

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: الإدارة والتنظيم في الرياضة

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: الإدارة والتنظيم في الرياضة

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب : احديبي شعيب

بعنوان

مساهمة بيئة العمل الداخلية في أداء الموارد البشرية
في المؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة
لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ : مجادي رابح
مشرفا ومقرر	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ: بن رجم أحمد
مناقشا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ: نويري بوبكر

السنة الجامعية : 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال الله تعالى: ("ولئن شكرتم لأزيدنكم") الآية 07 سورة إبراهيم
و قال عليه الصلاة والسلام " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "
الحمد لله نستعينه ونشكركه ونهتدي به ، من يهده الله فهو المهتد ومن يضل
فلن تجد له وليا مرشدا

قبل كل شيء نحمد الله ونشكركه سبحانه عز وجل ونقول :

{ اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى }
نسأله حسن الختام و حسن الجزاء

واعترافنا بالجميل لا يسعنا هنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ " أحمد بن
رجو " الذي

أشرفه على هذا العمل ولم يبخل علينا بالإرشادات والنصائح من أجل إتمامه والذي أعطانا
من وقته وجهده ونصائحه القيمة

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة ، الذين هرفونا بالمشاركة في مناقشة و إثراء هذا
العمل المتواضع

أسرة قسم الإدارة و التسيير الرياضي من أساتذة و إداريين و طلبة

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة المعهد الذين لم يبخلوا علينا أيضا بتوجيهاتهم و
إرشاداتهم .

شكرا جزيلا

احمد بوي شعيب

إهداء



الحمد لله الذي تتم بفضل الصالحات وتنال

بكرمه أعلى الدرجات

إلى من قال فيهما الله جل جلاله

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً" (سورة الإسراء، الآية: 24).

الزهرة التي لا تذبل .. نبع الحنان .. التي ساندتني و وقفت إلى جانبي حتى وصلت هذه المرحلة من التقدم النجاح إلى من تعجز

الكلمات عن وصفها و تسكن أمواج البحر لسماع صوتها

إلى الوطن الذي يسكن في الشق الأيسر من صدري

إلى الوجه الذي يشع بالحب، إلى التي لو أهديتها كنوز الدنيا ما أوفيتها حق رعايتها لي منذ وجودي، إلى من حملتني جنينا طفلا ورعتني

شبابا التي أدين لها أنا ب (أنا) إلى أمي العزيزة

إلى الماس الذي لا ينكسر .. نبع العطاء الذي زرع الأخلاق بداخلي و علمني طرق الارتقاء إلى أبي الطيب الحملاوي.

ملائكة الأرض .. شقائق النعمان .. الذين زرعوا الورد في طريقي إلى أشقائي

محمد ، عبد الحليم ، عادل

و إلى شقيقاتي والى " زوجتي "

رفقاء الدرب .. بنات المستقبل .. إلى أروع و أنبل البشر إلى أصدقائي المخلصين الذين يحملهم صدري

إلى جميع أصدقائي الذين كانوا نعم الأخوة

إلى جميع أصدقائي الذين وطأت أقدامهم الغرفة 33 F و 39 D

إلى كل من غفل عنهم حبر قللمي و لم تغفل عنهم دقات قلبي

شعيب



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر
أ، ب	مقدمة
الفصل الأول : الخلفية النظرية و الدراسات السابقة	
4	تمهيد
5	1- الخلفية النظرية
5	1-1- بيئة العمل
14	1-2- إدارة الموارد البشرية
21	1-3- مديرية الشباب و الرياضة
24	2- الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة	
31	1- الكلمات الدالة في الدراسة
31	1-1- بيئة العمل
31	1-2- إدارة الموارد البشرية
32	2- إشكالية الدراسة
34	3- أهداف الدراسة
34	4- أهمية الدراسة
34	5- فرضيات الدراسة
الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة	
36	تمهيد
37	1- الدراسة الاستطلاعية
38	2- المنهج المتبع في الدراسة
38	3- مجتمع و عينة الدراسة
38	4- أدوات جمع البيانات و المعلومات
39	5- إجراءات التطبيق الميداني
39	6- الأساليب الإحصائية

قائمة المحتويات

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها	
42	1- عرض نتائج الدراسة
60	1-1- مقارنة نتائج المحور الأول مع الفرضيات
61	1-2- مقارنة نتائج المحور الثاني مع الفرضيات
الفصل الخامس : استنتاجات و اقتراحات	
64	1- الاستنتاجات
64	2- الاقتراحات
64	3- الآفاق المستقبلية
	المراجع المعتمدة في الدراسة
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
42	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 01	01
43	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 02	02
44	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 03	03
45	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 04	04
46	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 05	05
47	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 06	06
48	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 07	07
49	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 08	08
50	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 09	09
51	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 10	10
52	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 11	11
53	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 12	12
54	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 01 للمحور الثاني	13
55	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 02 للمحور الثاني	14
56	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 03 للمحور الثاني	15
57	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 04 للمحور الثاني	16
58	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 05 للمحور الثاني	17
59	يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 06 للمحور الثاني	18
60	النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة ك ² للمحور الأول	19
61	النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة ك ² للمحور الثاني	20

تسعى المنظمات والمؤسسات جاهدة اليوم إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها ، لذلك تجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء ، من خلال إتباع سياسات و إجراءات مختلفة، الإمكانيات و الموارد المادية و البشرية و المعلومات الضرورية ، ولا شك أن بيئة عمل ملائمة ومثالية مشجعة وتعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي مؤسسة في القرن الواحد والعشرين ، فصناعة بيئة عمل جيدة تصنع فوائد جمة تعود على المؤسسة ، فزيادة إنتاجها وجودتها و زيادة مستويات الأداء فيها وتحسينه .

و بيئة العمل بشكل بسيط هي الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل، فعند توفير أفضل ظروف للعمال من خدمات ومرافق فذلك يحفزهم لإعطاء أفضل ما لديهم، أما في حال كانت هذه الظروف سيئة فذلك يقود إلى الخمول و قلة الإبداع الإنتاج.

يتمتع الموظفون العاملون في شركات تتوفر فيها بيئة عمل مناسبة بالنشاط و كثرة العطاء وزيادة الحافز لديهم، فبيئة العمل هي كل الظروف المحيطة بالعامل في مكان عمله أو في وقت عمله من ظروف مكانية وزمنية أو معنوية أو مادية ، فقد يكون مكان العمل ملائما تتوفر فيه المرافق و الخدمات للموظف فيعطي أفضل ما عنده من جهد ، و قد يكون مكان العمل سيئا لا تتوفر فيه أدنى متطلبات الراحة فتجد الموظفين و العاملين يتسمون بالخمول و قلة الحافز و ضعف الإبداع ، وهناك العوامل المادية و المعنوية التي تسهم إسهاما كبيرا في توفير البيئة المناسبة للموظفين و العاملين ، فعندما يكرم الرئيس أو المسئول موظفيه بأن يصرف لهم مكافأة أو زيادة في راتبهم في نهاية كل سنة يكون ذلك حافزا لهم ، و عندما يشكرهم على أعمالهم شفهيًا أو كتابيا يكون ذلك أيضا دافعا لهم ومحفزا ، فكل تلك العوامل تسهم إسهاما كبيرا في تحسين ظروف العاملين .

فالجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى إدخال بعض التعديلات لتواكب التطور الحاصل في مختلف الدول و إعادة هيكلة الإدارات واستقلالية المؤسسات ، و الشروع في الدخول إلى اقتصاد السوق ، و رغم بعض الانجازات المحققة فما زالت مؤسساتنا تعاني من عدة مشاكل حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة وعليه فان هذه الدراسات انطلقت من فهم وتحليل بيئة العمل من أجل تحقيق أداء مثالي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ككل والمؤسسات الرياضية بشكل خاص .



و على هذا الأساس قمنا بهذه الدراسة حول البيئة الداخلية و مساهمتها في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ، و قسمت الدراسة إلى جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي و لخص هذان الجانبان في خمسة فصول .

الفصل الأول : حول الخلفية النظرية و الدراسات السابقة و المشاهدة بتقديم المرجعية النظرية .

الفصل الثاني : حول الإطار العام للدراسة .

الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة .

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها و تفسيرها .

الفصل الخامس : الاستنتاجات والاقتراحات .

الفصل الأول :

الخطبة النظرية والدراسات السابقة

تمهيد :

يعتبر العنصر البشري الدعامة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فالمعدات الحديثة و الخطط البارة و التنظيمات الإدارية السليمة لا تجري إلا إذا وجد العنصر البشري القادر العمل والراغب فيه ، ومن هنا تأتي أهمية بيئة العمل التي تتوفر عليها المنظمة و التي تحرك طاقات العاملين و تشحذ هممهم و تدفعهم إلى العمل ، فالفرد له حاجات إذا أشبعت أصبح أداءه أكبر و أكثر إقبالا للعمل لأن مستوى أداء الفرد يعتمد على قدراته ومهاراته التي يحوزها و يقوم بتطبيقها داخل بيئة العمل التي ينتمي إليها ، و يعتمد أيضا على روحه المعنوية و دافعيته للعمل التي تعني الحالة النفسية و الذهنية التي تعبر عن نفسها بالانتماء و الولاء للمؤسسة و الحماس للعمل والتعاون والاعتزاز بالخدمة و التفاني في أداء الواجبات .

1- الخلفية النظرية :**1-1 بيئة العمل :**

تعرف بيئة العمل بأنها : مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية و لكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة و هي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة ، وتعرف أيضا العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة والمرتبطة او المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف و الوصول إليها ، وتشمل المنافسين والمستهلكين و العملاء والموردين و المنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة و الاتحادات المختلفة و الحكومة . (مبارك ، 2008 ، ص 10) .

ولقد أكد القيروتي الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل ، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة ، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم و الاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية ، و مدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى تحمل العملية الإدارية . (القيروتي محمد قاسم ، 1994 ، ص 27).

فهي بذلك تشمل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل .

2-1 عناصر بيئة العمل :**1-2-1 عناصر البيئة الإدارية : تتضمن هذه الخصائص :**

أ. **النظم و اللوائح :** من بدء التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث و كان هناك جهد واع من جانب الإدارة لوضع آلية مناسبة من النظم و اللوائح و الإجراءات أو حتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات . (شاندا و كوبرا ، 2002 ، ص 91.92) .

حيث أصبح من الضروري وضع القوانين و السياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك ، و بالتالي أصبحت النظم و اللوائح المرشد و الموجه للعاملين منذ اليوم الأول من التحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتكون فيه .

وتعتبر النظم و اللوائح أن القوانين و السياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية ، لأنها شرط أساسي و بالتالي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام ، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من كافة أفراد التنظيم و التزامهم بالقوانين و الأوامر و العمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات و السلوكيات والنشاطات . (العوالمه نائل عبد الحافظ ، 2009 ، ص 20) .

ب. **طبيعة العمل و التخصص :** تعتبر طبيعة العمل احد عناصر ومؤشرات بيئة العمل الداخلية علما أيضا أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أن النشاط الاقتصادي فهناك مثلا مؤسسات صناعية، خدماتية،

تجارية... الخ، كما أن معرفة طبيعة العمل تجدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال كالمهام المختلفة. (النعيمي وجمال محمد ، 2009 ، ص 18) .

فمن يتمتع بدراية جيدة بمهامه وعمله و طبيعته تكون لديه القدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيد (طه طارق ، 2006 ، ص 225) ، و شعوره بأهمية العمل المناط في المؤسسة ، مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر و تؤدي معرفة الفرد العامل أو المورد البشري لطبيعة عمله إلى فهم بيئة العمل التي يعمل من خلالها ، مما يسهم ذلك في تأدية مهامه بكفاءة و فعالية ، و يتولد لدى العامل في المؤسسة الشعور بالأهمية و الانتماء نتيجة تأديته لوظائفه في التنظيم و التخصص يقصد به : الاعتماد على وظائف موصوفة جيدا بحيث أنها خصائص مهنية و فنية و سلوكية محددة لها متطلبات ومؤهلات علمية لشاغلها (العوالة نائل الحافظ ، 2009 ، ص 100) .

ج . الرقابة الإدارية : تعد الرقابة الإدارية احد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية و التي بواسطتها تتحقق القيادة و تعرف أنها : ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة (البشرية و المادية) لتحقيق أهدافها (بن نوار صالح ، 2006 ، ص 86) .

فالرقابة وفق هذا التعريف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة لمعرفة كفاءة الطرق التي بواسطتها تتم إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف .

من جهة أخرى أشار هنري فايول أن الرقابة تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة و المبادئ المحددة ، و غرضها الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها ، كما أنها تطبق على كل شيء و منها : الأشياء ، الناس ، الأفعال (بن نوار صالح 2006 ، ص 86) .

د. تفويض السلطة : يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل فقد تؤثر إيجابا أو سلبا حسب شكله في المؤسسة، و يعرف التفويض بأنه : "نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة (زوليف مهدي حسن ، 1999 ، ص 67) .

والقائد الذي يفوض سلطته و أعماله لمرؤوسه ، يؤمن بإخلاصهم و ولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم ، هذا يسمح للقائد باكتشاف و معرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه لان تفويض السلطة يدفع بالمرؤوس إلى استعمال قدراته و مواهبه .

هـ. الاتصال الإداري : تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل الداخلية لكونها تتعلق كثيرا بطبيعة و أسلوب القيادة السائدة، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضا عنصر أساسي لتسيير العمل و المهام لذلك يعرف على انه: نقل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل و

المرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و آخرين تتضمن معلومات و أفكار (عبد الباقي، 2005، ص 249) .

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار و الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازية فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار الشكاوي، المذكرات التقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا أما الاتصالات النازلة هي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى . (فليه و عبد المجيد، 2009، ص 297) .

و. **العلاقات الرسمية و غير الرسمية** : كون المنظمات والمؤسسات تضم أعدادا كبيرة من الموارد البشرية فان أهم سمة تطغى عليها هي سيطرة البعد الاجتماعي و الإنساني بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتنجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية و غير الرسمية والتي تتفاوت فيما بينها حيث تعرف العلاقات الرسمية بأنها تلك العلاقات التي تنشأ بطريقة رسمية ومحدودة من خلال الكتيبات التنظيمية، و الخرائط و توصيف الوظائف، أما العلاقات غير الرسمية هي التي تتم بين الأفراد داخل المؤسسة و هي غير محدودة بطريقة رسمية . (حنفي عبد الغفار و القزاز ، 1996، ص 399) لأنها تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين فيما بينهم بالرغم من اهتمام المؤسسات بالعلاقات الرسمية و هي شيء ضروري لتنظيم الأعمال كرسم الخطط ووضع القوانين و توزيع المهام خاصة في بيئة العمل الداخلية حتى لا يكون ما يسمى بالفوضى، فان هناك ضرورة قصوى لظهور ما يسمى بالعلاقات غير الرسمية أو العلاقات الإنسانية كما يطلق عليها، لان هناك قوة دافعة للإنسان و هي حاجته للتفاعل مع زملائه وإقامة العلاقات معهم ثم قبولهم .

العلاقات الإنسانية و العلاقات غير الرسمية في الإدارة تعني : إدراج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم للعمل بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم و إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية . (سلاطينية، 2003، ص 37).

و. **الحوافز و المكافآت** : تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت و التشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم و الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، و بذلك فان نظام الحوافز و المكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء و الإنتاج، كذلك إذا كان منضما و مطبقا حسب القانون و بطريقة صحيحة متماشيا مع حاجات العمال و المؤسسة .

و تعرف الحوافز بأنها : "مجموعة المؤثرات المادية و المعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمال و تؤثر في معنوياتهم و مستوى الرضا الوظيفي و الأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية . (العواملة نائل عبد الحفيظ، 2009، ص 169) الحوافز تنقسم إلى مادية و معنوية، فالحوافز المادية تظم المكافآت المادية و المشاركة في الإرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد و التامين و العطل المدفوعة الأجر، أما الحوافز المعنوية فهي تشمل المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات و

المشاركة في الحوار في إعداد الخطط و البرامج و نجد من الحوافز المعنوية الترقية في المناصب و التي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى منه حيث الصلاحيات و المسؤوليات (حافر معنوي) و من حيث الحقوق و الواجبات (حافر مادي). (عدون ناصر دادي، 2003، ص 77.78)

ك. نمط القيادة : يعتبر نمط القيادة لأية مؤسسة مجموعة سلوك التي يوجد بها القائد مؤسسته فالقيادة الإدارية و نمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل الداخلية، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة ، في نسيج متشابه موجه نحو تحقيق الهدف و بالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد و متفق عليه لمفهوم القيادة الإدارية، إلا أن لها تعريف علمي وظيفي بصفة عامة و هي "عملية نفسية تجمع الفرد المعين في جماعة ما أشبه بمحرك ذاتي ذو طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة التي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته و نمو معلوماته و قوة مشاعره و نفاذ بصيرته . (قوراية احمد، 2005، ص 143) .

و يرى ستجدل احد الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة إلى أن هناك ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة و هي :

° وجود جماعة (شخصين أو أكثر) مرتبطة ببعضها البعض .

° وجود مهمة (هدف) مشتركة .

° يوجد اختلاف في المسؤوليات و الأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة . (قوراية، 2003، ص143،144)

و لقد اعتبر علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية لأنها تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة و يمارس كل فرد بدوره قدرا من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد (الطروانة، 2012، ص 127) .

1-2-2 العناصر المادية لبيئة العمل :

أ. الإضاءة : تعتبر الإضاءة الكافية والمناسبة عامل مهم لا بد من توافره في بيئة العمل و كشرط أساسي في مكان العمل و الإنتاج، وطالما يشترط في العمل درجة معينة من الإبصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل الداخلية لجعل الأداء والإنتاج يتم بيسر و كفاءة أعلى و لقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة كما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 35% و لنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت على حد معين فان الإنتاج لا يرتفع . (طه فرج عبد القادر، 1998، ص 119، 220) .

و تختلف شدة الإضاءة المطلوبة حسب نوع العمل، إذ انه كلما كان العمل يستلزم إجراء عمليات دقيقة الأداء، كلما كانت الإضاءة المطلوبة يجب أن تكون شديدة كما يجب في نفس الوقت توزيع الإضاءة توزيعا سليما كذلك لتجنب أن يكون جزء من مكان العمل مضاء بشدة، لان الإضاءة الشديدة قد تزعج العمال. (كمال، 2007، ص 129)

الحرارة و التهوية : تعتبر الحرارة و التهوية من العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، لان كفاءة الفرد تنقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (ارتفاع أو انخفاض) تسبب ضيقا عند العامل و يقلل كفاءته في العمل (طه عبد القادر، ص 223) يجب على المؤسسات أو المنظمات أن توفر التهوية والحرارة المناسبين بمقاومة البرد في فصل الشتاء و الحاجة إلى التهوية في فصل الصيف، حيث أن التهوية إما أن تكون طبيعية من النوافذ والفتحات المختلفة أو صناعية كالمراوح الكهربائية وأجهزة التكييف.

ب. الضوضاء : تعتبر الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل و أدائه لكون الضوضاء عاملا مزعجا و مشتتا للانتباه و التركيز، حيث أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدرة على العمل والإنتاج و خاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، فالأصوات المرتفعة تؤدي إلى تشتت الذهن و عدم التركيز (عقيلي، 2005، ص 581).

ج. الأثاث والنظافة في المكان : تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، لان هناك مكتب عام ومكتب للحاسب الآلي و مكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل التنظيم و التنظيف (زويل، 1999، ص 56) والنظافة تعد من العوامل الهامة في بيئة العمل، لان عدم النظافة في مكان العمل و وجود مخلفات الإنتاج و الغبار هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض و وقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم عن العمل، فانعدام النظافة في المكان يحدث أثرا نفسيا سلبيا لدى العامل تجعله متوتر و غير مرتاح. (عقيلي، 2005، ص 583).

3-1 أنواع بيئة العمل :

قسم العلماء بيئة العمل في المنظمات و المؤسسات إلى أنواع، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين كل بيئة و أخرى و الذي بدوره يساهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدا، و يمكن تحديدها في الآتي :

1-3-1 بيئة عمل عامة : نغني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة و المحيطة بالتنظيم أو المؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطته، و هذه العناصر ليست بالضرورة ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة و من أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية و الطبيعة و مناخها، البيئة الاقتصادية و النظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية و المعرفة و

التقدم، البيئة الاجتماعية و الأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية و العادات والتقاليد ...) . (مبارك، 2008، ص 10) .

نستخلص أن البيئة العامة هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات و المؤسسات سواء كانت خدماتية صناعية أو إنتاجية حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات و المؤسسات، والبيئة العامة تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية اقتصادية اجتماعية وثقافية و يكون تأثيرها على جميع المنظمات مماثلا لحد كبير. (بوخلوف، 2001، ص 25).

1-3-2 بيئة العمل الخاصة : هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها احد في التأثير بها والأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور فان بيئة العمل تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المنظمات الأخرى (الظاهري، 2007، ص 17) ، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية الاقتصادية و الاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على المنظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره .

العلاقة بين بيئة العمل العامة و الخاصة هي أن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات و المؤسسات، إما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها، و لا يشاركها احد في التأثير .

1-3-3 بيئة العمل الخارجية : تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها : كل ما يقع خارج حدود التنظيم، وهي أيضا : كل القوى والمتغيرات الفاعلة و المؤثرة على المنظمة و تقع خارج حدودها. (بوخلوف، 2001، ص 26.25)، فالتعريف الأول قدم صورة شاملة لبيئة العمل الخارجية ولم يحدد وظيفتها ولا أدوارها، أما التعريف الثاني بين أن لبيئة العمل الخارجية سمة و دور أساسي وهو التأثير على المنظمة أو المؤسسة من خلال النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية فبيئة العمل الخارجية للتنظيم هي عبارة عن المؤثرات و المكونات و الجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها و نظم مفتوحة مترابطة (العوالم، 2009، ص 60) .

و بذلك فبيئة العمل الخارجية تشمل جملة من العوامل حسب اشوك شاندا و شلبا كوبرا هي : العوامل الاقتصادية و العوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية (شاندا و كوبرا، 2002، ص 86.85) .

حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر و المستقبل وكذا قيم و اتجاهات العاملين والعملاء و الأدوات و التقنيات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي فالمنظمة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر فيها و تتأثر بها.

1-3-4 بيئة العمل الداخلية : تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها : عبارة عن الأفراد و الجماعات و التقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة و تعمل المنظمة بموجبها. (بومخولوف، 2001، ص 27) .

كما يعرفها في نفس السياق حسين حريم بأنها : البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها و تضم رسالة المنظمة و أهدافها وثقافتها، و العاملين فيها و الموارد والسياسات و التقنيات و الإجراءات، و عمليات الإنتاج و المنتجات و الخدمات. (حريم، 2003، ص 47) .

فمن خلال هذين التعريفين نستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي تلك الأجزاء لأي منظمة وما تشمله بداخلها من أفراد و أهداف و سياسات العاملين بها و التقنيات و كذا الأدوات و الإجراءات و عمليات الإنتاج والخدمات، حيث ركز التعريفين على الجانب المادي و المعنوي، لان مما لا شك فيه ان جميع هذه العناصر و المتغيرات تشكل وضعاً أو جواً عاماً يؤثر في سلوكيات و تصرفات و علاقات الأفراد العاملين في المؤسسة و التنظيم .

وتعرف أيضاً بأنها : الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة و المتضمن متغيرات عديدة و أسلوب معاملة المديرين لمؤسسيهم، و فلسفة الإدارة العليا و جو العمل و ظروف و نوعية الأهداف التي تبغي المؤسسة تحقيقها، و يعرفها في سياق آخر الشنواني أنها : كل ما يحيط بالفرد في عمله، و يؤثر في سلوكه و أدائه، و في ميوله تجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه. (الظاهري، 2007، ص 24.19) .

1-4-1 النظريات التي اهتمت ببيئة العمل :

أ.هنري فايول و فريدريك تايلور (1856_1915) : يرى فايول أن العملية الإدارية تنقسم إلى ست مجموعات من الأنشطة التالية : الأنشطة الفنية، التمويلية، التجارية، الإدارية، الأمنية، المحاسبية .

ركزت دراسات فايول حول المستويات الإدارية العليا، و من خلال دراسته توصل إلى 14 مبدأ إداري، يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة، و بذلك كون الأساس للنظرية الإدارية من خلال هذه المبادئ التي قدمها فايول فان الاهتمام ببيئة العمل الداخلية واضح جلياً في المبدأ الخاص بتقسيم العمل حتى يكون هناك توازن و تعاون و تكافؤ في أداء المهام .

وكذلك الإلتقان، و أيضاً مبدأ مكافأة الأفراد و تعويضهم بمعنى الأجر و التحفيز و هي عناصر تتضمنها بيئة العمل الداخلية. أما بالنسبة لفريدريك تايلور كانت فكرته تنطلق من توضيح العلاقة بين الإنتاجية و نجاح المؤسسة، فوجد ان نجاح المؤسسة و تحقيق الربح، يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية، و نجاح العاملين و الرؤساء عند تايلور يقاس بقيمة المردود و أيضاً من خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع في الإنتاجية. (اورسوني و هالفرد، 1994، ص 15) .

واهم المبادئ التي جاء بها تايلور هي :

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد واستخدامه الطريقة العلمية في دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل وهو ما أطلق عليه تايلور : التنظيم العلمي للعمل .
 - الاختيار العلمي للعمال، دون انتخاب و اختيار أفضل العمال عملا، وتدريبهم بأفضل أسلوب .
 - يؤجر الأجير حسب مردود الوظيفة التي يعمل بها .
 - تقسيم المسؤولية بين المديرين و العمال، فالمديرين يقومون بتخطيط و تنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ العمل .
 - فمن خلال المبادئ التي جاء بها تايلور نستنتج أن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تتجلى في تحديد الأجر والمكافآت وكذلك في تقسيم العمل بتبيان طبيعة العمل لكل فرد في المؤسسة والتخصص حسب الكفاءات .
- ب. ماري باركر فوليت (1868_1933) :

- و في سياق شيلدون تقول الأمريكية ماري باركر فوليت : أن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع و الاحتياجات و الرغبات التي تدفعه في مجالات أخرى (روث، 2001، ص 46) ، فماري رأت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها و من أفكارها أن دعت إلى :
 - ° حل الصراعات عن طريق الحوار و المشاركة في إيجاد الحلول .
 - ° إطاعة القوانين التي يفرضها المكان وليس المدير .
 - ° تبني نظرة تشجيع على العمل الجماعي .
 - ° القيادة لا بد أن تكون مبنية على التبادل بين القائد و من يتبعه .
- ج. جورج التون مايو (1880_1949) :

- كان هدف التون مايو إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل و المؤثرة في زيادة الإنتاجية (اورسوني و هالفر، 1994، ص 17) .
- فأول ما بدأ به مايو في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل ، و علاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحل اهتماماته لدراسة العوامل النفسية و الاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، و خلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال و سلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، القيم السائدة فيها و المعايير التي تحكمها. (الحسيني، 1983، ص 124) .

و هذا ما تأكده التجارب التي قام بها التون و زملائه في مصنع الهاوثورن التابع لشركة وسترن الكترليك بين عام 1924 و 1932 و وجد ان "الظروف الفيزيقية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلا زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية ولكن توصل إلى نتيجة محيرة وهي أن بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية هذا ما وجه نظر مايو إلى عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم ، لان المصنع ليس بمجموع آلات ولكن هو مجموع من الأفراد الذين يعتبرون بعد فعال في تحقيق هذا التنظيم . (روكس و سولي، 1996، ص 18) .

فالفاعلية و الإنتاجية في نظر التون مايو لا تحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة .وإعادة النظر في المسؤولية أي نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوغراتية فدراسة مايو للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية وسعادة واحترام والتعاون والولاء للمؤسسة (اورسوني وهالفير، 1994، ص 18) .

د. دوجلاس ماكريجور :

من خلال كتابه الجانب الإنساني للمنظمة الذي نشر عام 1960، طور نظريتين مختلفتين وهما كما الآتي :

أ. نظرية X : المتكونة من الفروض التالية :

إن الفرد يكره عمله ويميل للكسل بالفطرة ، وأهدافه تختلف عن أهداف المنظمة ويتجنب تحمل المسؤولية ويقول دوجلاس انه بسبب كره الفرد للعمل يجب مراقبته وتوجيهه واستخدام وسائل لتأديبه ولتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف فطبقا لنظرية ماكريجور لان المدير ين يعتقدون انه يمكن تحفيز العاملين فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من احتمال فقدان وظائفهم ، وهذا النمط الإداري يؤكد على أهمية الحاجة الفسيولوجية والأمنية ويتجاهل حاجات تحقيق الذات

ب. نظرية Y : وتتكون من الفروض التالية :

- الفرد يحب العمل، و ذلك إذا تم إقصاء الرقابة الشديدة و التهديد بالعقاب فهما ليسا الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد للانجاز و تحقيق و الأهداف .

- القيادة تستطيع أن تحقق نتائج ايجابية في اقل وقت إذا جعلت الإكراه في حالات خاصة فقط و أن تؤدي دورها بشكل يحقق أهداف المنظمة و الفرد معا .

في نظرية Y يتوجه المديرين إلى الاعتقاد بإمكانية تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة وتهيئة الأجواء لإخراج الملكات الابتكارية لهؤلاء العاملين لإشباع حاجاتهم، فنظرية Y تؤكد على أهمية النمو و التوجه الذاتي أما نظرية X تؤكد على أهمية التسلسل (راتشمان، 2001، ص 261) .

ماهية إدارة الموارد البشرية :

لقد انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف و هكذا، وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، باعتبار المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية لفقدانها هذا العنصر . (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 30)

كما تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج ، وأكثر الموارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة و إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين و تعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن لزيادة إنتاجية العاملين من اجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية . (سهيلة محمد عباس، 2006، ص 9).

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطورا ملحوظا ودائما، من خلال سلسلة من التغيرات مرت على الجنس البشري و هو يمارس العمل، نتعرف عليها من خلال المراحل التاريخية التالية :

- تطورات الحياة الصناعية : تميزت الحقيقة التاريخية قبل الثورة الصناعية بطرق الإنتاج اليدوية و لو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية : نظام العبودية وفيه يعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل شأنه شأن السلع. و نظام الصناعة اليدوية و هنا برزت فئة تملك الخبرة و المهارة .

و مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الأنثروبولوجيا و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية أكثر شمولاً لأنه يراعي بيئة العمل و ظروف العامل . (زكي هشام ، ص 64).

-1 أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عنصر هام و حيوي في كل التنظيمات و يتوقف بقاء المؤسسة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية بواسطة القيادات فمن المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن كما على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية و بالطريقة التي تستخدم و تنمي هذه

الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق و الإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة و على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، و هي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم و ولكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المدراء الآخرون لتحقيقها وتنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة و المتميزة أيضا، و الهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم و الذي لا يعتبر هدف جديدا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى و طالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فان الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة (صالح محمد عبد الباقي ، ص 49) .

و يمكن تلخيص أهم أهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .
 - إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة .
 - تنمية العلاقات الطيبة للعمل بين جميع أفراد التنظيم .
 - تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور و التطوير .
 - توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة .
- وظائف إدارة الموارد البشرية :

يعد تحديد الأعمال أو المهام أو الواجبات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف

عليها ابتداءً بالقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة، إن هذه الإدارة تمارس نوعين أساسيين من الوظائف وهي :

- 1- الوظائف التخصصية : و تتمثل هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل و وصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقويم الأداء و التدريب الأجور و الحوافز، صيانة الموارد البشرية بناء نظام للمعلومات البشرية ... وهكذا . و يختلف عدد الوظائف تبعا لفلسفة الإدارة العليا و حجم المنظمة .
- 2- الوظائف الإدارية : لا تقتصر الوظائف الإدارية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن أعمال متمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة، شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لا بد لكل إدارة أو وحدة إدارية في المنظمة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من اجلها (عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، 2009 ، ص 26-27) و أن نضع التنظيم الذي يمكننا من القيام بتنفيذ تلك

اخطط و السياسات والبرامج وصولا إلى تحقيق أهدافها وان تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف ، وان تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من الأعمال تتم وفقا للخطة والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء وبعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها.

ومن وجهة د. حسن إبراهيم بلوط أن أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية

اجتذاب الموارد البشرية

تحفيز أداء الموارد البشرية

الحفاظ على الموارد البشرية (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 25) .

2- مداخل إدارة الموارد البشرية:

لا يوجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق إدارة الموارد البشرية للفاعلية التنظيمية إلا انه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية :

- المدخل الإداري : يركز المدخل الإداري على دراسة العمليات الإدارية بوضع الأهداف التنظيمية ثم الانتقال إلى تخطيط الموارد البشرية وسياسة التوظيف المتمثلة في عمليات الاستقطاب، الاختيار و التعيين، إضافة إلى تحليل الوظائف وصولا إلى أنشطة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحسين بيئة العمل. (جمال الدين محمد المرسي، ص 53).
- مدخل النظم : النظام مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة تشكل معا وحدة واحدة متشابكة، ويستمد المدخل أصوله من نظرية النظم العامة، التي تنظر إلى كثير من الأشياء في هذا الكون على انه نظام وثمة منظوران للنظام: منظور النظام المغلق الذي يصور النظام على انه شيء كلي مترابط ذو ارتباط ضعيف بالبيئة الخارجية ومنظور النظام المفتوح الذي ينظر إلى النظام على انه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا أي يؤثر في البيئة ويتأثر فيها ومن أهم خصائص النظام المفتوح ما يلي:

- النظام يتكون من عدة أنظمة فرعية، تترايط مع بعضها البعض وأي تغيير في أي نظام فرعي يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى.

- للنظام عناصر تتمثل في :

1- المدخلات : وتكون على شكل موارد بشرية، و أموال ومعلومات وطاقة ترد من البيئة الخارجية

2- العمليات : وهي تفاعلات تتم داخل النظام

3- المخرجات : وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات تصب في البيئة

4- التغذية الراجعة : وهي نوع من المعلومات تشكل نوعا من الرقابة و الضبط و تصل بين المخرجات من جهة و المدخلات من جهة أخرى .

لنظام بيئة داخلية تجري في سياقها العمليات وعلى عناصر البيئة الداخلية و مكونات البيئة الخارجية و تفاعلهما معا تعتمد فاعلية النظام .

- يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا فيؤثر في البيئة و يتأثر بها .

- الحدود : وهي الحدود التي تفصل النظام عن البيئة الخارجية وقد تكون هذه الحدود شديدة مفتوحة يسهل اختراقها . (عبد الباري إبراهيم درة: 2008، ص 66.65) .

وتحتل إدارة الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ووفقا لهذا المدخل يتم دراسة إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي يؤثر ويتأثر في الأنظمة الفرعية الأخرى كنظام الإنتاج، التسويق، وغيرها التي تتأثر و تؤثر في النظام الكلي للمنظمة. (عبد الباري إبراهيم درة: نفس المرجع، ص 67) .

● المدخل الاستراتيجي : يركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها، بغايات و استراتيجيات المنظمة وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية و التوجهات الإستراتيجية للمنظمة حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق القدرة التنافسية، وتحسين أوضاع المنظمة السوقية و نتائج أعمالها. ولقد تزايد الاعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق

النجاح للمؤسسة المعاصرة من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار. (جمال الدين مرسي: المرجع السابق، ص 53) .

ويتناول هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل الإدارة :

- الاعتراف بأهمية العنصر البشري : حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص و التهديدات. ولا بد لإستراتيجية الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو تجنبها إن أمكن.

- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية، فمثلما تتنافس المنظمات على المستهلك فإنها تتنافس على الحصول على العمال الجيدين، فالتغيرات في معدلات الأجور و التشريعات الخاصة بها وسمعة المنافسين تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية . (مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 13) .

- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة: تعمل في ضوء رسالة المنظمة وهنا لا بد من إستراتيجية تساهم في تحقيق رسالة المنظمة إلى جانب أنها تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بنائها عند الآخرين .

- الاهتمام بجميع العاملين: تشمل إستراتيجية الموارد البشرية كل العاملين الدائمين و المؤقتين في كل المستويات " الحوافز، الرواتب، تقييم الأعمال"

- التكامل مع إستراتيجية المنظمة: إستراتيجية خاصة للموارد البشرية منبثقة من الإستراتيجية العامة لها أو المؤسسات مثال عندما تكون إستراتيجية المؤسسة التوسع و النمو و السيطرة تكون إستراتيجية الموارد البشرية الاستقطاب و التوظيف . (مؤيد سالم، ص 13) .

ومنه مكن استنباط أن الوظائف التنفيذية وفق مدخل إدارة الموارد البشرية هي :

- بالنسبة للعملية الوظيفية : تقوم على أساس علمي "مؤهلات تخصص" من خلال سياسة الاستقطاب، الاختيار والتعيين
- بالنسبة للعملية التكوينية : اهتمت بالتدريب و التكوين المستمرين بهدف تنمية الموارد البشرية
- بالنسبة للعملية التحفيزية : وهي عبارة عن تحديد مستوى الأداء زائد نظام الكفاءات ولقد اهتمت بالجانبين المادي والمعنوي على حد سواء .

3- تحديات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات:

أن التغيرات البيئية للقرن الحالي ما وقع منها وما يتوقع حدوثه يؤكد أن إدارة الموارد البشرية أمام تحديات قادمة تستلزم لاحتوائها وضوح في الوظائف و الأدوار وموقع هذه الإدارة داخل المؤسسة ولكي يكون بإمكان هذه الأخيرة احتواء التغيرات البيئية المختلفة عليها أن تهتم بإدارة الموارد البشرية كونها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة و البيئة , فالمؤسسات الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لتمارس أدوار متعددة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المسطرة من جهة. الاستجابة لمتطلبات البيئة من جهة ثانية.

كما يجب على المؤسسات أن تولي اهتمام الموارد البشرية حاليا ومستقبليا وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي، وإدارته من خلال استحداث قسم التدريب و التطوير المسؤول عن توجيه العاملين لإيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها، ويعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي الذي يتمثل دوره في مساعدة أعضاء المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الحاصلة. (خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص 45.44) .

1/ التحديات البيئية: و نقصد بما التغييرات الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، و البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات قد أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة وقيمتها و متطلباتها الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي و التنظيمي لمؤسسات القرن الحالي قد ركز على ضرورة الاستجابة النوعية لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة و الاستجابة للمتغيرات البيئية و إفرزاتها المختلفة. (خضير كاظم حمود، 2011، ص 25).

العوامل الاقتصادية: وهي العوامل المرتبطة بالموارد المتاحة و كيفية استغلالها و ما يرتبط بها من أسعار منافسة، انفتاح، و دور إدارة الموارد البشرية أن تراعي هذه التغييرات لان هذه الأخيرة تؤثر بشكل واضح على العديد من مدخلات ومخرجات المؤسسة و كذا عملياتها التشغيلية .

التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دور بارز في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية، مما حدا بالمؤسسات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة. (خضير كاظم حمود، ص 25).

2/ التحديات التنظيمية: مثل التحديات الداخلية للمؤسسة التي يسهل على الإدارة توجيهها و أهم هذه التحديات هي حاجة المؤسسة للموقع التنافسي، و مشاكل تخفيض القوى العاملة في المؤسسة، و الحاجة لثقافة تنظيمية قوية وهذا يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المؤسسة، و قابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية من أهمها :

- استخدام أنظمة تحفيزية مرتبطة بالإبداع .

- تحسين الجودة الشاملة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .

- إن عدم قدرة المؤسسات على التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها إجراء تغييرات تنظيمية .

التحديات الفردية: و تتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين و القرارات المرتبطة بهم، و من أهم هذه التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل و إعادة هيكلة المؤسسة، و يتطلب التوافق بين الفرد و المؤسسة استراتيجيات و سياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد و المؤسسة، و جذب الكفاءات للعمل، و الاستمرار مع المؤسسة .

إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة، و لقد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع أخلاقيات العمل، إذ أصبح لزاماً على المؤسسة الموازنة بين كل من التزاماتها نحو العاملين والزبائن من جهة، و المجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى . (بو فلحة غياث، 2004، ص 136) .

4- العوامل و المتغيرات المؤثرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية :

1/ وظيفة إدارة الموارد البشرية و البيئة الاقتصادية و الاجتماعية :

لقد تزايد البعد الاجتماعي للمؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية، و أصبح لزاماً على المؤسسة أن تستجيب للحاجات النفسية و الاجتماعية للعامل، و وضع إجراءات تقنية لتسيير الأجور، الترقية و التوظيف .

وقد لعبت إدارة الموارد البشرية دور كبير كونها ناضلت من أجل نوعية علاقات العمل، و بعد سنة 1974 عرف الاقتصاد الدولي أزمة رغم تطوره و تطورات المنافسة الدولية، و ظهر تسارع في نسبة البطالة التي مست العديد من الفئات الاجتماعية إضافة إلى تقنيات الأنظمة المعلوماتية، كل هذا فرض على المؤسسات تحولات هامة للتكيف مع المحيط الجديد، خاصة فيما يخص استعمال الموارد البشرية ما حتم عليها أن تتصرف بدلالة إستراتيجية و تخطيط اجتماعي . (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 75) .

كل هذه التغييرات و التطورات غيرت في علاقة القوة بين أرباب العمل و النقابة، حيث دخلت في عملية توافق متبادل مما مكن من استجابة أفضل لحاجات المؤسسة، و استجابة حقيقية للموارد البشرية، و نتيجة للعوامل السابقة و تحت تأثير الدخول السريع للصناعة اليابانية إلى الأسواق العالمية، و قد أرجع الباحثون أن نجاح المؤسسة اليابانية يعود لقدرة مواردها البشرية، حيث يتم تكيف وسائل الإنتاج و الهياكل التنظيمية مع العوامل المذكورة أعلاه، و توظيف أشخاص يقبلون التغيير كأسلوب عادي للحياة العملية، قادرين على المبادرة لرفع كفاءة المؤسسة و تكيفها مع البيئة، و إلى ضرورة تزويد المؤسسة بثقافة حركية تجلب انتماء و ولاء العمال . (نوري منير، 2010، ص 65) .

2/ وظيفة إدارة الموارد البشرية و التطورات التكنولوجية و تشريعات العمل :

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث منذ الثورة الصناعية، كان مذهلاً عبر الخمسة آلاف السنة السابقة، إذا أن الرقي في النواحي الفنية قد صاحبه تغيير جذري للقوى العاملة نتيجة لتغير حاجات و متطلبات المؤسسة، و من أهم هذه المتغيرات : التوسع المستمر في الأوتوماتيكية ، و زيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية .

و ترتبط وظيفة بإدارة الموارد البشرية السائدة في أي بلد و تظهر أهمية الإطار القانوني التشريعي عندما نتناول أي جانب من جوانب الوظيفة، و لقد عرفت هذه التشريعات بعد الحرب العالمية الثانية تطوراً مهماً أدى إلى تقوية التزامات المؤسسة في مجالات عديدة، و تخص هذه التشريعات عدة جوانب منها :

- حرية الأجور و وضع الحد الأدنى المضمون .
- تحسين ظروف العمل و تخفيض و تنظيم وقت العمل .
- عقد العمل الخاص لمدة محدد و العمل المؤقت .

و لقد أدى تطور تشريعات العمل إلى التزامات عديدة يجب أن تؤديها وظيفة الموارد البشرية، و مواقف صعبة يجب أن تسيرها، و تعزز تكاليف عليها أن تتحكم فيها . (نوري منير : نفس المرجع، ص 65) .

1- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

1- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية انشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي 1 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية و أصبحت تشمل أقسام و مصالح حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة و بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 90/234 المؤرخ في 20 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة .

و تعتبر مؤسسة ذات طابع خدماتي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات و تعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية. و الرابطة و تفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها وخاصة المادة 5 منه حيث:

المادة الأولى طبقا لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-3459 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر سنة 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

المادة الثانية : تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالآتي:

1- مصلحة التربية البدنية والرياضية

2- مصلحة نشاطات الشباب

3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

2- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الافات الاجتماعية والعنف و التهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب.

3- مدير الشباب والرياضة :

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 09 شعبان عام 1427 الموافق ل 02 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدرء الشبيبة والرياضة.

3-1- مهام مدير الشباب والرياضة :

- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
- إعداد برامج النشاط للمديرية.
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- وضع برامج عمل المديرية.
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية.
- حضور الندوات الوطنية و الجهوية لوزارة الشباب و الرياضة.
- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية و الشبانية.
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبانية.

4- الأمانة :

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة الثقة ، السرية فهي تعمل جاهدا على محافظة السر المهني إذ تعتبر همزة وصل بين المسؤول و المصالح الإدارية الاخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل وتنظيمه فلها أهمية بالغة و دور فعال تلعبه على مستوى الادارة .

4-1- مهام الأمانة :

- حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات و الاجتماعات.
- تكلف بالاستقبال و إرسال البريد الاداري و كذلك اعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ و ترتيب الوثائق و المستندات و البطاقات في أثاث مخصصة لذلك بطريقة مرتبة و منظمة.
- حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفاتها مع وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة .
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها.
- استلام البريد الوارد فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية.

5- المفثشية :

5-1- مهام مفتشية الرياضة :

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية.
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.
- متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية والمالية لسير النوادي و الرباطات.
- مراقبة السير الحسن للنوادي و الرباطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

5-2- مهام مفتشيه الشباب :

- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للمنشآت الشبانية.
- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للإطارات الشبانية.
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية و ضبط حساباتها المالية و الإدارية. (المرسوم التنفيذي رقم 345-06) .

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى : دراسة الشمالي (2002) بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل"

أجريت هذه الدراسة بمدينة الرياض و طبقت على عينة مقدارها (249) من الضباط العاملين في قيادة قوات الامن الخاص و الوحدات الميدانية التابعة لها .

- تهدف الدراسة الى : - التعرف على علاقة بيئة العمل بقوات الأمن الخاصة بمستويات الالتزام التنظيمي .
وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة .

نتائج الدراسة :

- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض .
- ساهمت البرامج التدريبية بدرجة متوسطة في رفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى .
- اهتمام الضباط بسمعة الجهاز الذي ينتمون إليه بغض النظر عن انخفاض رضاهم عن بعض الجوانب .

الدراسة الثانية :

دراسة بن عبد العزيز (2002) ، بعنوان "بيئة العمل و مناسبتها لأداء العاملين"

أجريت الدراسة بالمنطقتين الوسطى و الشرقية في المملكة العربية السعودية و طبقت على عينة مقدارها (284) من العاملين في مراكز هيئات الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر .

تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على خصائص بيئة العمل لجهاز الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر .
- مدى اختلاف خصائص بيئة العمل باختلاف المكان، ومدة مناسبة بيئة العمل لأداء العاملين بجهاز الهيئة .
- المعوقات الناتجة عن بيئة العمل الحالية ، واهم المقومات اللازمة لرفع مستوى الأداء .
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة .

نتائج الدراسة :

- بيئة العمل الحالية غير مناسبة بدرجة كافية لتلائم طبيعة أداء العاملين ببيئة الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر .

- غالبية العاملين بجهاز الهيئة غير راضين عن الحوافز المادية و المعنوية المقدمة لهم .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار حول مشكلات العمل لا تتم بدرجة مطلوبة .

الدراسة الثالثة : دراسة سهام بن رحمون ، بعنوان " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع 2014

دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة

تهدف الدراسة إلى :

- معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي الإداريين .
- معرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية المكونة لها.
- مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها .
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها.

حيث بحثت الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية :

- مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين .
- مدى استيفاء بيئة العمل على عناصرها المادية و الإدارية .
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية .

المنهج المتبع : استعملت المنهج الوصفي

الإجراءات الميدانية و أدوات الدراسة :

دراسة على عينة من الإداريين ببعض كليات و معاهد جامعة باتنة حيث قدر بـ 529 إداري بالاعتماد على الاستبانة توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج و هي :

- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية و المادية بشكل نسبي بنسبة 66,5% وليس بشكل عام في الإدارة الجامعية .

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية و المادية لبيئة العمل الداخلية .
- مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية لكليات جامعة باتنة هو تأثير قوي و مرتفع

الدراسة الرابعة :

دراسة خان محمد ناصر بعنوان "أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية في صناعة الكوابل -بسكرة - مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2008/2007 .

هدفت إلى معرفة مكانة المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

تساؤلات الدراسة :

- ما هو تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟
 - ماهية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب فكري جديد ؟ وما علاقتها بنظام الإيزو ؟
 - كيف يساهم تسيير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية ؟
- وقد اعتمد الباحث في دارسته على المنهج الوصفي، دراسة حالة .

تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 303 عامل .

الأدوات المستخدمة :

استمارة الاستبيان، المقابلة، النسب المئوية لمعرفة الدلالة الإحصائية للفوارق الظاهرة بين التكرارات، حساب كاف² النتائج المتوصل إليها :

- 1- أن التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة يعتمد على أساس علمي و مهني إذ تجد المؤسسة نفسها بين عدة بدائل لاختيار ما يجعلها في مركز قوة .
- 2- موافقة الأفراد للمناصب التي يشغلونها حيث تعتمد المؤسسة على قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 3- نقص التكوين في المواضيع التي تتعلق بالجودة الشاملة و أساليب تطبيقها بالمؤسسة من أجل الحصول على فوائد ذلك.

الدراسة الخامسة :

دراسة خلفه فهيمة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير كفاءات الإطارات العاملين بالمؤسسة " جاءت هذه المذكرة مكملية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نخصص تنظيم و عمل بجامعة المسيلة سنة 2012/2011 . هدفت إلى محاولة إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير كفاءات العاملين بالمؤسسة .

تساؤلات الدارسة كانت كالآتي :

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تنمية و تطوير كفاءات العاملين بالمؤسسة .

و يندرج تحته التساؤل الفرعي :

- هل تساهم عمليات التوظيف و التكوين و الترقية في تنمية و تطوير الكفاءات ؟

اعتمدت الطالبة في دراستها على المنهج الوصفي، و شملت الدراسة 44 إطار (المسح الشامل)

الأدوات المستخدمة في الدراسة : استمارة الاستبيان، البرنامج الإحصائي spss

أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن لإدارة الموارد البشرية دور في تنمية و تطوير الكفاءات وذلك من خلال عدة عمليات التوظيف، التكوين و الترقية.

- التوظيف له تأثير فعال على حسن تنظيم المنظمة و الرفع من إنتاجها و مردوديتها .

- التكوين يعمل على تنمية القدرات و تحسين مستوى الأداء .

- الترقية تعمل على قياس و تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءته من أجل بذل أقصى ما يستطيعون من جهد للحصول على ترقية مما يعود على المنظمة بالفائدة .

الدراسة السادسة :

دراسة بن عريوة فاتح بعنوان " أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا الحديثة " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، جاءت هذه المذكرة مكملية لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة 2015/2014 .

هدفت هذه الدارسة إلى التركيز على وظيفة التخطيط للموارد البشرية في أي مؤسسة .

تساؤلات الدراسة :

- هل توجد أهمية لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التطور التكنولوجي ؟

- هل توجد أهمية لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التطور التكنولوجي ؟

- هل توجد أهمية لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التطور التكنولوجي ؟

و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و اشتملت العينة على 39 إداري بالمديرية و قد قام البحث باستعمال طريقة المسح الشامل.

النتائج المتوصل إليها :

- لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .

- لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .

- لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .

الدراسة السابعة :

دارسة سعيد بن عبيد بن نمشه بعنوان " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة " و إمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض، و هي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة، و ما مدى إمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض .

تساؤلات الدراسة :

- ما مدى إدراك العاملين بالمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة ؟

- ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة ؟

و قد تم استخراج المنهج الوصفي، كما وظف أداة الاستبيان و أداة التحليل الإحصائي، أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة قصدية، و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية للمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض بسبب العولمة .

- التوصل إلى استراتيجيات الإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة .

- وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية و الأمنية بمدينة
تحديات العوامة في مقدمتها : حدودية التأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث و التطوير .

الدراسة الثامنة:

دراسة محمود محمد القرد حجي بعنوان " أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة " دراسة ميدانية في
مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في
تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط سنة 2013 .

هدفت إلى بيان مدى أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، تدريب الموظفين، تقييم الموظفين، و
تصميم العمل، جودة العمل، نظام الحوافر و المكافآت) في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بمنطقة الشرقية .

تساؤلات الدراسة :

- ما أثر عمليات نظم إدارة الوارد البشرية في ذكاء المنظمة ؟

- ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي ؟

- ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء التكييف التشغيلي ؟

- اعتمد هذا البحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ؟

تتكون عينة الدراسة من جميع المديرين، و رؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية في
المملكة العربية السعودية فتمثلت عينة الدراسة بـ 216 فرد .

الأدوات المستخدمة في الدراسة : الاستبيان، البرنامج الإحصائي spss .

أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن ذكاء المنطقة في مجموعة الجميح بالدمام بالمنطقة الشرقية مرتبط بممارسة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتبعة .

- أن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة باختيار الموظفين .

- أن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة بتدريب و تنمية الموظفين.

الفصل الثاني :

الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة للدراسة :**1-1 بيئة العمل :**

البيئة في اللغة: "مصدر مشتق من الفعل بؤأ، ويعني المنزل والمكان" (الرازي، 2004، ص 34).

يعرفها الحمامي: كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل (الحمامي، 1993، ص 24).

التعريف الإجرائي :

هي كافة الظروف السائدة داخل وخارج مديرية الشباب والرياضة، والتي تؤثر على سلوكيات العاملين بها وتحدد ميولهم واتجاهاتهم.

1-2 إدارة الموارد البشرية :

أ/ لغة : الإدارة : أداره، تعاطاه، أدار الشيء، تولى الأمر على حسن عمله، جعله يدور، أدار الأوامر أو الرأي، أحاط به، أدار الشيء عليه، حاول إلزامه إياه، أدار المؤسسة، أداره عنه أي صرفه عنه . (مسعود جبران، 2003، ص 45) .

الموارد : المورد، المنهل، الطريق، مصدر الرزق، جمع الموارد، و الموردة : الطريق إلى الماء، يقال : الوَرَدَ : الطريق الجريء . (هاشم إسماعيل، دون سنة نشر، ص 198) .

ب. اصطلاحا :

الإدارة : عرفها " صلاح الدين جوهر " بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن . (إبراهيم عبد الهادي، دون سنة نشر، ص 26) .

الموارد البشرية : يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم التي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات و المعارف و الذين يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة . (علاء الدين يوسف، 2004، ص 103) .

أما إدارة الموارد البشرية : فتعرف بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة هم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم بالقيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها و مصلحتهم، و تراقبهم و تسهر عليهم لنجاحها و نجاحهم . (مؤيد سعيد السالم، 2006، ص 5) .

كما أنها تعرف بالإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة، لتحقيق أهدافها بالموازات مع أهداف الفرد. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 5) .

هي النشاطات الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها مما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية . (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 16) .

ج. التعريف الإجرائي : هو ذلك الفرع من النظام الكلي للمؤسسة التي تعنى بالعنصر البشري و تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه من مصلحتها ومصالحتهم و تراقبهم وتسهر عليهم حتى تضمن النجاح لها و لهم ، من خلال حسن اختيارهم وتدريبهم من خلال تقديم الرعاية الصحية والاجتماعية لهم .

2- إشكالية الدراسة :

تعتبر المؤسسات الرياضية شخصية معنوية و كيان جامع للأفراد في المحيط الاجتماعي على أداء أعمال و نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بها حيث تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا من أجل أداء مهام و تقديم خدمات ، و الأکید نجاح أو فشل أي مشروع رياضي متوقف على تضافر جميع الأطراف التي لها صلة بالمجال الرياضي ، سواء من قريب أو بعيد فلا يمكن حصر أي نجاح أو فشل على عنصر أو طرف واحد فقط ، إذا كانت الحاجة ملحة إلى تنسيق جهود كل الأطراف و رص صفوفها ، و تفعيل أدائها و الارتقاء به لتحقيق الأهداف المرجوة . (رشيد واضح ، 2002 ، ص 25) .

و أن هذه المؤسسات تسعى لتحقيق التنمية و لبلوغ أهدافها ، ولا جدوى مناي جهود تبذل ما لم يتم توجيهها ، و هذا يستلزم ضرورة وجود إدارات متخصصة يشرف عليها مدراء متخصصين في مجالات عملهم مثل إدارة الموارد البشرية .

لقد كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في الماضي على أنها وحدة إدارية منفذة تحتل منصبها في المستويات الإدارية الدنيا ، و لها طابع روتيني ، و مع بداية القرن الحالي أصبح العمل في المؤسسات الرياضية يعتمد على المورد البشري ، فنجاح أي مؤسسة رياضية يعزى - بدرجة أولى - إلى ما تملكه من موارد بشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري و هذا ما أدى إلى ضرورة خلق إدارة الموارد البشرية .

تعد الإدارة وسيلة فعالة لتحقيق حياة أفضل للأفراد ز لقد اتضح أن تقدم البلدان النامية لا يتم إلا عندما تكون الإدارة قادرة على أن تضع أساسا للبناء الصحيح (علميات , 2002 , ص 15)

و إن المنظور العام لمفهوم بيئة العمل يعطي انطبعا بشمول المكونات و الأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات و الأبعاد الخارجية التي تحيط بها , و كذا مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسة الإدارية و التنظيمية , الأمر الذي دفع بالإدارة إلى محاولة فهم طبيعة العلاقات في المنظمة الداخلية منها و الخارجية بغية الحصول على أفضل النتائج .

أن بيئة العمل عبارة عن نشاط يشتمل على مجموعة من الإجراءات الفنية و الإدارية تهتم بدراسة الظروف المناخية و النفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام و الصناعية بوجه خاص و تصميم البرامج من اجل السيطرة على مجمل الأخطار المهنية التي يمكن أن تصيب الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها .

و بينما تكمن مهمة الإدارة الأولى في وضع الأهداف التنظيمية تكمن المهمة الرئيسية بها في تحريك المؤسسة نحو بلوغ تلك الأهداف بشكل أكثر فعالية و بالإمكان تحقيق هذا بتطبيق أساليب تحفيز الموظفين من خلال خلق بيئة عمل معنوية و مادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس و الشعور بالمسؤولية و الولاء و روح الفريق (إيهاب صبيح , 2006 , ص 13)

و تعنى الجزائر في كل خططها التنموية نحو تطوير و تنمية مواردها البشرية إيمانا منها بأهمية العنصر البشري فأنشأت المعاهد و الجامعات و الكليات و المنشآت الرياضية الضخمة و غيرها من الانجازات و وضعت الخطط التطويرية للموظفين و أصحاب القرار و أصدرت الأنظمة الخاصة بالموظفين سواء كانت مرتبطة بالعمل في حد ذاته أو بالأفراد و بيئة العمل

و هذا ما جعلنا نشير الإشكال التالي :

- هل لبيئة العمل مساهمة في أداء الموارد البشرية ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل الحوافز المادية التي توفرها بيئة العمل مساهمة في أداء الموارد البشرية ؟

- هل للحوافز المعنوية مساهمة في أداء الموارد البشرية ؟

2- أهداف الدراسة :

- أن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على مساهمة بيئة العمل الداخلية في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية خصوصا مديرية الشباب و الرياضة .
- معرفة مدى أداء الموارد البشرية في بيئة عمل المؤسسة .
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للموارد البشرية.
- تعريف الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة من اجل تحقيق أداء فعال .
- الكشف عن واقع بيئة العمل بمديرية الشباب و الرياضة .

3- أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية الدراسة بكونها تطرق إلى احد المفاهيم ألا و هي أداء الموارد البشرية الذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث كونه مصدر مهم من اجل استمرارية المنظمة و بقائها .
- إبراز أهمية بيئة العمل في تحقيق الأداء المطلوب و الرفع من مردود الإدارة .
- يمكن لهذه الدراسة أن توجه أنظار صانعي القرار في المنظمات إلى التعامل مع مفهوم بيئة العمل و إعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية وإيجابية في تحقيق أداء الموارد البشرية .

4- فرضيات الدراسة :

● الفرضية العامة :

- للبيئة الداخلية مساهمة في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

● الفرضيات الجزئية :

- الحوافز المادية المتوفرة في بيئة العمل مساهمة في أداء الموارد البشرية .
- الحوافز المعنوية لها مساهمة في أداء الموارد البشرية .

الفصل الثالث:

الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد :

إن موضوع بيئة العمل ودورها في اداء الموارد البشرية لدى مديرية الشباب والرياضة خاصة مواكبة الأحداث التي شهدتها الإدارة الرياضية والتحديات الكبيرة , تطرقنا في دراستنا إلى بيئة العمل وأداء الموارد البشرية ولتأكيد هذا المنطق لا بد من إثبات صحة تطبيقها ميدانيا ومن خلال هذه الدراسة إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقا وذلك بإثبات صحة فروض الدراسة أو نفيها وذلك بجمع المعلومات النظرية ثم العمل على ترتيبها وتصنيفها وقياسها وتعديلها بطريقة منهجة وعلمية متبعة من اجل استخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الموضوع المدروس وفي الجانب التطبيقي يستعرض إلى تحديد مجالات الدراسة في المجال المكاني والزماني التي تتناسب مع موضوع البحث وذلك بتحديد عينة الدارسة التي تخدم لب الموضوع كما أن لكل دارسة أسلوب معني أو منهج مناسب مع تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تم بموضوع البحث ويتم في هذا الفصل التطرق إلى معرفة جميع هذه الطرق للوصول إلى نتائج علمية سليمة .

1- الدراسة الاستطلاعية :

الدراسة الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات او معلومات وهدفها التعرف على المشكلة وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث , عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها و عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة. (ناصر ثابت، 1984، ص 71)

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وقد كان الهدف هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر متغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من المديرية في موضوع دارستنا .

حيث استطعنا خلال دارستنا الاستطلاعية تحديد مجتمع الدراسة تحديدا دقيقا، وقد قادتنا دارستنا الاستطلاعية إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهذا في الفترة التي أجرينا فيها التبرص الميداني، وقد قمت بتوزيع أداة الدراسة عينة استطلاعية من عاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم 6 عاملين , وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو :

- معرفة الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية .
- معرفة مدى سهولة وصعوبة أسئلة الأداة المستخدمة في الدراسة .
- معرفة الوقت الذي يمكن أن تستغرقه لإجراء هذه الدراسة .
- معرفة هل الأداة مناسبة لمستوى مجتمع الدراسة .
- تحديد مجتمع الدراسة تحديدا دقيقا .

المجال الزمني والمكاني :

المجال الزمني : خلال الموسم الدراسي 2016/2017 تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة خلال المدة الزمنية من : 2017/04/18 إلى غاية استلامها يوم 2017/04/25 .

المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

2- المنهج المتبع في الدراسة :

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكنك أن يتوصل إلى نتائج صادقة نوعية ما لم يعتمد على منهج معين، فالمنهج هو الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زروني، 2001، ص 191. 192).

تختلف المناهج المتبعة تبعاً لاختلاف الهدف الذي يود الباحث التوصل إليه في مجال البحث العلمي، ويعتمد اختيار المنهج المناسب لحل مشكلة البحث بالأساس على المشكلة و نظراً لطبيعة موضوع الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي والمنهج في البحث العلمي يعني مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، ويعبر عنه "عمار بوحوش" و "محمد ذنبيات" أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشاف الحقيقة. (عمار بوحوش، محمد ذنبيات، 1990، ص 89)

3- مجتمع وعينة الدراسة :

• مجتمع الدراسة :

يتشكل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 35 موظف حسب معلومات المتوفرة لدينا

• عينة الدراسة :

تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل ولقد قمنا بتوزيع 30 استمارة على العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، ولقد استردنا 20 استمارة فقط من المجموع الكلي الموزع .

• متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : هو الذي يؤثر على نتائج التجربة ، والمتغير في بحثنا هو بيئة العمل

المتغير التابع : هو المتغير الذي يؤثر فيه المتغير المستقل ، و المتغير التابع في بحثنا هو أداء الموارد البشرية .

4- أدوات جمع المعلومات والبيانات :

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة وبعد الاطلاع على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وقد تم استخدامها كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بموضوع الدراسة، وقد قمنا بالتشاور مع الأستاذة المشرفة بتصميم الاستبانة بالاعتماد على الأداة التي استخدمت في دراسة الشمالي 2002 علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية و دراسة بن عبد العزيز 2002. بيئة

العمل و مناسبتها لأداء العاملين وأجريت هذه الدراسة بالمنطقتين الوسطى والشرقية في المملكة العربية السعودية، وأيضا دراسة ودراسة القحطاني 2001 أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي أجريت هذه الدراسة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية .

وقد قسمت الأداة إلى محورين مثلت فرضيات الدراسة :

المحور الأول : الحوافز المادية وتتكون من 12 عبارة .

المحور الثاني : الحوافز المعنوية وتضم 06 عبارات

5- إجراءات التطبيق الميداني :

✓ صدق الأداة :

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقمنا بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة .

✓ صدق المحكمين :

بعد عرض الاستبانة على المشرف والاتفاق عليها تم عرضها على بعض أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لكونهم أكثر دراية وعلم بموضوع الدراسة، وطلب منهم الحكم على درجة ملائمة عبارات الاستبانة من حيث شموليتها وقياسها للمجال الذي يتضمنها، إضافة إلى مدى وضوح العبارات و دقة صياغتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف .

✓ الموضوعية :

تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب و عدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي و الأمانة العلمية والسرية التامة لما يحيط بالمبحوثين وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من البحوث لإثراء البحث العلمي .

6- الأساليب الإحصائية :

بعد التأكد من صدق وثبات الأداة , أصبحت الأداة في صورتها النهائية وأصبح الباحث على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات و وبالتالي تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وطلب منهم الإجابة على فقرات الاستبانة .

✓ المعالجة الإحصائية :

اعتمدنا على البرنامج الإحصائي (spss (social package for statistical science) وتعني بالعربية " الحزم الإحصائية لعلوم الاجتماع " يتكون من مجموعة من البرامج المعدة مسبقا لإدخال وتعديل وعرض وتحليل البيانات الإحصائية، وقد تم استخدام التقنيات الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة :

النسب المئوية والتكرارات : يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة .

اختبار كاي² : الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة والاستقلالية بين المتغيرات .

الفصل الرابع :

حرف التمام وتطيلها وحذفها

السؤال رقم 01 : هل تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول ؟

الغرض من السؤال : معرفة مناسبة الحوافز للجهد المبذول .

الجدول رقم 01 : يمثل نتائج إجابة على السؤال رقم 01 :

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.022	2	5.991	7.600	10.0	2	أبدا
					30.0	6	أحيانا
					60.0	12	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 12 عاملا ما نسبة 60% أجابوا بأنهم دائما ما تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول، بينما أجاب 6 عامل ما نسبته 30% بأنهم أحيانا ما تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول، وأجاب 2 مما نسبته 10% بأنهم أبدا ما تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 7,600 و هي أكبر من كا المجدولة التي بلغت 5,991 ، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن العاملين دائما ما تتناسب الحوافز مع جهدهم المبذول .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي أكبر من كا² المجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بدائما ، وهذا يعني أنها جاءت مسيطرة ومؤكدة للعبارة أي أن العاملين دائما ما تتناسب الحوافز مع الجهد الذي يبذلونه .

السؤال رقم 02 : هل الحوافز في بيئة العمل عبارة عن مبالغ مالية ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الحوافز مبالغ مالية

الجدول رقم 02 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 02

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.002	2	5.991	7.600	10.0	2	أبدا
					60.0	12	أحيانا
					30.0	6	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 6 عمال بنسبة 30% أجابوا بأنهم دائما ما تكون الحوافز في بيئة العمل عبارة عن مبالغ مالية، وأجاب 12 عامل بنسبة 60% بأحيانا، وأجاب 2 بما نسبته 10% بأبدا، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 7,600 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة التي بلغت 5,991 ، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن العاملين أحيانا ما تكون الحوافز في بيئة العمل عبارة عن مبالغ مالية .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي أكبر من كا² المجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة أحيانا ، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن العاملين دائما ما تكون حوافز العمل عبارة عن مبالغ مالية هذا ما يؤدي إلى ادائهم .

السؤال رقم 03 : هل يقدم لك رئيسك مكافآت مادية عند أدائك عمل جيد ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان الرئيس يكافئ الموظف عند أدائه عمل جيد

الجدول رقم 03 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 03

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال عند 0.05	0.212	2	5,991	4.100	15.0	3	أبدا
					40.0	8	أحيانا
					45.0	9	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 09 عمال بنسبة 45% أجابوا بأنهم دائما ما يقدم لي رئيسي مكافآت مادية عند أدائي عمل جيد، وأجاب 08 عمال ما نسبته 40% أحيانا، وأجاب 3 مما يعادل نسبة 15% أبدا، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 4.100 و هي اصغر من قيمة كا المجدولة التي بلغت 5,991 ، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي اكبر من كا² المجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة دائما ، وهذا يعني أنها جاءت متباينة ومختلفة للعبارة أي أن الرئيس في بيئة العمل لا يقدم مكافآت نظير أداء العمال عمل جيد .

السؤال رقم 4: هل المكافآت المادية عبارة عن رفع الأجر ؟

الغرض من السؤال : معرفة إذا كانت المكافآت المادية عبارة عن رفع للأجر .

الجدول رقم 04 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 04

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.047	2	5,991	6.100	10.0	2	أبدا
					35.0	7	أحيانا
					55.0	11	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 11 عمالا بنسبة 55% أجابوا بأنهم دائما ما تكون المكافآت المادية عبارة عن رفع الأجر، بينما أجاب 7 عمال ما نسبته 35% أحيانا ، وأجاب 2 بنسبة 10% أبدا ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 6,100 وهي أكبر من قيمة كا الجدولة التي بلغت 5.991 ، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن العاملين أحيانا ما تكون المكافآت المادية عبارة عن رفع الأجر .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي أكبر من كا² الجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بدائما ، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن العاملين دائما ما تكون المكافآت المقدمة لهم عبارة عن رفع الأجر هذا ما يزيد حبهم للعمل وأدائهم فيه .

السؤال رقم 5: هل المكافآت المادية عبارة عن هدايا ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت المكافآت المادية عبارة عن هدايا .

الجدول رقم 05 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 05

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال عند 0.05	0.157	2	5,991	3.700	15.0	3	أبدا
					35.0	7	أحيانا
					50.0	10	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 10 عمال بنسبة 50% أجابوا بأنهم دائما المكافآت المادية عبارة عن هدايا، بينما أجاب 7 عمال مانسبته 35% أحيانا، وأجاب 3 عمال بنسبة 15% أبدا ، وبالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 3.700 و هي اصغر من قيمة كا الجدولة التي بلغت 5,991 ، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي اصغر من كا² الجدولة وعند مستوى دلالة 0.05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بدائما ، وهذا يعني أنها جاءت متباينة ومختلفة للعبارة أي أن الرئيس في بيئة العمل لا يقدم مكافآت نظير أداء العمال عمل جيد .

السؤال رقم 6: هل تستخدم العلاوات الدورية في تحفيز العاملين ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كانت العلاوات تستخدم في تحفيز العاملين

الجدول رقم 06 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 06

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.008	2	5,991	9.700	10.0	2	أبدا
					65.0	13	أحيانا
					25.0	5	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 05 عمال بنسبة 25% أجابوا بأنهم دائما ما تستخدم العلاوات الدورية في تحفيز العاملين، بينما أجاب 13 عامل ما نسبته 65% بأحيانا ما تستخدم العلاوات الدورية في تحفيز العاملين ، وأجاب 2 مما يعادل نسبة 10% بأبدا، وبالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 9.700 وهي أكبر من قيمة كا الجدولة التي بلغت 5,991 . ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن العاملين أحيانا ما تستخدم العلاوات الدورية في تحفيز العاملين .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي أكبر من كا² الجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 , مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة أحيانا وهذا يعني أنها جاءت مسaire ومؤكدّة للعبارة أي أن العاملين أحيانا ما تستخدم العلاوات الدورية لتحفيزهم على أداء عملهم وعليه وجب استخدامها لتحفيز العاملين .

السؤال رقم 07 : هل الأجر الذي يتقاضاه كافي ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان الأجر كافي للعامل

الجدول رقم 07 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 07

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.47	2	5,991	6.100	10.0	2	أبدا
					55.0	11	أحيانا
					35.0	7	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 7 عمال بنسبة 35% أجابوا بأنهم دائما ما يكون الذي يتقاضوه كافي، بينما أجاب 11 عامل ما نسبته 55% بأحيانا، وأجاب 2 عمال بنسبة 10% بأبدا، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 6,100 و هي أكبر من قيمة كا المجدولة التي بلغت 5,991، و منه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن العاملين أحيانا ما يكون الأجر الذي يتقاضوه كافي .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي اكبر من كا² المجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة أحيانا، وهذا يعني أنها جاءت مسaire ومؤكد للعبارة أي أن العاملين أحيانا ما يكون الأجر الذي يتقاضاه العمال كافي هذا ما يجب على الإدارة الاهتمام به و ضرورة زيادة الأجور نظير الأعمال التي يقوم بها العمال .

السؤال رقم 08: هل يتلاءم الأجر مع الجهد الذي تبذله داخل المؤسسة ؟

الغرض من السؤال : معرفة تلاءم الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة

الجدول رقم 08 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 08

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.022	2	5,991	7.600	30.0	6	أبدا
					15.0	3	أحيانا
					55.0	11	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 11 عاملا بنسبة 55% أجابوا بأنهم دائما ما يتلاءم الأجر مع الجهد الذي تبذله داخل المؤسسة، بينما أجاب 03 عمال ما نسبته 15% بأحيانا، وأجاب 06 عمال بنسبة 30% بأبدا، وبالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 7,600 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة التي بلغت 5,991 ، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرر ، أي أن العاملين دائما ما يتلاءم الأجر مع الجهد الذي تبذله داخل المؤسسة .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي أكبر من كا² المجدولة عند مستوى دلالة 0.05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة دائما , وهذا يعني أنها جاءت مسيطرة ومؤكدة للعبارة أي أن العاملين دائما ما يكون هناك تلاءم في الأجر مع الجهد المبذول من قبل العمال .

السؤال رقم 09: هل تعتقد أن حصولك على اجر كافي من دون حوافز أهم من حصولك على اجر ضعيف وحوافز كثيرة ؟

الغرض من السؤال : معرفة حصول الموظف على اجر كافي من دون حوافز أهم من اجر ضعيف و حوافز كثيرة .

الجدول رقم 09 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 09

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.002	2	5,991	12.100	15.0	3	أبدا
					15.0	3	أحيانا
					70.0	14	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 14 عاملا بنسبة 70% أجابوا بأنهم دائما ما تعتقد أن حصولك على اجر كافي من دون حوافز أهم من حصولك على اجر ضعيف وحوافز كثيرة ، بينما أجاب 03 عمال ما نسبته 15% بأحيانا ، وأجاب 03 عمال ما يعادل نسبة 15% أبدا ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 12,100 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة التي بلغت 5,991 ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أنه دائما ما تعتقد أن حصولك على اجر كافي من دون حوافز أهم من حصولك على اجر ضعيف وحوافز كثيرة .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي أكبر من كا² المجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة دائما، وهذا يعنى انها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن العاملين دائما ما يكون الحصول على اجر كافي دون حوافز أهم من حصول العمال على اجر ضعيف مقابل حوافز كثيرة المقابل المادي أهم من الحوافز بنوعها المادي والمعنوي .

السؤال رقم 10: هل أنت راضي عن منح المردودية المقدمة لك ؟

الغرض من السؤال : معرفة رضا الموظف عن منح المردودية .

الجدول رقم 10 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 10

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.022	2	5,991	7.600	30.0	6	أبدا
					10.0	2	أحيانا
					60.0	12	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 12 عاملا بنسبة 60% أجابوا بأنهم دائما راضون عن المردودية المقدمة لهم ، بينما أجاب عاملين ما نسبته 10% بأحيانا، وأجاب 06 عمال بما يعادل نسبة 30% أبدا ، وبالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 7,600 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة التي بلغت 5,991 ، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن العاملين دائما ما يكون العمال راضون عن المردودية المقدمة لهم .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي أكبر من كا² الجدولة عند مستوى دلالة 0.05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة دائما، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن العاملين دائما ما يكون لديهم رضا عن منح المردودية المقدمة لهم .

السؤال رقم 11: هل تزيد المكافآت من أداء الموظف داخل المؤسسة ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كانت المكافآت تزيد من أداء الموظف .

الجدول رقم 11 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 11

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.008	2	5,991	9.700	25.0	5	أبدا
					10.0	2	أحيانا
					65.0	13	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 13 عاملا بنسبة 65% أجابوا بأنهم دائما ما تزيد المكافآت من أداء الموظف داخل المؤسسة بينما أجاب عاملين ما نسبته 10% بأحيانا ، وأجاب 05 بما يعادل نسبة 25% بأبدا ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 9,700 و هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت 5,991 ، و منه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن العاملين دائما ما تزيد المكافآت من الأداء داخل المؤسسة .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي أكبر من كا² الجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بدائما ، و هذا يعني أنها جاءت مسايرة و مؤكدة للعبارة أي أن العاملين دائما ما تزيد المكافآت من أداء الموظف في حال منحت لهم .

السؤال رقم 12 : هل تساهم المنح في استقرار الموظف ؟

الغرض من السؤال : معرفة مساهمة المنح في استقرار الموظف

الجدول رقم 12: مثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 12

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال عند 0.05	0.157	2	5,991	4.700	35.0	7	أبدا
					15.0	3	أحيانا
					50.0	10	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 10 عمال بنسبة 50% أجابوا بأنهم دائما ما تساهم المنح في استقرار الموظف ، بينما أجاب 3 عمال ما نسبته 15% بأحيانا ، وأجاب 07 عمال بما نسبته 35% أبدا ، وبالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 4.700 و هي أصغر قيمة كا الجدولة التي بلغت 5,991 ، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي اصغر من كا² الجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بدائما ، وهذا يعني أنها جاءت متباينة ومختلفة للعبارة أي أن الآراء جاءت متباينة حول مساهمة المنح في استقرار الموظف في مؤسسته .

تساؤلات المحور الثاني : هل الحوافز المعنوية لبيئة العمل دور في رفع أداء الموارد البشرية ؟

السؤال رقم 01 : على أي أساس تتم الترقية في مؤسسة

الغرض من السؤال : معرفة كيف تتم الترقية في المؤسسة

الجدول رقم 13 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 01

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال عند 0.05	0.086	2	5.991	4.900	15.0	3	أبدا
					30.0	6	أحيانا
					55.0	11	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 11 عاملا أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بدائما على السؤال بينما أجاب 07 ما نسبته 35% بأحيانا ، وأجاب 3 بما يعادل نسبة 15% أبدا ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4,900 وهي اصغر قيمة كا² الجدولة التي بلغت 5,991 ، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي اصغر من كا² الجدولة، عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بدائما، وهذا يعني أنها جاءت متباينة ومختلفة للعبارة أي أن الترقية في المؤسسة تتم بالكفاءات .

السؤال رقم 02: هل أنت راضي عن نظام الترقية في مؤسستك ؟

الغرض من السؤال : معرفة رضا الموظف عن نظام الترقية

جدول رقم 14 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 02

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال عند 0.05	0.116	2	5.991	4.300	20.0	4	أبدا
					25.0	5	أحيانا
					55.0	11	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 11 عاملا أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأهم دائما ما يكونوا راضين على الترقية في المؤسسة ، بينما أجاب 5 عمال ما نسبته 25% بأحيانا ، وأجاب 4 بما يعادل نسبة 20% أبدا ، و بالنظر إلى ك² المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4,300 و هي اصغر من قيمة ك² الجدولة التي بلغت 5,991 ، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة ك² المحسوبة هي اصغر من ك² الجدولة وعند مستوى دلالة 0.05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بدائما، وهذا يعني أنها جاءت متباينة ومختلفة للعبارة حيث أن نظام الترقية يجب أن يكون بطريقة أفضل.

السؤال رقم 03 : هل تتاح لك الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات ؟

الغرض من السؤال : معرفة إتاحة فرص إبداء الآراء والمقترحات

الجدول رقم 15 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 03

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.035	2	5.991	6.700	25.0	5	أبدا
					60.0	12	أحيانا
					15.0	3	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 3 عمال أي ما يعادل نسبة 15% أجابوا بأنهم دائما ما تتاح لهم الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات، بينما أجاب 12 عامل ما نسبته 60% بأحيانا، وأجاب 05 بما يعادل نسبة 25% أبدا، وبالنظر إلى كا² المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 6,700 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت 5.991، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن العاملين أحيانا ما تتاح لهم الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي أكبر من كا² الجدولة عند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة أحيانا، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي يجب إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وضرورة الاستماع لانشغالاتهم .

السؤال رقم 04: هل أنت راض عن الترقيات الشرفية التي تمنح في العمل؟

الغرض من السؤال : معرفة رضا الموظف عن الترقيات الشرفية الممنوحة

الجدول رقم 16 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 04

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.041	2	5.991	6.400	20.0	4	أبدا
					60.0	12	أحيانا
					20.0	4	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 04 عمال أي ما يعادل نسبة 20% أجابوا بأنهم دائما ما يرضون عن ترقية الشرفية التي تمنح لهم، بينما أجاب 12 عامل ما نسبته 60% بأحيانا ، وأجاب 04 بما يعادل نسبة 20% أبدا ، وبالنظر إلى ك² المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 6.400 و هي أكبر من قيمة ك² الجدولة التي بلغت 5.991 ، و منه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن العاملين أحيانا ما يرضون عن ترقية الشرفية التي تمنح لهم .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة ك² المحسوبة هي أكبر من ك² الجدولة وعند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة أحيانا و وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أداء الموارد البشرية لا يتم إلا بوجود ترقية داخل المؤسسة حتى ولو كانت شرفية .

السؤال رقم 05 : هل يقوم رئيسك بمدحك أثناء العمل ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كان الرئيس يمدح الموظف أثناء العمل

الجدول رقم 17 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 05

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.035	2	5.991	6.700	15.0	3	أبدا
					60.0	12	أحيانا
					25.0	5	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 05 عمال أي ما يعادل نسبة 25% أجابوا بأنهم دائما ما يقوم رئيسي أثناء العمل ، بينما أجاب 12 عامل ما نسبته 60% بأحيانا ، وأجاب 03 عمال بما يعادل نسبة 15% أبدا ، و بالنظر إلى ك² نجد أنها قد بلغت قيمة 6,700 و هي أكبر من قيمة ك² الجدولة التي بلغت 5.991 ، و منها نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن العاملين أحيانا ما يقوم الرئيس بمدحهم أثناء العمل .

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة ك² المحسوبة هي أكبر من ك² الجدولة وعند مستوى دلالة 0,05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة أحيانا ، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي وجب إتباع أسلوب المدح أثناء العمل مما يحفز العامل على أدائه لعمله بشكل جيد ويحقق الأداء الأمثل .

السؤال رقم 06 : هل الشهادات التقديرية تزيد من أدائك في عملك ؟

الغرض من السؤال : معرفة إن كانت الشهادات التقديرية تزيد في أداء العامل

الجدول رقم 18 : يمثل نتائج الإجابة على السؤال رقم 06

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال عند 0.05	0.116	2	5.991	6.300	20.0	4	أبدا
					25.0	5	أحيانا
					55.0	11	دائما
					100.0	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 11 عاملا أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأنهم دائما ما تؤدي الشهادات التقديرية إلى زيادة أدائهم في عملهم ، بينما 05 عمال ما نسبته 25% بأحيانا ، وأجاب 04 بما يعادل نسبة 20% أبدا ، وبالنظر إلى كا² المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 6.300 و هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت 5.991 ، و منه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن العاملين دائما ما تؤدي الشهادات التقديرية إلى زيادة في ادائهم.

الاستنتاج:

يتضح لنا بان قيمة كا² المحسوبة هي اصغر من كا² الجدولة ، عند مستوى دلالة 0.05 بدرجة حرية 2 ، مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بدائما، وهذا يعني أنها جاءت متباينة ومختلفة للعبارة حيث أن الشهادات التقديرية عادة ما تكون مناسبة لأداء العمال ويجب تحفيزهم ماديا .

مقارنة النتائج بالفرضيات

الفرضية الأولى: تساهم الحوافز المادية التي توفرها بيئة العمل في أداء الموارد البشرية

تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الأول من الاستبيان.

الجدول رقم (19) يوضح النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة كـ² للمحور الأول

نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين		
السؤال	ك ²	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 1	7.600	دالة
السؤال رقم 2	7.600	دالة
السؤال رقم 3	4.100	غير دالة
السؤال رقم 4	6.100	دالة
السؤال رقم 05	3,700	غير دالة
السؤال رقم 06	9.700	دالة
السؤال رقم 07	6.100	دالة
السؤال رقم 08	7.600	دالة
السؤال رقم 09	12.100	دالة
السؤال رقم 10	7.600	دالة
السؤال رقم 11	9.700	دالة
السؤال رقم 12	4.700	غير دالة

تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على تساهم الحوافز المادية التي توفرها بيئة العمل في أداء الموارد البشرية

من خلال البيانات والإحصاءات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة العلمية تبين أن للحوافز المادية أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية وأنها تعزز المناخ لديهم بخلق الجو المناسب ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها وبالنظر إلى الجدول السابق رقم (00) نجد أن العبارات الدالة إحصائياً والتي كانت فيها χ^2 المحسوبة أكبر في العبارات على النحو التالي (1,2,4,6,7,8,9,10,11) بحيث تم تسجيل أكبر قيمة لـ χ^2 المحسوبة في العبارة (9) التي كانت قيمتها (12.100) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وعند درجة الحرية df 2 أما اصغر قيمة بالنسبة لـ χ^2 فكانت (3,700) في العبارة (5) فمن خلال الاختلاف الكبير بين آراء أفراد العينة والتي تعكس دلالة غالبية العبارات إحصائياً نقبل الفرض القائل أن للحوافز المادية التي توفرها بيئة العمل مساهمة في أداء الموارد البشرية

وهذا ما تطرقنا إليه في الخلفية النظرية حيث يتطلب توفر في أي بيئة أن تكون الحوافز المادية ملائمة مع أداء الموارد البشرية، إضافة إلى أن تكون هاته الثقافة التنظيمية مشككة في فرق عمل إضافة إلى أن تكون البيئة مشجعة على العمل وان تكون محفزة لزيادة الرغبة والإلتقان في الأداء .

وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات منها دراسة **بلهادي ياسين 2016** والتي توصلت إلى أن لبيئة العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية وفيما يخص دراسة **مسعود بورغدة** فقد استنتج العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء .

الفرضية الثانية: للحوافز المعنوية مساهمة في أداء الموارد البشرية

تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم (20) يوضح النتائج الخاصة بإجابات الموظفين المحسوبة χ^2 للمحور الثاني

نتائج المحور الثاني الخاص بإجاباتالموظفين		
السؤال	χ^2	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 13	4.900	غير دالة
السؤال رقم 14	4.300	غير دالة

السؤال رقم 15	6.700	دالة
السؤال رقم 16	6.400	دالة
السؤال رقم 17	6.700	دالة
السؤال رقم 18	6.300	دالة

تنطلق الفرضية الجزئية الثانية من اعتقاد ينص على أن: **للحوافز المعنوية مساهمة في أداء الموارد البشرية**

من خلال الجداول و المعطيات التي تم التوصل للحوافز المعنوية مساهمة في أداء الموارد البشرية إليها في هذه الدراسة واعتماد على الجدول السابق رقم (00) نلاحظ كل الإجابات الخاصة بهذا المحور كانت تعكس انه للحوافز المعنوية مساهمة في أداء الموارد البشرية، وهذا ما نجده في العبارات بحيث تم تسجيل أكبر قيمة لـ χ^2 في العبارتين (17,15) أكبر مقدار بـ (6.700) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعند درجة الحرية $df=2$ ، أما اصغر قيمة بالنسبة لـ χ^2 فكانت قدرة بـ (4.300) في العبارة رقم (14)، فمن خلال ما سبق من تحليلنا للعبارات نلاحظ انعكاس دلالة كل العبارات إحصائياً ومنه يمكن القول وقبول الفرض القائل ان **للحوافز المعنوية مساهمة في أداء الموارد البشرية .**

وما جاء في الخلفية النظرية حول الموارد البشرية وأهميتها ومدى قدرتها على تقديم القوة للإدارة الرياضية في تعتبر المحرك الرئيسي لها كما أنها تعتبر أهم مورد تقوم عليه الإدارة ، وللقوى البشرية أهمية كبيرة وللموظف له دور في انجاز الأعمال بالجودة والسرعة المطلوبة ، حيث يعتبر الموظف هو رأس مال المؤسسة ومحور منظومة العمل، ولتحقيق التميز والتفوق لا بد من وضع الموظف من أولويات المؤسسة من خلال تهيئة بيئة العمل ، ومنح العمال الحقوق والحوافز بعدالة، والعمل على استشارة الموظف لتقديم الأفكار وخلق المعارف التي تساهم في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة **عبد الله ولد المدلل 2012** حيث أكد على أنها هنالك علاقة بين القوى البشرية ومستوى الأداء عند درجة ارتباط 0.777 ، وكذا نجد دراسة **جميع حمزة 2013** على أن للقوى البشرية لإدارة المعرفة تطبق إلى حد ما بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، إضافة إلى دراسة **علاوي مريم 2015** التي تتفق مع دراستنا في كون أن للقوى البشرية الأثر الكبير في تنمية الأداء الوظيفي لدى المؤسسات الرياضية ، وهذا ما توصلنا إليه في الفرضية الثانية أن الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية.

الفصل الخامس:

الاستنتاجات والافتراضات

الاستنتاجات :

من خلال ما سبق ومن خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول دور البيئة الداخلية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية لدى عينة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، نقول أن بيئة عمل مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة تلعب دورا هاما وفعال في من خلال توفير الحوافز بنوعها المادي والمعنوي مما يساعد على توفير جو مناسب للعمل ويزيد من رضا الموظفين داخل بيئتهم التي يعملون فيها ، هذا ما لاحظناه في عمال المديرية من خلال الإجابة على العبارات التي قدمناها لهم وتحصلنا على عدة نتائج نذكرها كالآتي :

- بيئة العمل الموجودة تساهم في تحقيق أداء جيد لعمال مديرية الشباب والرياضة .
- مدى رضا العاملين على نظم الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل الذي يؤدي إلى تحقيق الأداء الأمثل .

الاقتراحات :

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته ، والذي تناولنا فيها موضوع هاما من مواضيع الإدارة والتنظيم الرياضي وهو دور البيئة الداخلية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي :

- الاستفادة من الدراسات و التجارب في مجال تحفيز العمال سواء كان ماديا أو معنويا لان العامل لا بد له من تحفيز لكي لا يشعر بالملل داخل المؤسسة التي يعمل فيها .
- استخدام التحفيز المادي والمعنوي في مختلف مستويات الإدارة مما يحقق أداء عالي داخل المنظمات ورضا جميع العمال .

الأفاق المستقبلية :

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على دور بيئة العمل التي تحقق الأداء للعمال .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على نظم الحوافز وعلاقتها بالأداء .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أنواع الحوافز وكيفية تحفيز العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

قائمة المصادر و المراجع :

- القرآن الكريم

قائمة القواميس و المعاجم :

1- ابن منظور: لسان العرب، الجزء الرابع، دار المعارف، القاهرة ، مصر، دون سنة نشر .

2- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية، ط1، دار عالم الكتب ، القاهرة، مصر، 2008 .

3- مسعود جبران: الرائد، المجلد الأول، دار العلم للملايين ، بيروت، لبنان ، 2003 .

قائمة المراجع باللغة العربية :

1_ العواملة نائل عبد الحافظ، الهياكل و الأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009 .

2_ القريوبي محمد قاسم، نظرية المنظمة (التنظيم)، الأردن، دار وائل، 2001 .

3_ النعيمي و جلال محمد، دراسة للعمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، دار الإثراء، الأردن، 2009 .

4_ بن نوار صالح، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للاتصال و البحث والترجمة، قسنطينة، 2006 .

5_ بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب، الجزائر، 2004 .

6_ بومخلوف محمد، التنظيم الصناعي و البيئة، دار الأمة، الجزائر، 2001 .

7_ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 .

8_ حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات و منظمات الأعمال)، د ط، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004 .

9_ حنيفي عبد الغفار والقزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 .

10_ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2005 .

11_ خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2011 .

12_ راتشمان دايفيد آخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة محمد الرفاعي و محمد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، 2001 .

- 13_ روث وليم، تطور نظرية الإدارة العلمية، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للطباعة، القاهرة، 2001 .
- 14_ زوليف مهدي حسن و آخرون، التنظيم و الأساليب و الاستشارات الإدارية، دار وائل، عمان، 1999 .
- 15_ زويل محمد الأمين، الإدارة المكتتبية الحديثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999 .
- 16_ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، ط2، دار وائل، الأردن، 2006 .
- 17_ شاندا اشوك و كوبرا شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار زهران، القاهرة، 2002 .
- 18_ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005 .
- 19_ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
- 20_ طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العوامة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 .
- 21_ طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار المعرفة، القاهرة، ط6، 1988 .
- 22_ عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، ط2 ، اريد، الأردن، 2006 .
- 23_ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، الأردن 2008 .
- 24- عدوان ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة تطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003 .
- 25_ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، الأردن، 2005 .
- 26_ قوراية أحمد، عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2005 .
- 27_ مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، ط1، دار السلام، القاهرة، مصر، 2007 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

إدارة وتنظيم رياضي

استمارة الاستبيان

بكامل التحية و الاحترام

وفي إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لانجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع الإدارة و التسيير الرياضي تخصص الإدارة و التنظيم ، تحت عنوان "مساهمة البيئة الداخلية في أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية " .

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجو منكم اختيار الإجابة التي تناسب آراءكم و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب .

ملاحظة : إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي، و تأكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة بقدر ما يهمنا رأيكم الشخصي .

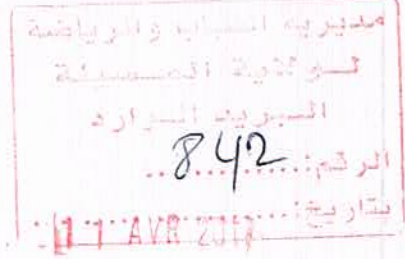
المحور الأول : الحوافز المادية لبيئة العمل و مساهمتها في أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	- تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول			
02	- الحوافز في بيئة العمل عبارة عن مبالغ مالية			
03	- يقدم لي رئيسي مكافآت مادية عند أدائي عمل جيد			
04	- المكافآت المادية عبارة عن رفع الأجر			
05	- المكافآت المادية عبارة عن هدايا			
06	- تستخدم العلاوات الدورية في تحفيز العاملين			
07	- الأجر الذي تتقاضاه كافي			
08	- يتلاءم الأجر مع الجهد الذي تبذله داخل المؤسسة			
09	- اعتقد أن حصولي على اجر كافي من دون حوافز أهم من حصولي على اجر ضعيف و حوافز كثيرة			
10	- أدائي نابع عن منح المردودية المقدمة لي			
11	- تزيد المكافآت من أداء الموظف داخل المؤسسة			
12	- تساهم المنح في استقرار الموظف			

المحور الثاني : الحوافز المعنوية و مساهمتها في أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	- على أي أساس تتم الترقية في مؤسسة بالكفاءات			
02	- أدائي يترتب عن نظام الترقية في مؤسستي			
03	- تتاح لي الفرصة لإبداء الآراء و المقترحات			
04	- أدائك ناتج عن الترقيات الشرفية التي تمنح في العمل			
05	- يقوم رئيسي بمدحي أثناء العمل			
06	- الشهادات التقديرية تزيد من أدائك في عملك			

إلى السيد: مدير "مديرية"
السياب والرياضة - المسيلة



تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

الطالب (ة): احديوي سعيد
السنة: ثانية مااستمر
التخصص: إدارة وتنظيم رياضي
السنة الجامعية: 2016 / 2017

وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع:

..... الهيئة الداخلية ودورها على أداء الجوارد
..... السيبريد في المسيلة الرياضية
.....

رئيس القسم



د/بن رجب محمد

Étude Résumé:

Titre de l'étude: La contribution de l'environnement interne de la performance des ressources humaines dans les institutions sportives

L'objectif de l'étude: L'étude visait à identifier la contribution de l'environnement interne de la performance des ressources humaines dans les institutions sportives

problème d'étude: Est-ce que vous contribuez à l'environnement interne de la performance des ressources humaines dans les institutions sportives au niveau de la Direction de la jeunesse et des sports de l'état de gaz

Tombez sous cette question des questions partielles:

- Est-ce que les incitations matérielles fournies par la contribution de l'environnement de travail dans la performance des ressources humaines?

- La contribution morale à la performance des incitations des ressources humaines?

Le principe général: l'environnement interne contribue à la performance des ressources humaines dans les institutions sportives

hypothèses partielles:

- les incitations matérielles disponibles dans la contribution des ressources humaines dans la performance de l'environnement de travail.

- les incitations morales dans l'exercice de sa contribution aux ressources humaines.

L'échantillon de l'étude: un échantillon a été estimé à 30 employés

La méthode utilisée: Nous avons utilisé l'approche descriptive en raison de la nature et est conforme sujet, et nous nous sommes appuyés sur l'outil de questionnaire

Les résultats les plus importants obtenus à:

- l'environnement de travail existant contribue à la réalisation de bonnes performances pour les travailleurs de la jeunesse et des sports Direction.

- le degré de satisfaction des employés sur les incitations morales et matérielles dans le travail qui mène à la réalisation des systèmes d'environnement optimal de performance.

Les plus importantes suggestions:

- Profitez des études et des expériences pour motiver les travailleurs, qu'ils soient matériels ou facteur moral parce qu'il doit motiver pour ne pas vous ennuyer au sein de l'institution dans laquelle elle opère.

- l'utilisation du matériel et la stimulation morale à différents niveaux administratifs, la réalisation de haute performance au sein des organisations et la satisfaction de tous les travailleurs .

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : مساهمة البيئة الداخلية في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

هدف الدراسة : هدفت الدراسة الى التعرف على مساهمة البيئة الداخلية في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

مشكلة الدراسة :هل تساهم البيئة الداخلية في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

وتندرج تحت هذا السؤال تساؤلات جزئية :

- هل الحوافز المادية التي توفرها بيئة العمل مساهمة في أداء الموارد البشرية ؟

- هل للحوافز المعنوية مساهمة في أداء الموارد البشرية ؟

الفرضية العامة : للبيئة الداخلية مساهمة في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية :

- الحوافز المادية المتوفرة في بيئة العمل مساهمة في أداء الموارد البشرية .

- الحوافز المعنوية لها مساهمة في أداء الموارد البشرية .

عينة الدراسة : قدرت بـ30 موظف موظفة

المنهج المستخدم : استخدمنا المنهج الوصفي نظرا لتلائمه وطبيعة للموضوع , واعتمدنا على اداة الاستبيان

أهم النتائج المتوصل إليها:

- بيئة العمل الموجودة تساهم في تحقيق أداء جيد لعمال مديرية الشباب والرياضة .

- مدى رضا العاملين على نظم الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل الذي يؤدي إلى تحقيق الأداء الأمثل .

اهم الاقتراحات :

- الاستفادة من الدراسات و التجارب في مجال تحفيز العمال سواء كان ماديا أو معنويا لان العامل لا بد له من تحفيز لكي لا يشعر بالملل داخل المؤسسة التي يعمل فيها .

- استخدام التحفيز المادي والمعنوي في مختلف مستويات الإدارية مما يحقق أداء عالي داخل المنظمات ورضا جميع العمال .