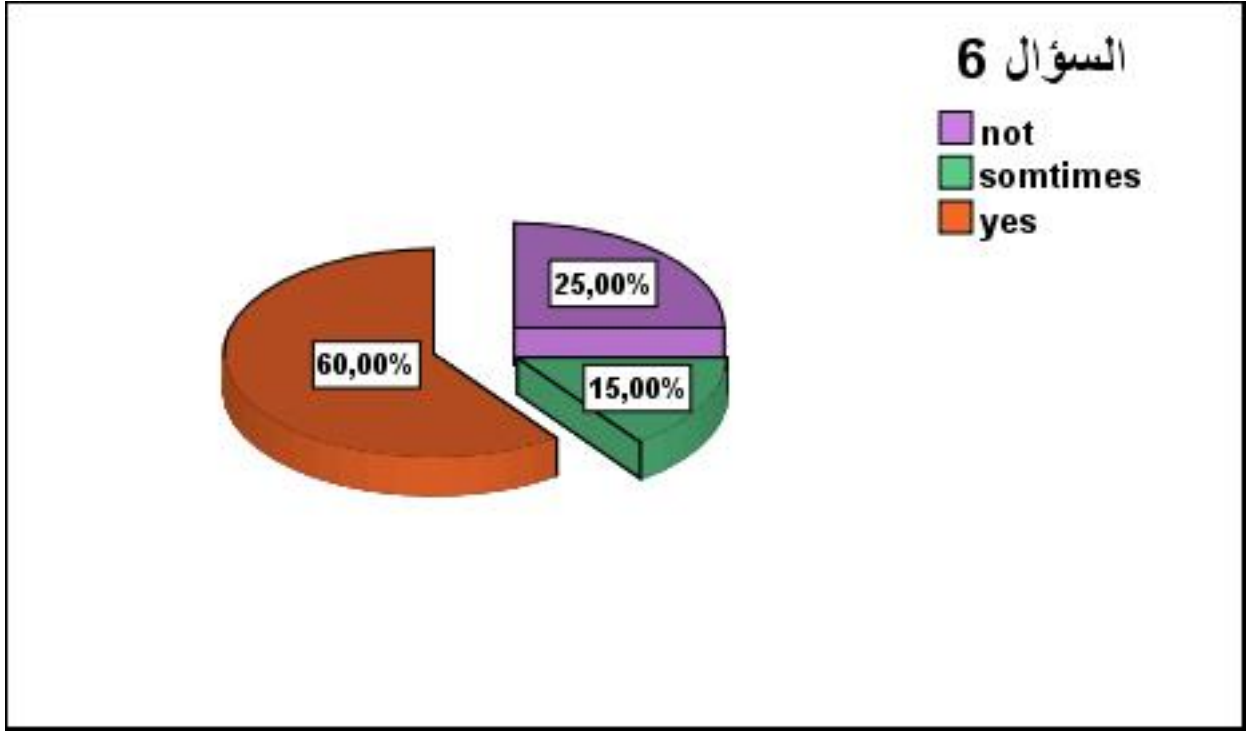
السؤال رقم (06) : هل الطريقة المعتمدة للترقية بمؤسستكم تساهم في زيادة أداء العاملين؟

الجدول رقم (13): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السادس

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.035	02	0.05	5.99	6.70	25.00	05	لا
					15.00	03	نوعا ما
					60.00	12	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 06: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال السادس:

من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 06 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال السادس كانت 12 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي حصلت على 08 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 6.70 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدربة الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن الطريقة المعتمدة للترقية بمؤسستهم تساهم في زيادة أداء العالمين.

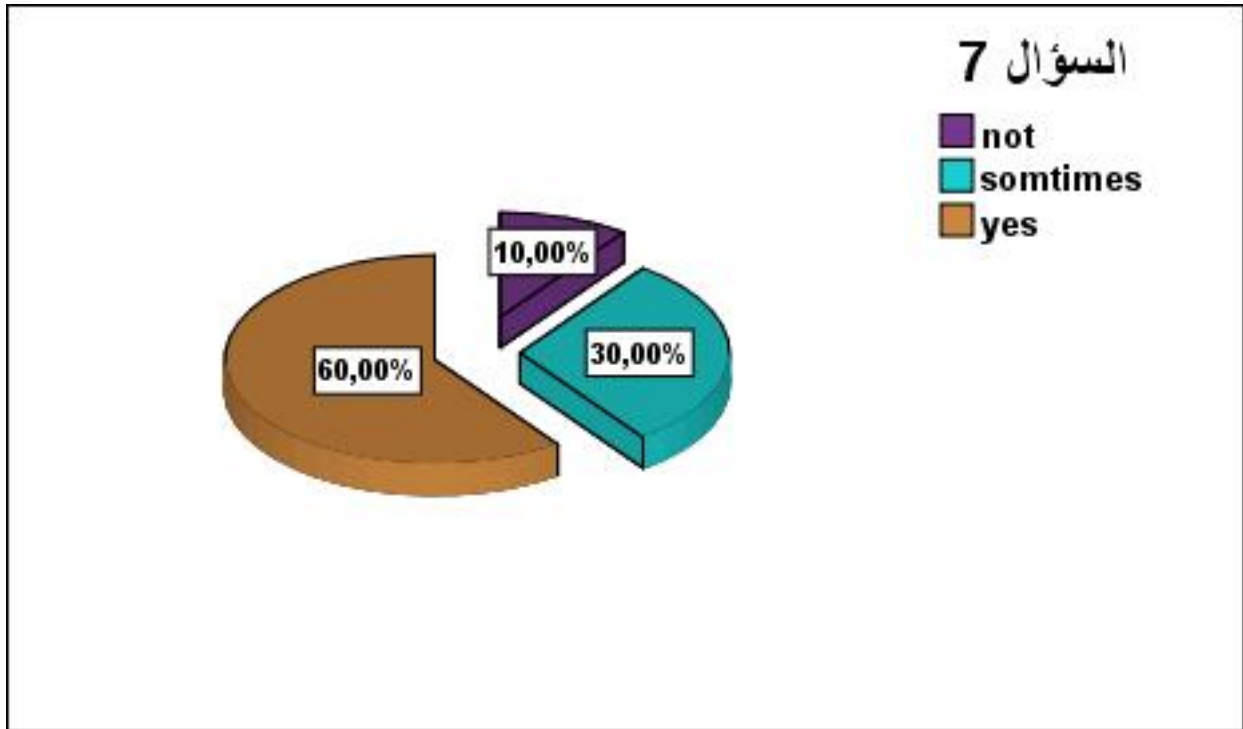
السؤال رقم (07) : هل اختيار وتعيين الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يسهم في تحسن أداء العاملين وجودته؟

الجدول رقم (14): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السابع

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.022	02	0.05	5.99	7.60	10.00	02	لا
					30.00	06	نوعا ما
					60.00	12	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 07: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال السابع:

من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 07 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال السابع كانت 12 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 08 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 7.60 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدربة الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن اختيار وتعيين الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يسهم في تحسن أداء العاملين وجودتهم.

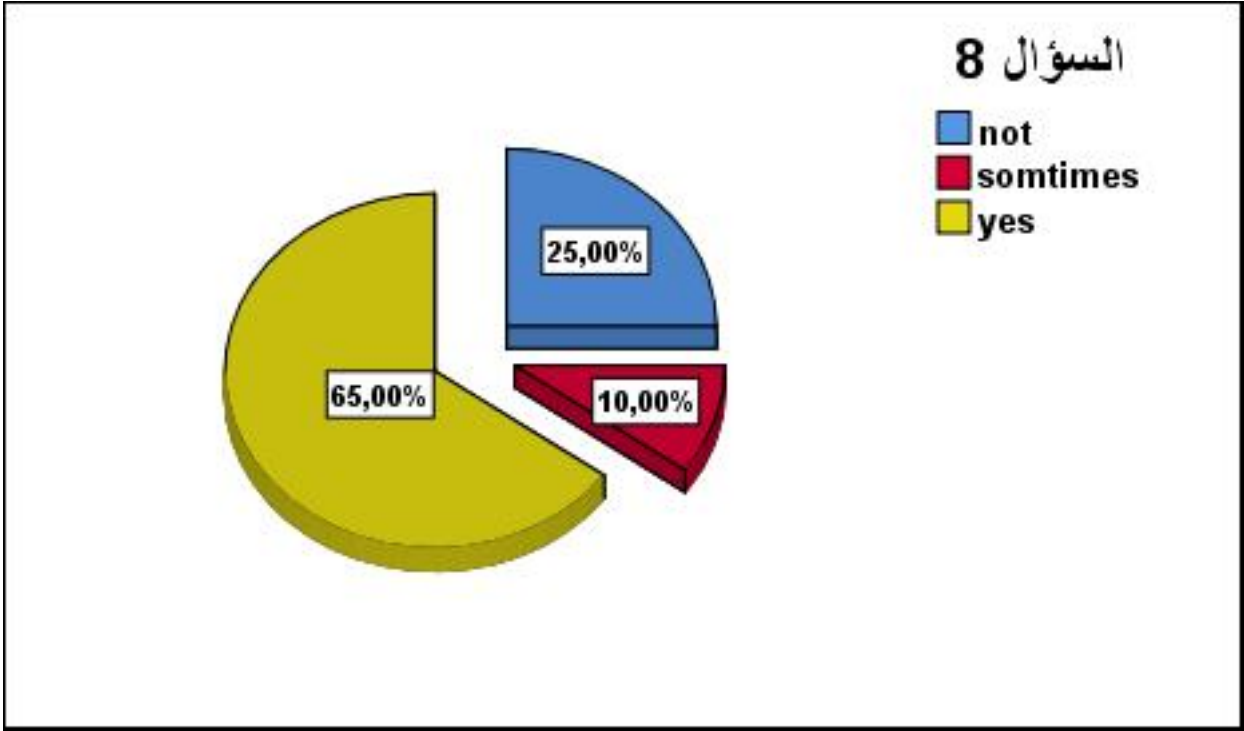
السؤال رقم (08): هل تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائه والرفع من مستوى انجاز اعماله؟

الجدول رقم (15): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثامن

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة للدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	05	25.00	9.70	5.99	0.05	02	0.008
نوعا ما	02	10.00					
نعم	13	65.00					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 08: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الثامن:

من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 08 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن كانت 13 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 65.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي حصلت على 07 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 9.70 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدربة الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائه والرفع من مستوى انجاز أعمالهم.

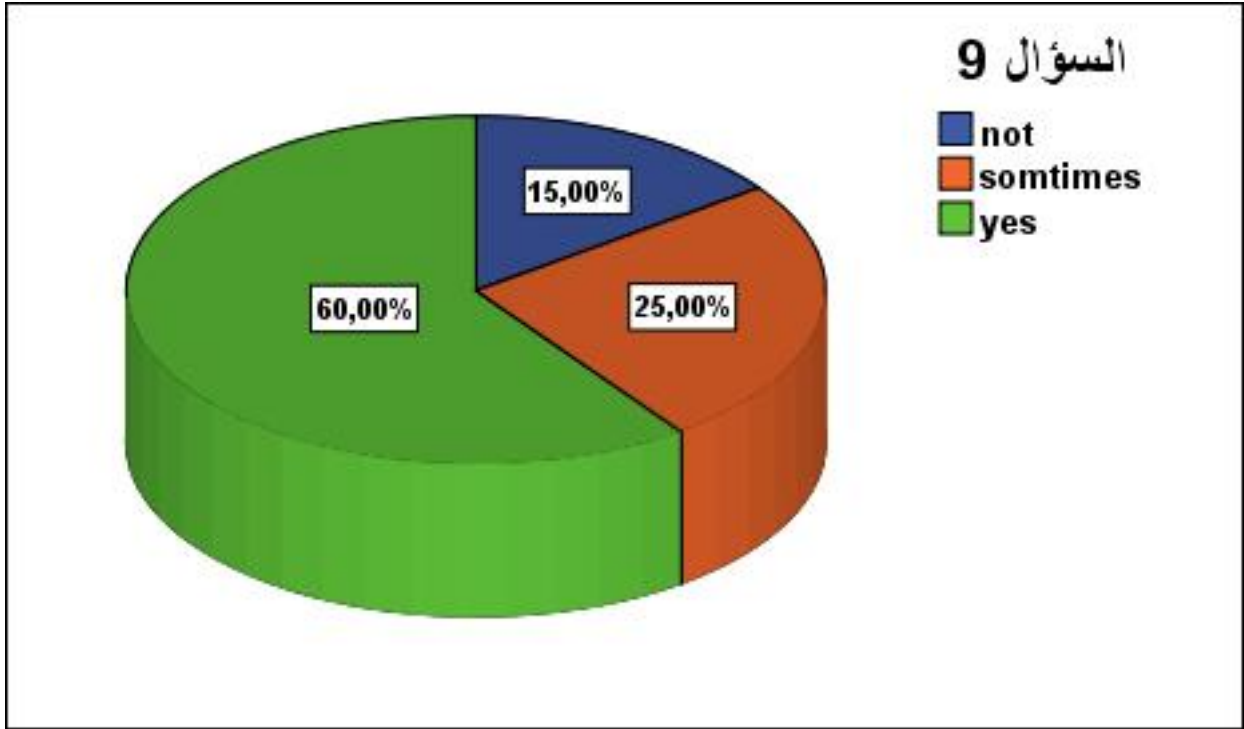
السؤال رقم (09) : هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لزيادة مستوى الأداء للعاملين؟

الجدول رقم (16): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال التاسع

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.035	02	0.05	5.99	6.70	15.00	03	لا
					25.00	05	نوعا ما
					60.00	12	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 09: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال التاسع:

من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 09 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع كانت 12 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 08 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 6.70 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدرية الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لزيادة مستوى الأداء للعاملين.

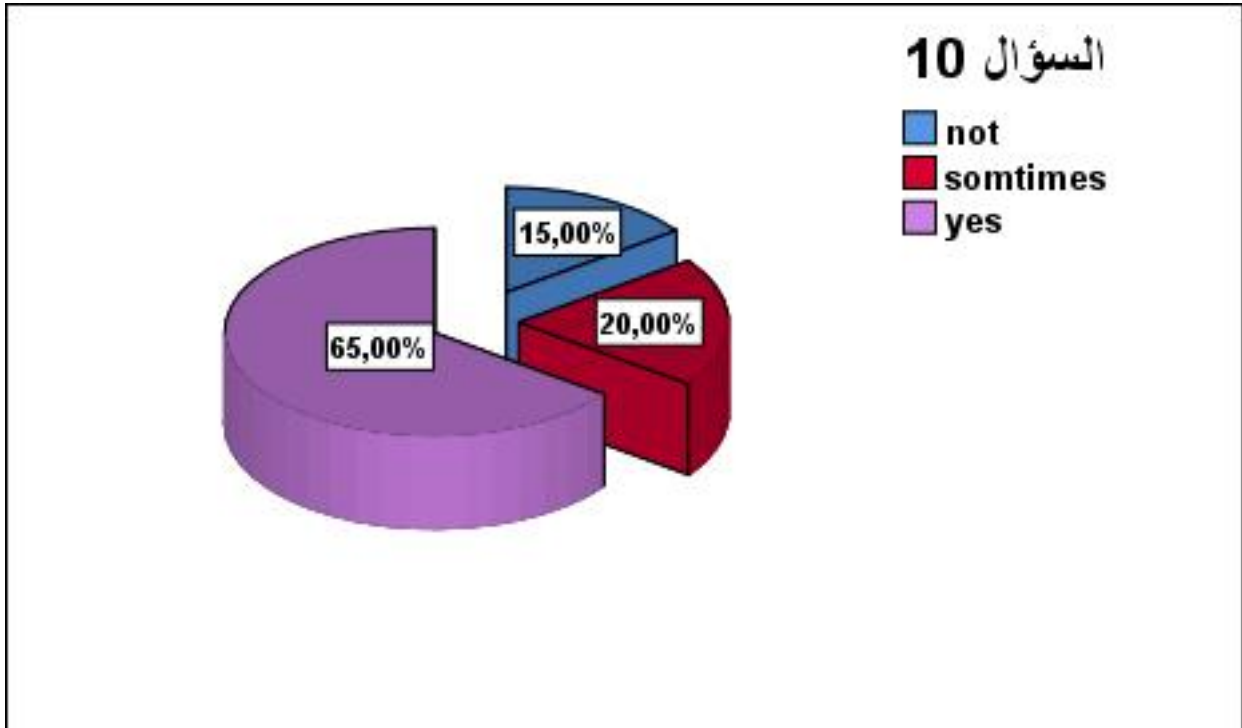
السؤال رقم (10): هل استفادتكم من مزايا وتكريميات ومكافأة إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال؟

الجدول رقم (17): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال العاشر

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
0.011	02	0.05	5.99	9.10	15.00	03	لا
					20.00	04	نوعا ما
					65.00	13	نعم
					100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26.

الشكل رقم 10: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال العاشر:

من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم 10 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر كانت 13 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 65.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 07 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 9.10 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدنية الشباب والرياضة يتفوقون بنعم على استفادتهم من مزايا وتكريميات ومكافأة إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال.

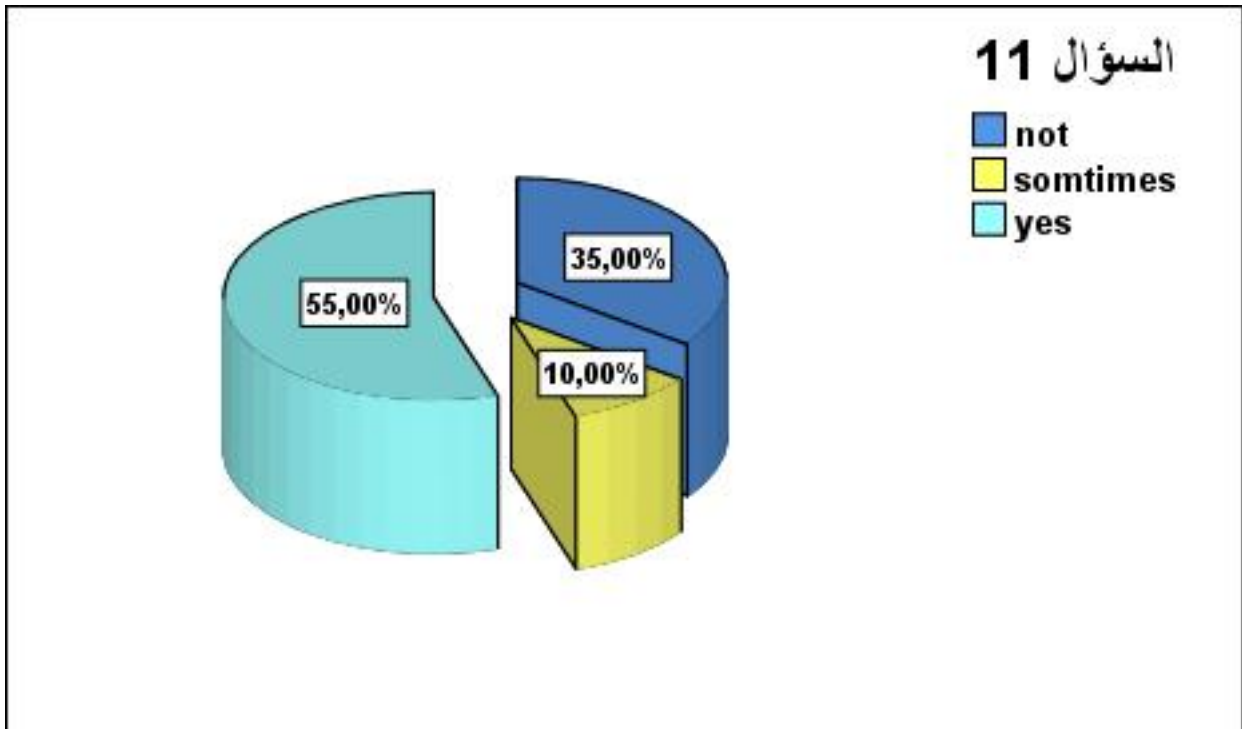
السؤال رقم (11): هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسسيهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامه؟

الجدول رقم (18): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الحادي عشر

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² المجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.047	02	0.05	5.99	6.10	35.00	07	لا
					10.00	02	نوعا ما
					55.00	11	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 11: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الحادي عشر:

من خلال الجدول رقم 14 والشكل رقم 11 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر كانت 11 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 55.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 09 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 6.10 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدرية الشباب والرياضة يتفوقون بنعم على أن هناك طرح من قبل إدارة مؤسستهم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامهم.

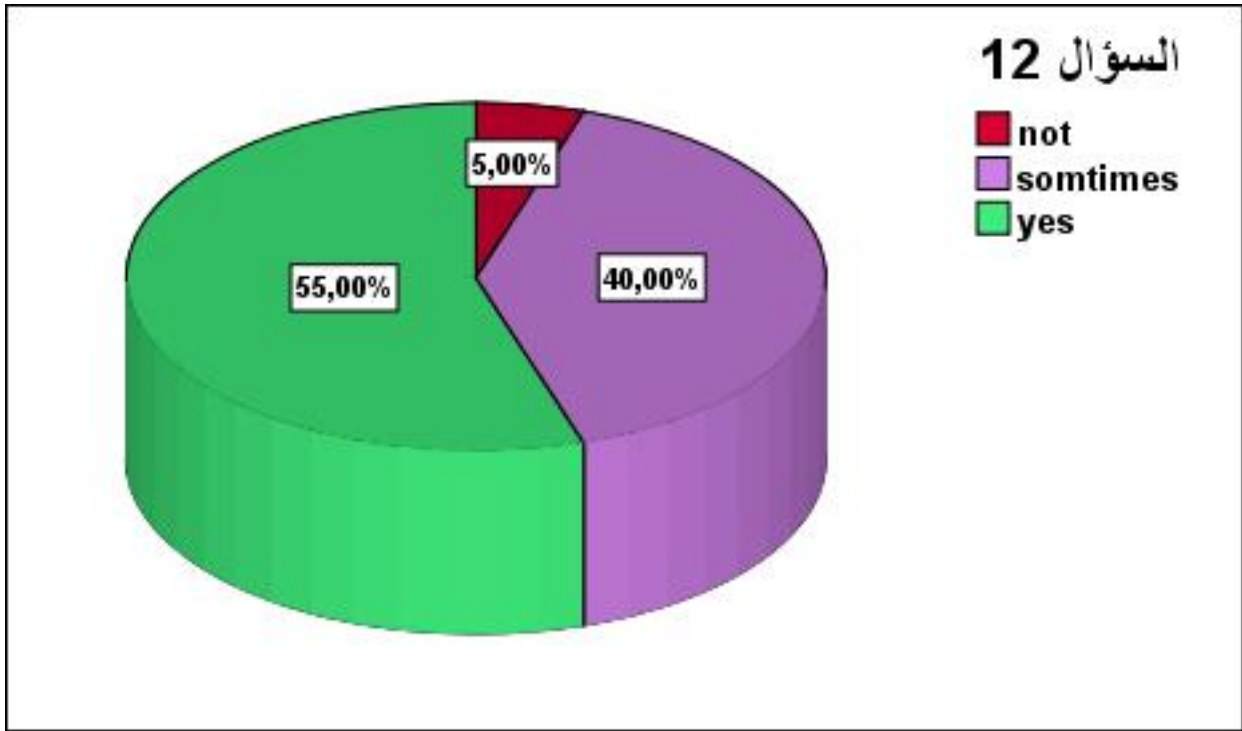
السؤال رقم (12): عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أكمل وجه؟

الجدول رقم (19): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني عشر

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.019	2	0.05	5.99	7.90	05.00	01	لا
					40.00	08	نوعا ما
					55.00	11	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 12: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الثاني عشر:

من خلال الجدول رقم 15 والشكل رقم 12 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر كانت 11 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 55.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعاً ما)، والتي تحصلت على 09 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 7.90 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدى الشباب والرياضة يتفوقون بنعم على أن تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه ويسمح لهم بالرغبة في تحسين أدائهم وإنجاز أعمالهم على أكمل وجه.

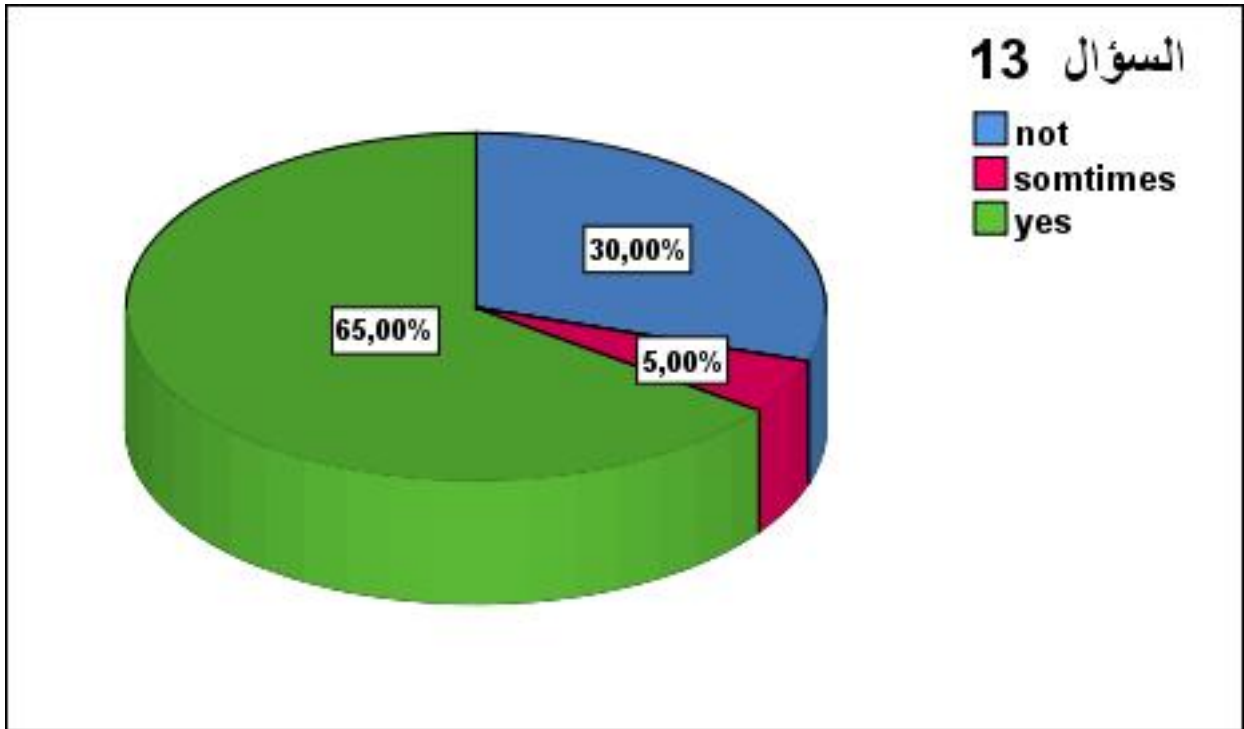
السؤال رقم (13) : هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامك؟

الجدول رقم (20): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث عشر

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.004	02	0.05	5.99	10.90	30.00	06	لا
					05.00	01	نوعا ما
					65.00	13	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 13: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الثالث عشر:

من خلال الجدول رقم 16 والشكل رقم 13 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر كانت 13 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 65.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 07 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 10.90 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدربة الشباب والرياضة يتفوقون بنعم على أن الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعهم للتحسين الدائم في أداء أعمالهم ومهامهم.

السؤال رقم (14): هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك على تحسين

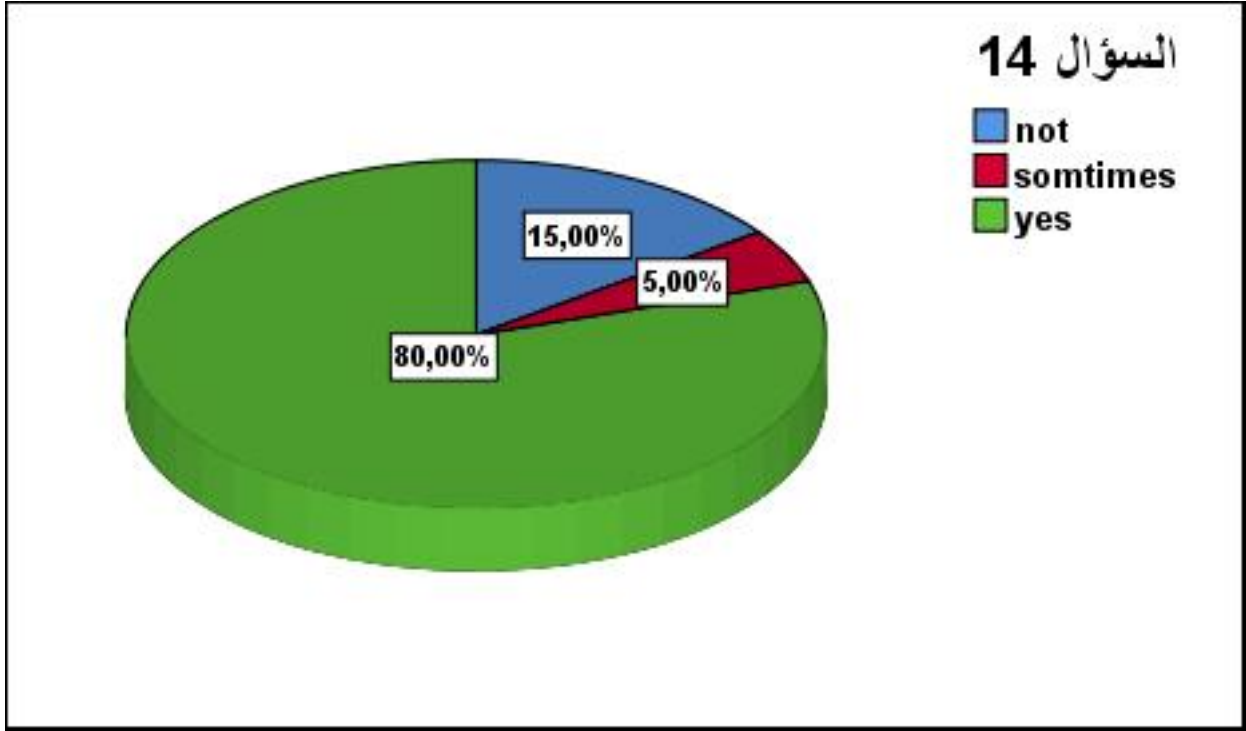
جودة الأداء؟

الجدول رقم (21): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع عشر

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.000	02	0.05	5.99	19.90	15.00	03	لا
					05.00	01	نوعا ما
					80.00	16	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 14: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الرابع عشر:

من خلال الجدول رقم 17 والشكل رقم 14 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر كانت 16 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 80.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 06 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 19.90 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدى الشباب والرياضة يتفوقون بنعم على أن لديهم جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعهم على تحسين جودة الأداء.

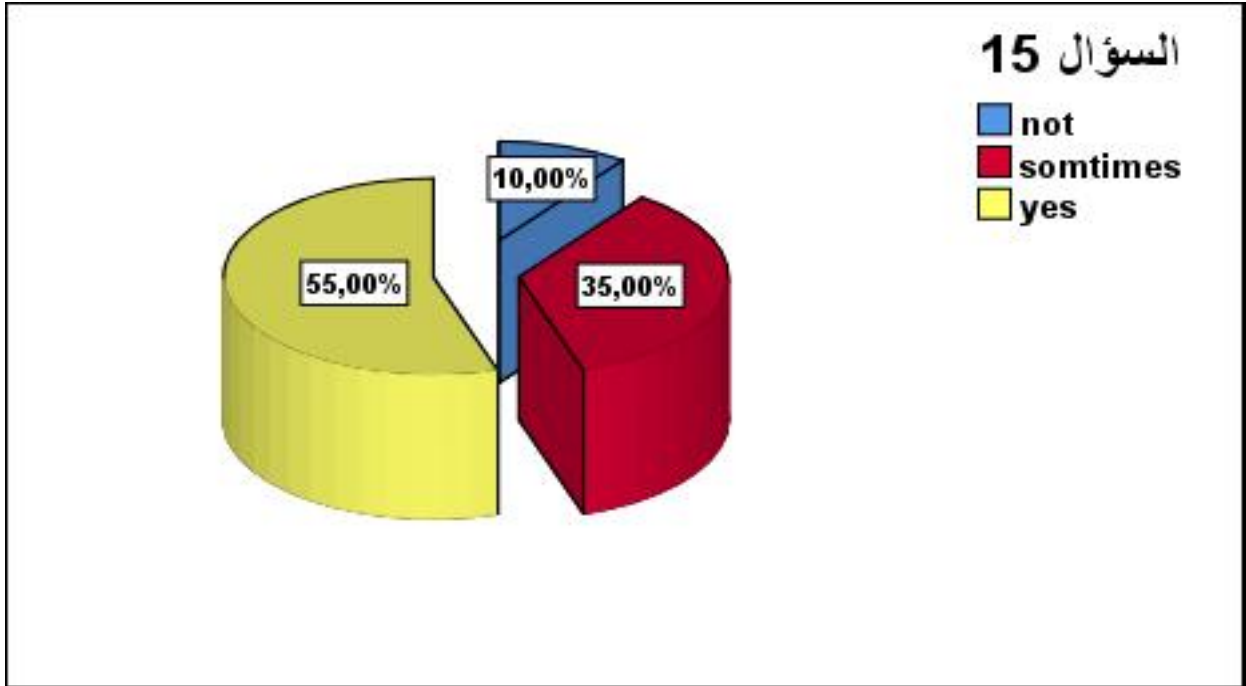
السؤال رقم (15): تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائكم والرفع من مستوى انجازكم للأعمال؟

الجدول رقم (22): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس عشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	مستوى الدلالة للدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	02	10.00	6.10	5.99	0.05	02	0.047
نوعا ما	07	35.00					
نعم	11	55.00					
المجموع	20	%100					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 15: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الخامس عشر:

من خلال الجدول رقم 18 والشكل رقم 15 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر كانت 11 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 55.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 09 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 6.10 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدربة الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أنهم يعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائهم والرفع من مستوى انجازهم للأعمال.

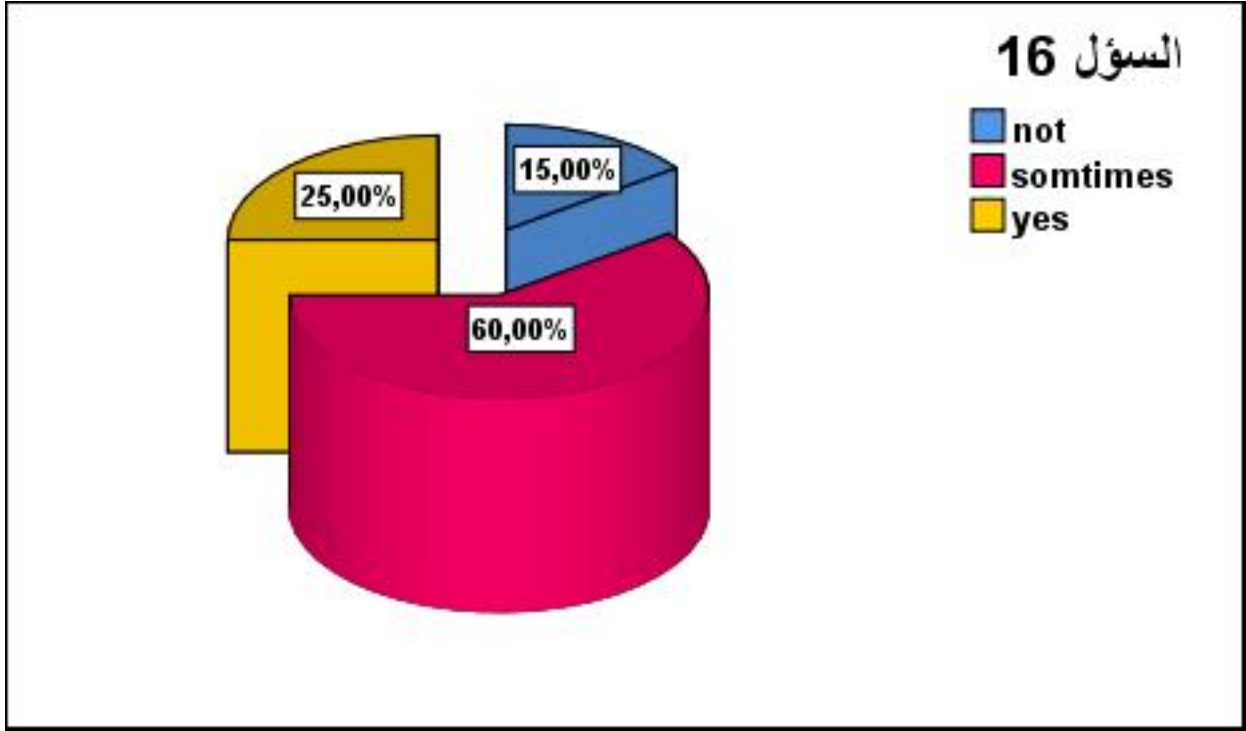
السؤال رقم (16): هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره؟

الجدول رقم (23): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السادس عشر

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة للدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	03	15.00	6.70	3.84	0.05	2	0.035
نوعا ما	12	60.00					
نعم	05	25.00					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 16: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال السادس عشر:

من خلال الجدول رقم 19 والشكل رقم 16 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال السادس عشر كانت 12 إجابة على تفضيل (نوعاً ما) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نعم)، والتي تحصلت على 08 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 6.70 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نوعاً ما)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدربة الشباب والرياضة يتفوقون نوعاً ما على أن إدارتهم تولي أهمية بالغة لعملية التكوين بشكل دوري لتحسين أدائهم وتطويره.

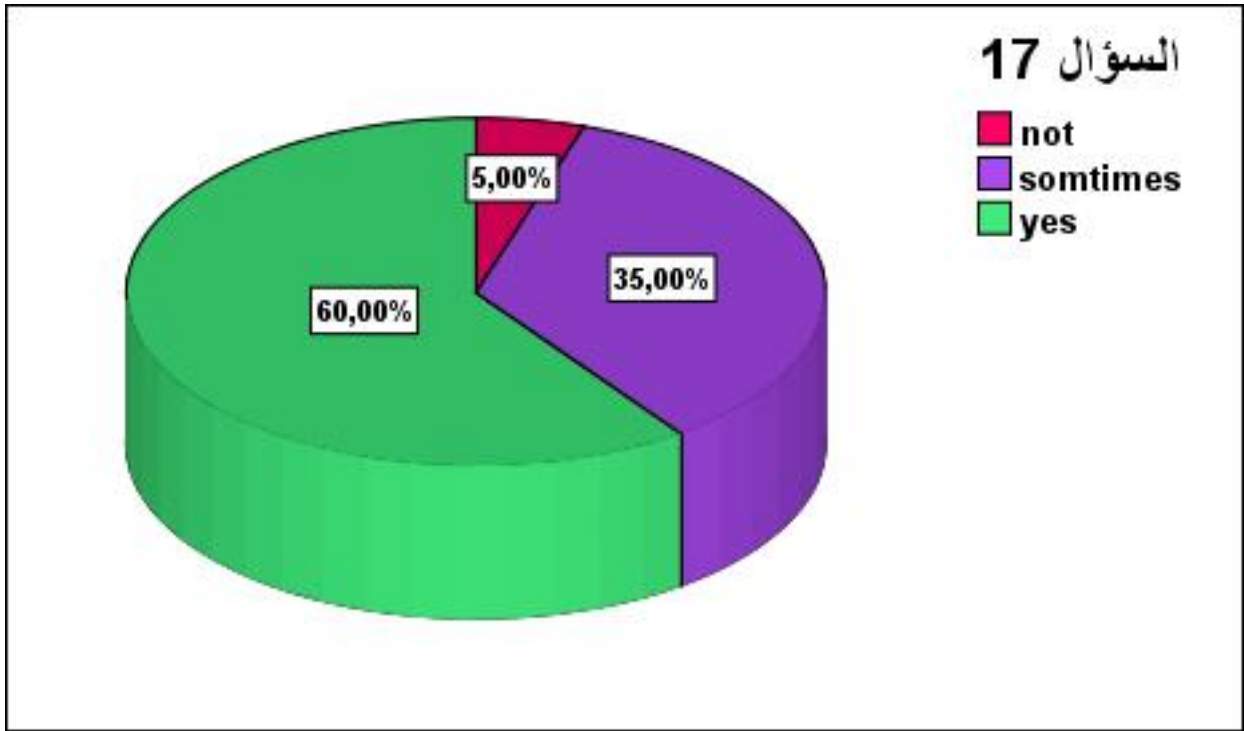
السؤال رقم (17): هل يسهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم؟

الجدول رقم (24): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السابع عشر

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.011	2	0.05	5.99	9.10	10.00	1	لا
					40.00	07	نوعا ما
					50.00	12	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 17: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال السابع عشر:

من خلال الجدول رقم 20 والشكل رقم 17 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال السابع عشر كانت 12 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 10 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛ بلغت قيمة ك2 المحسوبة 9.10 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛ نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدرية الشباب والرياضة يتفوقون بنعم على أن التكوين الإداري يسهم حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم.

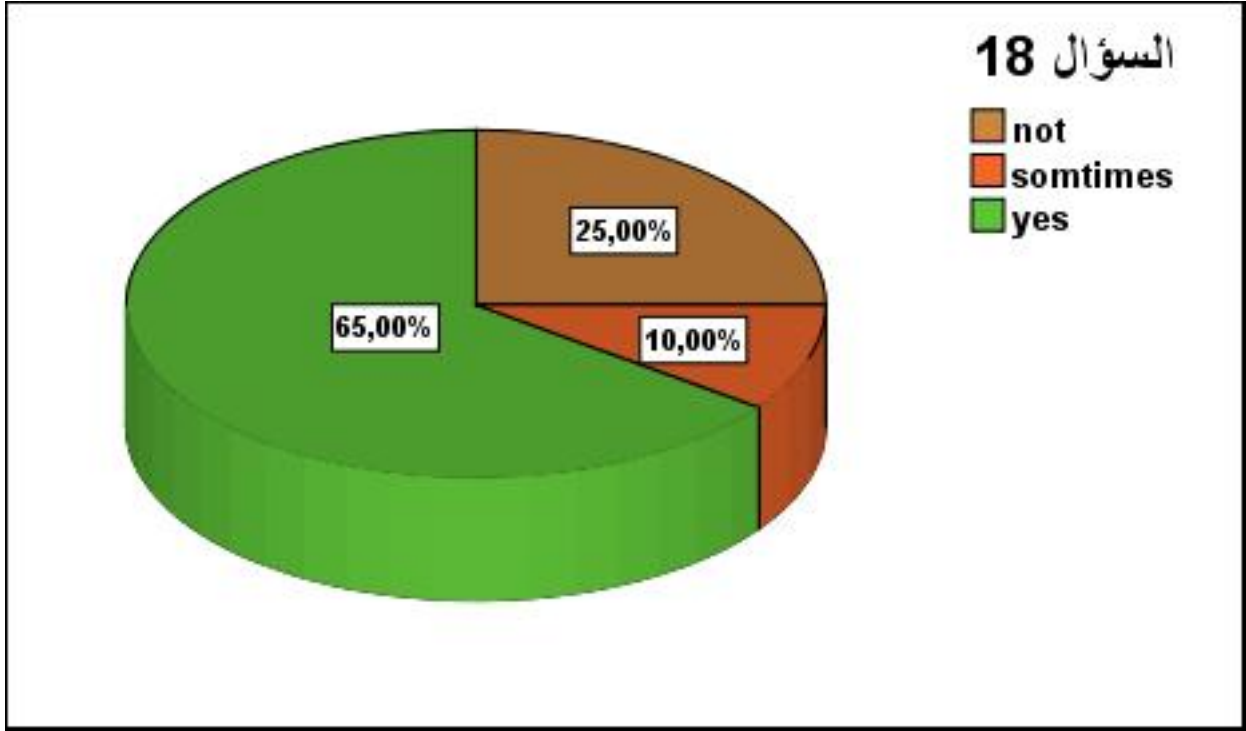
السؤال رقم (18): هل مدة التكوين الإداري كافية لكسب خبرات ومعارف متجددة؟

الجدول رقم (25): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثامن عشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك2 المحسوبة	ك2 الجدولة	مستوى الدلالة للدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	05	25.00	9.70	5.99	0.05	2	0.008
نوعا ما	02	10.00					
نعم	13	65.00					
المجموع	20	%100					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 02: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الثامن عشر:

من خلال الجدول رقم 21 والشكل رقم 18 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر كانت 13 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 65.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعاً ما)، والتي تحصلت على 07 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 9.70 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدنية الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن مدة التكوين الإداري كافية لكسب خبرات ومعارف متجددة.

السؤال رقم (19): هل البرامج المقررة طويلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم

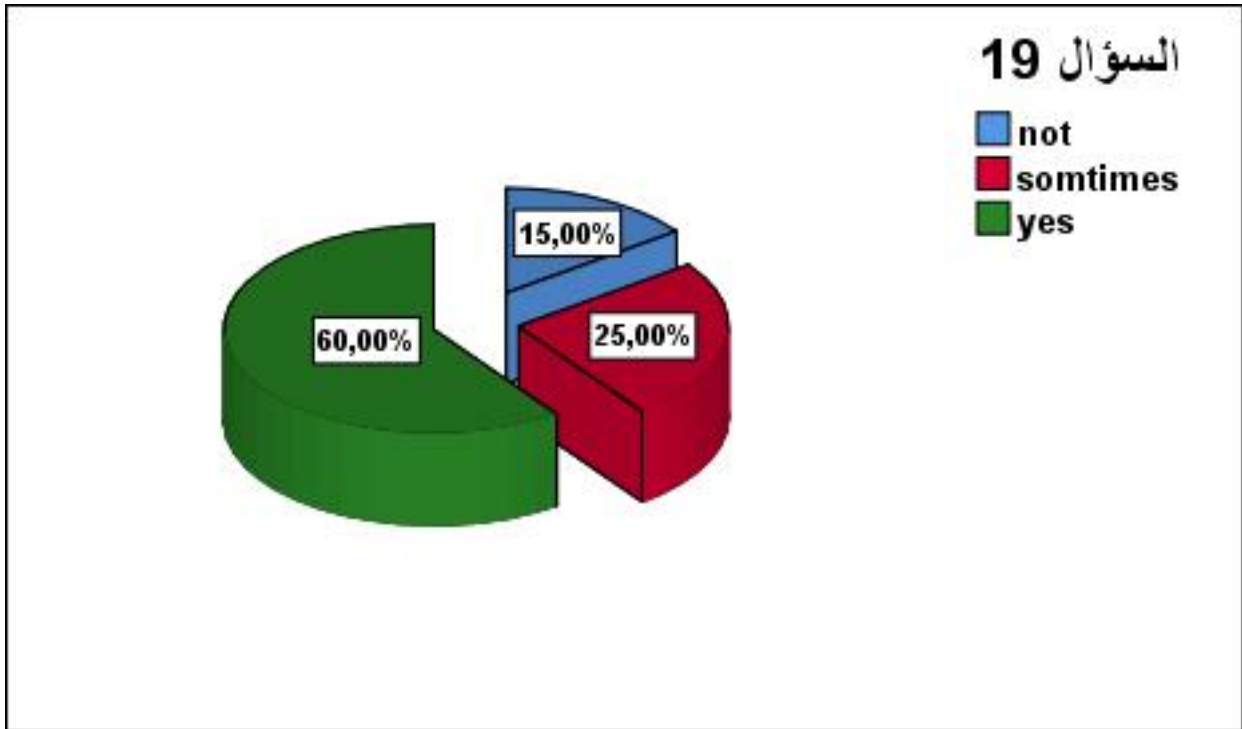
ومهارتكم؟

الجدول رقم (26): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال التاسع عشر

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.035	2	0.05	5.99	6.70	15.00	03	لا
					25.00	05	نوعا ما
					60.00	12	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 02: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال التاسع عشر:

من خلال الجدول رقم 22 والشكل رقم 19 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر كانت 12 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 08 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 6.70 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدى الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن البرامج المقررة طيلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائهم ومهاراتهم.

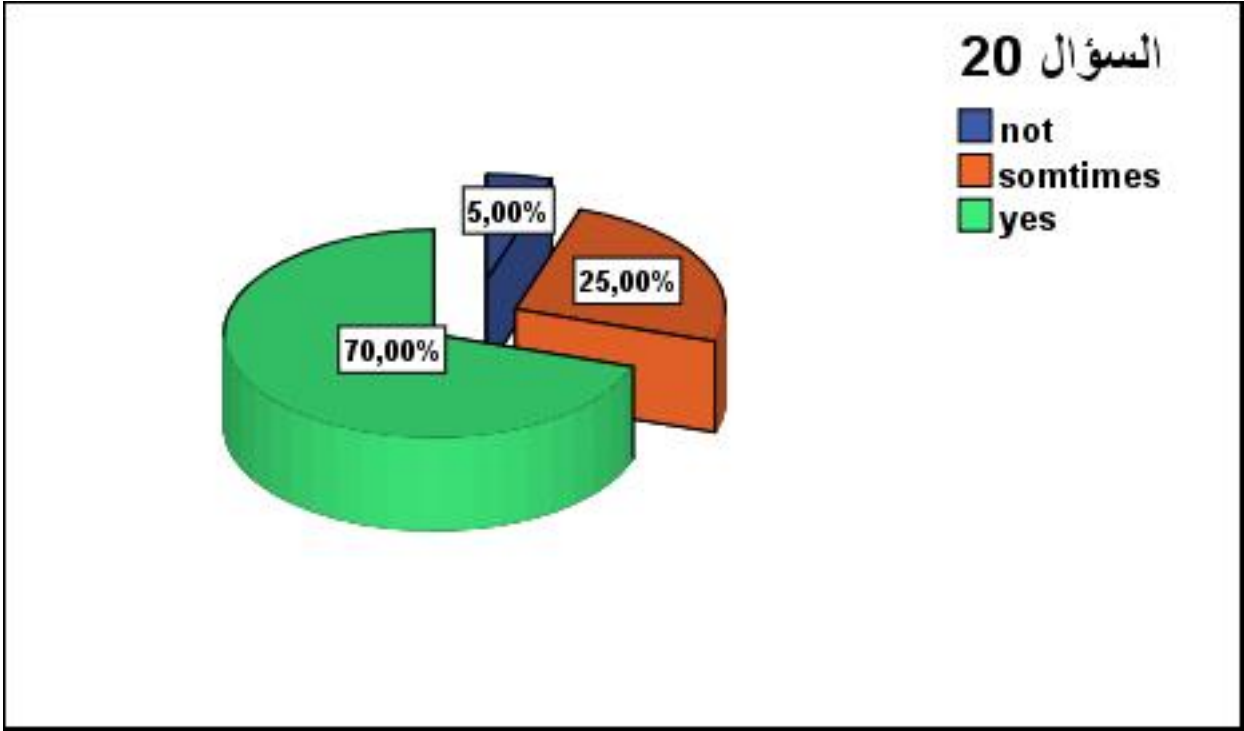
السؤال رقم (20): هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية وجودة في أداء مهامكم المستقبلية؟

الجدول رقم (27): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال العشرون

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة للدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	01	05.00	13.30	5.99	0.05	2	0.001
نوعا ما	05	25.00					
نعم	14	70.00					
المجموع	20	%100					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 20: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال العشرون



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال العشرون:

من خلال الجدول رقم 23 والشكل رقم 20 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال العشرون كانت 14 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 70.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعا ما)، والتي تحصلت على 06 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 13.30 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدربة الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن يخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفهم وفعالية وجودة في أداء مهامهم المستقبلية.

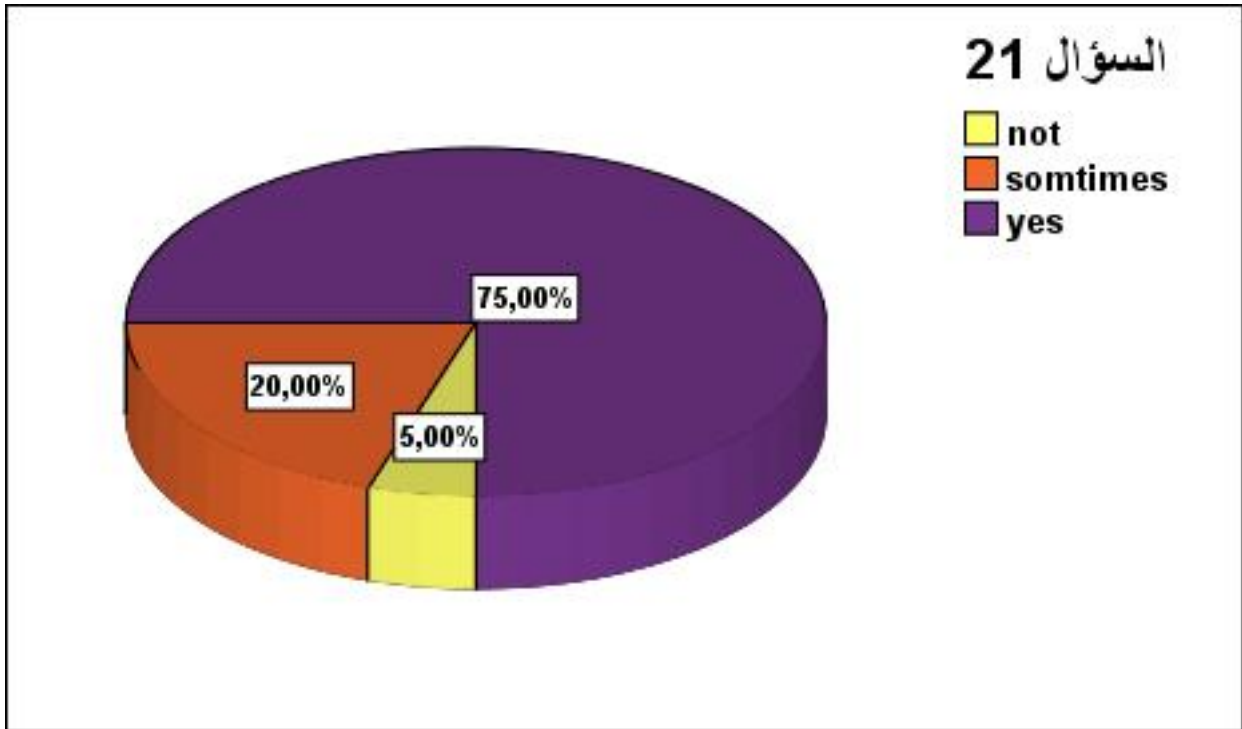
السؤال رقم (21): هل التكوين الذي تتلقونه يرقى الى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطور كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه؟

الجدول رقم (28): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الواحد والعشرون

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة للدراسة	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاجابات
0.000	2	0.05	5.99	16.30	05.00	01	لا
					20.00	04	نوعا ما
					75.00	15	نعم
					%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 21: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الواحد والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الواحد والعشرون:

من خلال الجدول رقم 23 والشكل رقم 21 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الواحد والعشرون كانت 15 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 75.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعاً ما)، والتي تحصلت على 05 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 16.30 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدى الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أن التكوين الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتهم ويسمح بتحسين وتطور كبير في أدائهم للأعمال على أحسن وجه.

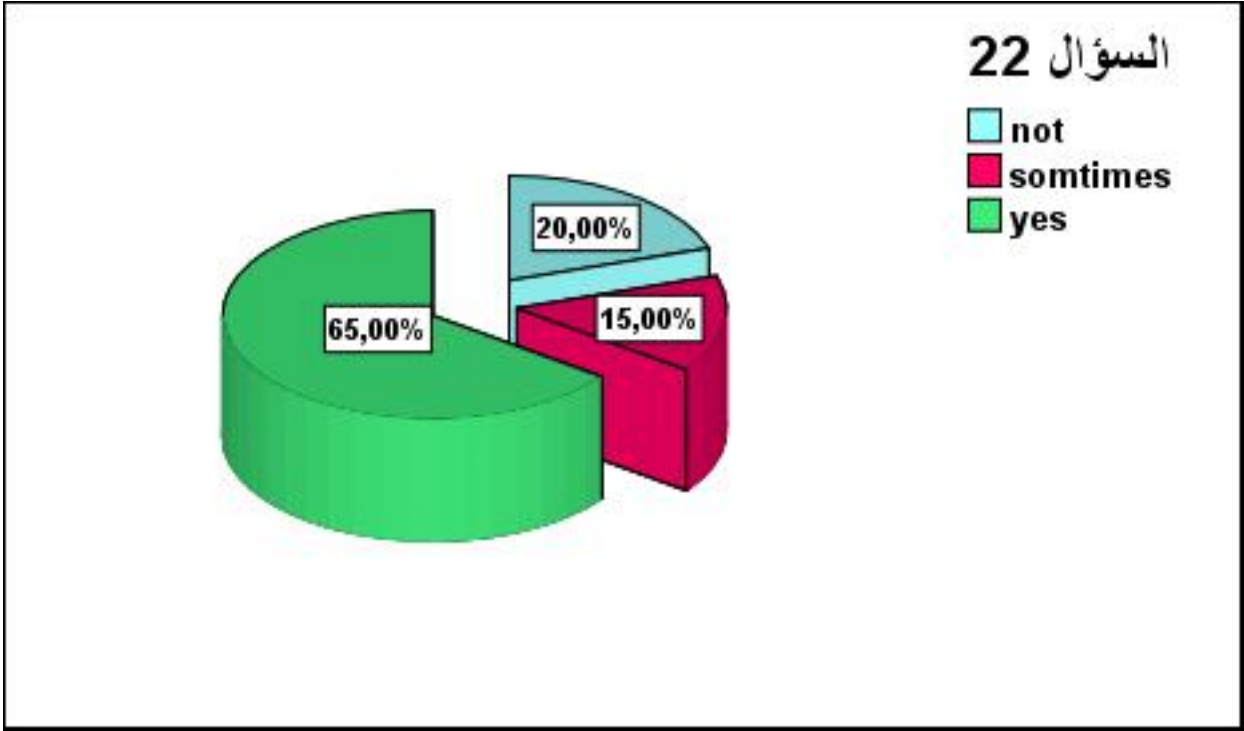
السؤال رقم (22): هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية وجودة في أداء مهامكم المستقبلية؟

الجدول رقم (29): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني والعشرون

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة للدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	04	20.00	9.10	5.99	0.05	2	0.011
نوعاً ما	03	15.00					
نعم	13	65.00					
المجموع	20	%100					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 22: التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تحليل نتائج السؤال الثاني والعشرون:

من خلال الجدول رقم 23 والشكل رقم 22 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون كانت 13 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 65.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، نوعاً ما)، والتي تحصلت على 07 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة ك² المحسوبة 9.10 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة بمدربة الشباب والرياضة يتفقون بنعم على أنهم يخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية وجوده في أداء مهامهم المستقبلية.

ثانيا: عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

تطرقنا إلى استعمال الاستبيان لإعطاء البحث أكبر مصداقية وذلك لطبيعة المنهج المتبع في الدراسة، ووجهت فيه مجموعة من الأسئلة، وبعد التمعن في النتائج المتحصل عليها، وبعد تحليلي لإجابات عينة الدراسة وهذا محاولة مني لتسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية دور في زيادة الأداء بالمؤسسات الرياضية

1- اختبار الفرضية الأولى:

هناك دور لسياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر موظفيها.

من خلال الأسئلة (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) التي تمثل الفرضية الأولى نجد أن:

السؤال 01 المتعلق (هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بمؤسستكم يساهم في تحسين أدائكم؟) نجد أن 60% من عينة الدراسة موافقين بنعم على ذلك، وكذلك باقي الأسئلة المتعلقة بسياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية رقم 02، 03، فأغلب إجابات عينة الدراسة موافقين بنعم على دور سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؛

فيما يتعلق بباقي الأسئلة الخاصة بسياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية (4، 5، 6، 7) فقد فاقت نسبة الإجابات (نعم) النسبة 60%، وهذا يدل إلى وجود دور لسياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؛

نستنتج من تحليل أسئلة الفرضية الأولى أن غالبية عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

هناك دور لسياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية في زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر موظفيها.

2- اختبار الفرضية الثانية :

هناك دور لنظام تحفيز الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر موظفيها.

من خلال الأسئلة (8، 9، 10، 11، 12، 13، 14) التي تمثل الفرضية الثانية نجد أن:

السؤال 08 (هل تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائه والرفع من مستوى انجاز اعماله؟) نجد أن أكثر من 65% عينة الدراسة موافقين بنعم على ذلك؛
السؤال 11 (هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسسيهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامه؟) نجد أن 55% من عينة الدراسة موافقين بنعم على ذلك، وكذلك باقي الأسئلة المتعلقة بهذه الفرضية، فأغلب عينة الدراسة موافقين بنعم بشكل كبير على دور نظام تحفيز الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؛

نستنتج من تحليل أسئلة الفرضية الثانية أن غالبية عينة الدراسة موافقين بنعم بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

هناك دور لنظام تحفيز الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر موظفيها.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

هناك دور للتكوين الإداري في الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب

والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر موظفيها.

من خلال الأسئلة (15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22) التي تمثل الفرضية الثالثة نجد أن:

السؤال 16 (هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره؟)

نجد أن 60% من عينة الدراسة للمديرية محل الدراسة موافقين بنعم على هذه العبارة؛

السؤال 19 (هل البرامج المقررة طويلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم

ومهارتكم؟) نجد أن 60% كذلك من عينة الدراسة موافقين بنعم على ذلك، وكذلك باقي الأسئلة

المتعلقة بهذه الفرضية، فأغلب من عينة الدراسة موافقين بنعم بشكل كبير؛

نستنتج من تحليل أسئلة الفرضية الثالثة أن غالبية عينة الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية

المسيلة، موافقين بنعم على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

هناك دور للتكوين الإداري في الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية

المسيلة من وجهة نظر موظفيها.

ثانيا: مقارنة نتائج الفرضيات الفرعية بالفرضية العامة التالية:

هناك دور لإدارة الموارد البشرية دور في زيادة الأداء بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، من وجهة

نظر موظفيها.

فيما يخص نتائج الفرضية العامة ومن خلال تحليلنا لنتائج الأسئلة المتعلقة بكل الفرضيات الجزئية

والتي كانت غالبية إجابات عينة الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة موافقين بشكل كبير على

إجابة نعم تبين لنا أن الفرضية العامة محققة وبالتالي يمكن القول بشكل عام أن:

هناك دور لإدارة الموارد البشرية دور في زيادة الأداء بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، من وجهة

نظر موظفيها.

الفصل السادس : الاستنتاجات والاقتراحات

1 . الاستنتاج العام

2 . الاقتراحات

3 . الآفاق المستقبلية

- قائمة المراجع

- قائمة الملاحق

1. النتائج المتوصل إليها :

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وكذا تحليل و مناقشة 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 الأداء العاملين والسعي من أجل رضاهم الوظيفي وبعث الاستقرار بالمؤسسة، وسعيها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية 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 تتطوي 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 قمتم بهذا الجانب و توليه اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية هم من أسباب تحقيق هذه المؤسسة الأهداف 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 الدراسات علمية لاحقة من أجل تحسين مستوي المورد البشري وزيادة التعمق في هذا المجال لإيجاد حل للمشاكل و تخطي كل الصعوبات التي تقف في وجه العاملين في أداء مهامهم على 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 و تمكين 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، بما 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 معدلات 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 بسيط 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 رأسمالها 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 .

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

المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006
- 2- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، 2002
- 3- صلاح الدين عبد الباقي، وعلي الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- 4- عبد البارى إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008
- 5- سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية . المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة ، مصر، 2007
- 6- مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية _ مدخل استراتيجي_، ط2، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2005
- 7- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية ، 2001
- 8- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة 2005،
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، وعلي الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- 10- خالد عبد الرحيم الهيثمي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005

11- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية _ مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن . عمان ، 2010.

12 - حسن ،إبراهيم بلوط . إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي . ط1 دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .بيروت 2002

13 - رواية، حسن مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. د ط . القاهرة 2003

14 - مجيد ،الكرخي . إدارة الموارد البشرية . ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2014

15- حفيان ، عبد الوهاب. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. ط العربية . دار الأيام للنشر والتوزيع . عمان 2014

16- عبد الباري ، إبراهيم درة .إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين من منحى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2008

17 - رولا ، نايف المعايطة إدارة الموارد البشرية .دليل عملي . ط1. دار كنوز للنشر والتوزيع. عمان 2013

18- سهيلة محمد عباس، علي حسين: إدارة الموارد البشرية ط ، 2 ،دار وائل، عمان_الأردن 2007

19- مروان عبد المجيد إبراهيم:" الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.2002.

20- عمر نصر الله قشطه:" التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية" ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،2004.

21- مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية"،مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة ،1999.

ملتقيات :

1- شعيب بغداد، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية، جامعة تلمسان

2- جمال ثابت: المرجع في التدريب وادارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال ومؤتمرات، مصر ، 2007 .

الرسائل و المذكرات :

- مراد رابيس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير ، فرع إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006.

الملاحق

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استبيان خاص بموظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

سيدي المحترم أرسل إليك هذا الاستبيان الذي يتدرج في إطار البحث العلمي لتحضير شهادة ماستر 2 في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم التربية البدنية ، لهذا نرجوا منكم مساعدتنا في الإجابة عن كل العبارات بصدق و موضوعية وبما تشعر به وبما ينطبق عليك علما بأنه توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، فألاهم هو وصف العبارات.

العنوان " دور إدارة الموارد البشرية دور في زيادة الأداء بالمؤسسات الرياضية"

الفرضية العامة:

هناك دور لإدارة الموارد البشرية دور في زيادة الأداء بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة من وجهة نظر موظفيها.

السنة الدراسية: 2021/ 2022

ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة

الرقم	المحاور والعبارات	نعم	نوعا ما	لا
الفرضية الفرعية الأولى	هناك دور لسياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر موظفيها			
01	هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بمؤسستكم يساهم في تحسين أدائكم؟			
02	هل اختبار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يساهم في تطور أدائكم داخل المؤسسة؟			
03	هل جربت العمل بالمنصب قبل تعيينك في هذه المؤسسة من أجل إمكانية تحسين مهارتك؟			
04	هل اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب خبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة			
05	هل استخدام الاختبار تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعينهم تزيد من جودة الأداء للعاملين داخل مؤسستكم؟			
06	هل الطريقة المعتمدة للترقية بمؤسستكم تساهم في زيادة أداء العاملين؟			

			هل اختيار وتعيين الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يسهم في تحسن أداء العاملين وجودته؟	07
			هناك دور لنظام تحفيز الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر موظفيها.	الفرضية الفرعية الثانية
			هل تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائه والرفع من مستوى انجاز اعماله؟	08
			هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لزيادة مستوى الأداء للعاملين؟	09
			هل استفادتكم من مزايا وتكريمات ومكافأة إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال؟	10
			هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامه؟	11

			عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أكمل وجه؟	12
			هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامكم؟	13
			هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك على تحسين جودة الأداء؟	14
			هناك دور للتكوين الإداري في الموارد البشرية على زيادة أداء إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من وجهة نظر موظفيها	الفرضية الفرعية الثالثة
			تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين أدائكم والرفع من مستوى انجازكم للأعمال؟	15
			هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره؟	16
			هل يسهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم؟	17
			هل مدة التكوين الإداري كافية لكسب خبرات ومعارف متجددة	18
			هل البرامج المقررة طيلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم ومهارتكم؟	19

			هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية وجودة في أداء مهامكم المستقبلية؟	20
			هل التكوين الإداري المتجدد يساعد على التحسين المستمر والدائم في أداء العاملين؟	21
			هل التكوين الذي تتلقونه يرقى الى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطور كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه؟	22

ملخص الدراسة :

- عنوان الدراسة : أهمية تنظيم إدارة الموارد البشرية في زيادة الأداء داخل الإدارة الرياضية
- أهدا ف الدراسة : نوجز أهداف الدراسة فيما يلي :

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق زيادة 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 كفاءها وتحقيق أهدافها ..

- 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 .

- منهج الدراسة : استخدام المنهج الوصفي لملائمته مع موضوع الدراسة .
- مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة في بحثنا من فئة الإطارا الإداريين وأعوان التحكم بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والذي عددهم 20 موظف .
- أساليب جمع البيانات : أداة استمارة الاستبيان

• نتائج الدراسة : تحقق جميع الفرضيات

• الاقتراحات والتوصيات :

- إشكالية دعم التحسين المستمر للعاملين بالتركيز على تنمية رأسمالها البشري .
- تنمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء للعاملين .
- إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية .