



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف مسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

إدارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف

دراسة ميدانية على المركبات رياضية في ولاية سطيف

إشراف الأستاذ:

الدكتور بريكي الطاهر

إعداد الطالب:

- بن عبيرز فاتح

السنة الجامعية: 2023-2024



شكر وعرّفان

لله الفضل والشكر قبل كل شيء فالحمد لله الذي منحنا القدرة على إنجاز هذا العمل المتواضع.

ونتوجه بجزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام إلى كل أساتذتنا منذ بداية مشوارنا في التعليم ونخص بالشكر الأستاذ الفاضل "" لمساعدتها لنا في إنجاز وإخراج هذا العمل بأبهى حلة، ونسأل الله أن يجزيها كل الخير.

كما نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد وصلى الله وسلم على نبينا محمد على آله وأصحابه أجمعين.

إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا تتم أعمالنا إلا برضاك ولا يرتاح ضميرنا إلا برضاك فما عسانا نكون لولا رضاك عنا يا أرحم

الراحمين أولا الصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف الأنبياء وأشرف المرسلين يشرفني أن أهدي عملي

هذا إلى من كان دعائها سر نجاحي ووصولي إلى ما أنا عليه اليوم أمي الحبيبة وإلى من كان له

الفضل الكبير أبي وإلى إخوتي إلى كل من تمنى لي النجاح وزرعه في روح الانضباط والمثابرة أصدقاء

العمر

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
-	إهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
-	الملخص باللغة العربية
-	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ب	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
01	1 - إشكالية الدراسة
02	2 -فرضيات الدراسة
02	3 -أهمية الدراسة
02	4 -أهداف الدراسة
03	5 -تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
04	6 -الدراسات السابقة
	ا. الجانب النظري
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية	
07	1. تمهيد

08	11. مدخل لإدارة الموارد البشرية
08	1. لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية
10	2. مفهوم إدارة الموارد البشرية
14	3. وظائف إدارة الموارد البشرية
15	4. أهمية إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية
16	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها
16	1. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
17	2. التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المركبات الرياضية	
22	تمهيد
23	I. ماهية المركبات الرياضية
23	1. تعريف المركبات الرياضية
23	2. توفر الوسائل والعتاد الرياضي في المركبات
26	3. الصيانة والوسائل والعتاد الرياضي
26	4. دور المركبات الرياضية في تنمية والممارسة الرياضية
27	5. مجالات ممارسة الرياضة في المركبات
29	خلاصة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
31	تمهيد
32	1. منهج البحث

32	2. متغيرات الدراسة
33	3. مجتمع وعينة الدراسة
33	4. أساليب جمع البيانات
34	5. الشروط العلمية للأداة
35	6. تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
36	7. أدوات التحليل الإحصائي
37	خلاصة
الفصل الرابع: عرض تحليل مناقشة النتائج	
38	تمهيد
39	1. عرض النتائج
44	2. تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات
48	خلاصة
50	خاتمة
51	الاستنتاجات والتوصيات
54	قائمة المصادر والمراجع
57	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	يمثل توزيع عين الدراسة حسب الخصائص: الجنس، الخبرة المهنية والمستوى التعليمي.	الجدول رقم 01
34	يمثل مقياس الحكم على نتائج الاستبيان.	الجدول رقم 02
35	يمثل نتيجة معامل الصدق الذاتي للاستبيان.	الجدول رقم 03
35	يمثل نتيجة معامل الصدق الذاتي للاستبيان.	الجدول رقم 05
39	يبين نتائج اختبار ("ت" T-Test) للعينة الواحدة (الفرض الأول).	الجدول رقم 06
40	يبين نتائج اختبار ("ت" T-Test) للعينة الواحدة (الفرض الثاني).	الجدول رقم 07
42	يبين نتائج اختبار ("ت" T-Test) للعينة الواحدة (الفرض الثالث).	الجدول رقم 08

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مفهوم إدارة الموارد البشرية.	الشكل رقم 01
13	أهداف إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 02

ملخص الدراسة

من خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار مركبات رياضية في ولاية سطيف لدراسة واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية.

وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبعوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المركبات الرياضية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، إدارة الموارد البشرية، المركبات الرياضية.

Abstrait

Through this study, we tried to shed light on human resources management and its role in the management of sports vehicles. To do this, we relied on the descriptive and analytical approach, where sports vehicles were selected in the state of Setif to study the reality of human resources management and its role in the management of sports vehicles.

This study reached several results, the most important of which is that the organization's harmony with the human resources management within the facility achieves largely positive results, as all respondents believe that the good organization under which the human resources management operates has led to achieving stability and contributed to the development of sports vehicles.

Keywords: management, human resources management, sports vehicles.

تحتل اليوم الموارد البشرية موقع الصدارة في الاهتمام العالمي من أجل التطور والنمو باعتبارها العنصر الأساسي في عناصر التنمية، فكل الممارسات الإدارية والملتقيات والتجارب تتحدث وبالدرجة الأولى عن إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبرى في نجاح أو فشل أي منظمة أو مؤسسة إن كل الشواهد والحالات العملية تؤكد على أن الفروق الجوهرية في نجاح وفعالية أي تنظيم أو مؤسسة، مهما كانت طبيعة نشاطها، تتعلق أساسا بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية فيها ومدى ملاءمة استراتيجيتها مع طبيعة النشاط الذي تقوم به والأهداف المسطرة له.

حيث أن الموارد البشرية تظل حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه أي مؤسسة، لأنه يمثل الطاقة الخلاقة الأولى ومصدر المعلومات والابتكارات.

ولهذا فإن المورد البشري في أي مؤسسة أو تنظيم والذي - إن كان أكثر تنافسية - قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى.

في بلدان العالم المتقدم والتي قطعت أشواطاً في التطور الاقتصادي والاجتماعي ومع سيطرة النموذج الرأسمالي على الأطر التنظيمية، فإن الاهتمام بالموارد البشرية لا يتعلق فقط بالتنظيمات الإدارية أو التنظيمات الإنتاجية ذات المنتج المادي أو الخدماتي بل يتعداها إلى كل التنظيمات بما فيها التنظيمات ذات المنتج المعنوي كما هو الحال في المؤسسات الثقافية كأروقة العرض أو المتاحف أو المسارح أو دور العرض....

إن عمل هذه المؤسسات والتنظيمات والذي يرتبط أساساً بمضمون الأنشطة والعروض التي تقدمها إلى جمهورها، يرتبط أيضاً بطريقة تنظيمها، ومدى استغلالها لمواردها البشرية خاصة من أجل تحقيق أكثر إيصال للجمهور فهي بذلك تطبق نفس القواعد والمبادئ في تسيير الموارد البشرية، بما يتطابق مع طبيعة نشاطها الثقافي وكذا بطبيعة المحيط الذي تنشط فيه. (قاضي، 2001، صفحة 08)

تعتبر الحركة الرياضية معياراً من معايير التقدم في جميع دول العالم، حيث أنها تعتمد على مجموعة من القواعد والأسس البناءة تساعد على تحقيق النجاحات والإنجازات الوطنية.

ومن بين هذه الأسس المؤسسات الرياضية التي تهدف إلى الاهتمام بالرياضيين بمختلف تخصصاتهم، حيث أن العديد من البلدان وخاصة المتقدمة أعطتها أهمية بالغة من خلال توفير كل الظروف التي تجعل منها عضواً مهماً وفعالاً في تطوير مستوى الرياضة إن المنظمات تحتاج إلى من

يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدماتية أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة تسيير أفضل يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه. (أسماء، 2021، صفحة 13)

و للتعريف اكثر بأهمية ادارة الموارد البشرية و دورها في التسيير داخل المركبات الرياضية، فقد قمنا باختيار موضوع دراستنا تحت عنوان " واقع ادارة الموارد البشرية و دورها في تسيير المركبات الرياضية " و قد قمنا بتقسيم دراستنا الى جانبين مسبقين بفصل تمهيدي . فتضمن الفصل التمهيدي الاشكالية ، الفرضيات ، الاهداف، اهمية الدراسة من الناحية العلمية و العملية ، اسباب اختيار الموضوع اضافة الى تحديد المفاهيم، و في نهاية هذا الفصل استعنا ببعض الدراسات السابقة و المشابهة و قمنا بذكر اوجه الاختلاف و الشبه بين الاجراءات الميدانية لدراستنا و باقي الدراسات .

اما فيما يتعلق بالجانب النظري فقد قمنا بتقسيمه الى فصلين، الفصل الاول تحدثنا فيه عن الموارد البشرية.

كما تطرقنا في الفصل الثاني الى المركبات الرياضية، اما الجانب التطبيقي فاحتوى بدوره على فصلين، الفصل الاول الذي خصص للإجراءات الميدانية للدراسة والفصل الثاني لعرض، تحليل ومناقشة النتائج.

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

(1) الإشكالية:

يمثل العنصر البشري الذي نقوم بدراسة مختلف جوانبه كمتغير مستقل أهم الموارد التي على المنظمة امتلاكها، وإن أي نجاح للمنظمة يرجع إلى ما تملكه من موارد بشرية التي أصبحت تحتل صدارة الاهتمام، وبخاصة في المؤسسات باعتبارها مصدرا أساسيا للتنمية والتطوير، وذلك مقابل الثروة المعلوماتية والتكنولوجية التي هي في تطور مستمر والتي يواجهها العالم اليوم، في ظل النظريات والتطبيقات والممارسات الحديثة والمتجددة التي فرضت عليه ان يتعامل معها بحذر، وتطلبت منه الكفاءة المناسبة والاطلاع المستمر عليها، وذلك ليستطيع تطوير مشاريعه التنافسية وليدخل بذلك بوابة العولمة لإبراز كفاءته وقدراته محليا وإقليميا، وحتى عالميا وتأهيله لترويجها في ميدان العمل. (أسماء، 2021، صفحة 2)

لذا أصبح الاهتمام بتسيير الموارد البشرية حتمية في عصرنا الحالي، البد منها لمواجهة التحديات العالمية الكبرى التي استطاعت أن تنتقل بتسيير الموارد البشرية من وجهته التقليدية المختصرة مهامها على توفير اليد العاملة المنتجة إلى سياسات تسييرية استراتيجية جديدة، تفتح المجال أمام المورد البشري لإظهار إبداعاته وتطلعاته، والاهتمام بتطوير مهاراته ومعارفه وقدراته الخاصة، وكذا تشجيعه على الابتكار والعمل الجماعي البناء.

ويكون ذلك بوضع سياسات تسييرية للعنصر البشري داخل المؤسسة، وتنظيم طريقة عمله، ورسم أسس وخطط واضحة لإدارة هذا المورد، والاستفادة منه لتحقيق الأهداف، وعلى رأسها رفع مردودية الإنتاج، وهذا يرتبط مباشرة بتحسين أداء الأفراد العاملين بها، وذلك بتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير مواهبهم، وكذا خلق الجو والمناخ الملائم للإبداع البشري.

وهذا ما يستدعي مراعاة خصائصهم وقدراتهم وثقافتهم، وذلك بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: البرامج التكوينية، والبيئة الوظيفية الملائمة، والسياسات الإدارية للقيادة الفعالة، والعلاقات والاتصالات الدائمة بين الأفراد؛ وذلك لتحقيق رضاهم الوظيفي الذي يزيد من درجة رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة والإخلاص لها. لكن الممارسة السلبية أو الخاطئة لهاته السياسات قد يؤدي إلى عدم توازن في الكفاءات والمهارات وضعف في إنتاجية العمال، هذا ما لوحظ داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية التي نقوم بدراستها كمتغير تابع يتأثر بصورة إيجابية أو سلبية بنتائج وانعكاسات المتغير المستقل عليه، حيث الزمها نوع من الضعف، و لم تستطع أن ترقى إلى المستوى التسييري المطلوب الذي شكل عائقا أمام تحقيق

توجهاتها المستقبلية، رغم امتلاكها للموارد المادية والمالية والتكنولوجية، وهذا ما دفعنا إلى محاولة تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية. (دمانة، 2007، صفحة 6)

التساؤل الرئيسي:

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تسيير المركبات الرياضية بولاية سطيف؟

للإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات الجزئية التالية:

- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية للمركبات الرياضية بولاية سطيف؟
- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على عمليتي التوظيف والاختيار لتسيير المركبات الرياضية بولاية سطيف؟
- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على عمليتي التدريب والتطوير في تسيير المركبات الرياضية بولاية سطيف؟
- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على عملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية بولاية سطيف؟

(2) الفرضيات:

الفرضية العامة:

لإدارة الموارد البشرية دور في تسيير المركبات الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية للمركبات الرياضية بولاية سطيف.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية على عمليتي التوظيف والاختيار لتسيير المركبات الرياضية بولاية سطيف.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية على عمليتي التدريب والتطوير في تسيير المركبات الرياضية بولاية سطيف.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية على عملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية بولاية سطيف.

(3) أهمية الدراسة:

1-3 الأهمية العلمية :

تكمّن أهمية بحثنا في النقاط التالية:

- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق النظام و التسيير الحسن بالمركبات الرياضية .
- تساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع إدارة الموارد البشرية داخل المركبات الرياضية.

2-3 الأهمية العملية:

- تبين هذه الدراسة انعكاس إدارة الموارد البشرية على تطور أداء المورد البشري داخل المركبات الرياضية و الرفع من كفاءتها و تحقيق أهدافها.
- توضيح أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالجانب البشري داخل المركبات الرياضية من أجل النهوض بها و تطويرها.
- تبين هذه الدراسة الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بمختلف أساليبها في سبيل تحقيق طموحات العاملين وتطوير أدائهم والرفع منه وبالتالي حسن تنظيم وتسيير المركبات الرياضية.

(4) أهداف الدراسة:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة على أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- التعرف على المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، المفاهيم المرتبطة عن المنشآت الرياضية.
- معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في تسيير المركبات الرياضية.

(5) أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لموضوع الدراسة، لجملة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية:

أ. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هاته المواضيع القيمة في وقتنا الحاضر.

• التطلع والتعرف على العوائق التي تواجه الجانب التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

• الرغبة في تقديم الجديد في الميدان.

ب. الأسباب الموضوعية:

• قلة معرفة العناصر الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، لا سيما ما يتعلق بأهدافها؛

• الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع وخاصة أنه الحديث عن الإدارة والمنشآت الرياضية.

• قابلية الموضوع للدراسة والمناقشة.

(6) ضبط المفاهيم:

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

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

(1) **الإدارة:** تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر من الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه ودار بالشيء وعليه حوله طاف به دار الدهر أي دال وتقلب.

(2) **الموارد البشرية:**

إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها. وهي دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة، وزيادة ثققتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها؛ للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

(3) **إدارة الموارد البشرية:** وهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق اهدافها وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والاشراف على استخدامها،

وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة وتطويرها كما عرفها Schuler 1995 " بأنها الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع". كما عرفها "Flippo بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل ورعاية الافراد والحفاظ عليهم بغرض الاسهام في تحقيق الاهداف التنظيمية".

(4) المركبات الرياضية:

التعريف الاصطلاحي: هي مجموعة من الملاعب والمنشآت والمساحات للنشاطات الرياضية والعلمية والثقافية...ويتشكل من قاعة متخصصة، عيادة وغرف تبديل الملابس، قاعة متعددة الخدمات، مجموعة من الملاعب، مضامر ألعاب القوى، مساحة للوثب والرمي وملعب مزدوج لكرة اليد وكرة السلة، ملعب للكرة الحديدية، مقهى، حظيرة السيارات.

التعريف الاجرائي: مؤسسة ذات طابع عمومي تحتوي على مجموعة قاعات كل قاعة لنشاط معين وملاعب كرة اليد والقدم وقاعة عالج وغرفة تبديل ملابس...الخ.

5 التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة ويعرف كذلك على أنه الوصول الى اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، ومراقبة موارد المؤسسة. (بن سعيد محمد وقدوري هودة سلطان، 2013، ص3)

إجرائيا: هو ادارة العمليات والموارد في المؤسسات والمنظمات بطريقة منهجية ومنظمة تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة بهدف تحقيق الاهداف المؤسسية بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

(7) الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

دراسة الطالب عمر دمانة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية " دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط (2008/2007).

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق.

وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتوزيع استبيانات على كل العمال وعددهم 20 عاملاً أي المجتمع الإحصائي ككل، وكان هذا الاستبيان يهدف إلى معرفة آراء واتجاهات العاملين حول دور التنظيم الإداري للموارد البشرية وتأثيره على الأداء والتطور داخل المنشأة.

لقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن تنظيم إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحقيق التنمية وتطوير الجانب الإداري في المنشأة إلى الحد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الفرضية العامة المتمثلة في الدور الفعال لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير الجانب الإداري للمركبات الرياضية.

الدراسة الثانية:

دراسة الكالب وائل أحمد علي تحت عنوان " واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2008-2009، جامعة الملك سعود.

لقد اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي، تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لواقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية للوصول إلى فهم أفضل وأدق.

الدراسة الثالثة

دراسة الطالب نوري مراد تحت عنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة الرياضة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة قسنطينة، 2014-2015.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي- استمارة استبيان-، كون هذا المنهج يساهم ويساعد في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة.

تهدف الدراسة إلى الوصول إلى معرفة أن تنظيم الموارد البشرية له أهمية كبيرة في تطوير المنظمة الرياضية من خلال جمعنا للمعلومات التي توضح لنا أهمية هذه التنظيمات.

(8) التعليق على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة:

- **الهدف والموضوع:** سعت الدراسات السابقة إلى معرفة واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات والمنشآت الرياضية.

● **المجال الزمني والمكاني:** هناك اختلاف في المجال الزمني بين دراستي والدراسات السابقة، فالدراسة السابقة أجريت ما بين (2007-2015) أما دراستي أجريت (2024)، كذلك اختلاف في المجال المكاني أجريت دراستي في المركبات الرياضية بولاية سطيف، أما الدراسات السابقة أجريت في أماكن مختلفة الأولى في المركب الرياضي لولاية الأغواط والثانية في جامعة الملك سعود والثالثة في جامعة قسنطينة

● **المنهج:** اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الذي يتلاءم ونوع الدراسة

● **الأدوات:** اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيان كأداة لجمع البيانات

(9) **مميزات الدراسة الحالية:**

من خلال ما تقدم اتضح أن دراستنا اتفقت مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية في مختلف المؤسسات العمومية الرياضية، وتتميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة في أنها تناولت دور الموارد البشرية في رفع مستوى أداء المنشآت الرياضية دون غيرها من الإدارات

الفصل الأول: الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية، حيث يعتبر الأفراد أحد عناصر مدخلات المؤسسة التي تساهم مع مدخلات كالموارد المادية والمالية في الحصول على مخرجات المؤسسة في وحدات أو خدمات منتجة بدون أفراد تكون المنظمة عبارة عن مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، لذا فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل به الموارد تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها.

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل الى دراسة تاريخ إدارة الموارد البشرية مع توضيح اهميتها وأهدافها ووظائفها.

I. : مدخل لإدارة الموارد البشرية

1. : لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

لمعرفة الموارد البشرية وإدارتها وأهميتها داخل المنشأة لابد من التعرّيج على تاريخ ظهورها ومعرفة مراحل تطورها إلى أن أصبحت على قدر كبير من الأهمية، كما هي عليه الآن. وتمثلت مراحل تطور إدارة الموارد البشرية كالتالي:

أ. مرحلة الثورة الصناعية

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الإدارة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية حيث أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، إلا أن مركز العامل أصبح ضعيفاً، فقد كان ينظر إلى العامل بمنظور السلع التي تباع وتشتري، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتماد إدارة المؤسسات على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل نفسه، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بمجالات العلاقات الإنسانية، إذ أصبحت الأعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة، ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال إلا أن يتحدوا ويقوموا بانتفاضات وثورات في مواجهة أرباب العمل. (بعيط، 2021، صفحة ص 35).

ب. مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى: (1900-1915)

كما سبق وأن ذكرنا فإن الاهتمام بالآلة على حساب العامل أدى إلى خلق العديد من المشاكل مما أدى إلى ظهور بعض الحركات، جاءت لتساهم في حل تلك المشاكل من خلال إيجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في هذه المرحلة (1856-1915) هي: حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة فريدريك تايلور (بلوط، 2002، صفحة ص 42) الذي أظهرت الدراسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال وهضم للكثير من حقوقهم مما تسبب في خلق جو مشحون بين أرباب العمل والعمال فقامت هذه الحركة باقتراح بعض الحلول التي تساعد على حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل وإنجاز قاعات ونوادي للراحة، ووضع برامج ترفيهية، إضافة إلى بناء قاعات للعلاج والوقاية من حوادث العمل، كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمام بإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض المصانع الأمريكية مساعدون اجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال على حل مشاكلهم ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف جديدة داخل المنشآت تخص الوقاية من حوادث العمل والأجور

والحوافز، إلى أن تم وضع هذه الوظائف في سنة 1912 في إطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم : إدارة الأفراد. (بعيط، 2021، صفحة 36).

مرحلة ما بين الحربين العالميتين (1919-1945)

نتج عن الحرب العالمية الأولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الإنتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرة جداً مقابل زيادة الطلب على السلع وحاجة الإدارات إلى من يسيروها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة إلى المجال العسكري مما جعل الدول والمتقدمة منها على وجه الخصوص أمام مشكلة كبيرة، فلجأت الولايات المتحدة الأمريكية إلى إنشاء لجان لبحث ما يجب القيام به للخروج من هذا المأزق وتبعته بريطانيا ثم ألمانيا ثم روسيا التي أنشأت سنة 1920 معهداً متخصصاً في علم العمل، تلك اللجان قامت بدراسات من أجل تطوير مفهوم الموارد البشرية، ووضعت بعض التجارب لدراسة مدى تأثير الفرد على الإنتاج فوجدوا أن للجماعة تأثيراً على الفرد وبالتالي التأثير على أدائه ومردوديته ، وخلصوا إلى نتيجة مفادها أن الإنتاج هو حصيلة العمل المشترك والتعاون المتبادل بين العمال. (دمانة، 2007، صفحة 55)

مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :

عرفت هذه المرحلة تقدماً كبيراً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم استغلال الخبرة العسكرية آنذاك في عمليات اختيار الأفراد لتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنشأة. لقد تم من جراء ذلك توسيع المجالات والنشاطات المتعلقة بالأفراد وتحسين ظروف العمل داخل المنشآت وخارجها، إضافة إلى توفير الجو الملائم لراحة العمال، وإصدار حقوق للعمال مثل الحق في العطل السنوية والعطل المرضية والتقاعد، ثم جاءت في سياق تلك التطورات نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال وتضمن مصالحهم في إطار منظم وقانوني، في خلال هذه المستجدات التي حصلت على مستوى الإدارات وظهور الأهمية الكبرى للموارد البشرية ألفت أول محاضرة حول إدارة الأفراد داخل أكبر الجامعات الأمريكية، والتي كانت بمثابة نقطة انطلاق في وضع الموارد البشرية ضمن تخصصات مستقلة داخل المعاهد والجامعات. (بعيط، 2021، صفحة 37).

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

أ. الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية حالياً بأداء العديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق وموجز، لأنه في الحقيقة أي تعريف مشتق من وظائفها، التي اختلفت عبر الزمان والمكان، وسنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

أولاً: تعريف الموارد البشرية

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تشمل جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بدلا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين. (أسماء، 2021، صفحة 8)

يعرف سيمون وتزيناص Simon et H. Tezenas الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد داخل المؤسسة الذين يملكون المهارات المكتسبة والوسائل اللازمة، وليس مجرد عامل من عوامل الإنتاجية أو قيد من القيود بل في حقيقة الأمر هو السبب الرئيسي في وجود المؤسسة وليس فقط وسيلة من وسائل تسييرها.

وتعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة أقسام الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية الموارد المشاركة الاتحادات العمالية "

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة التوظيف التكوين الترقية، مناصب العمل.

وينظر إليها فرانش (French) بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

وتعرف أيضا على أنها: العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم. (نجوى، 2015، صفحة 13)

كما يمكن تعريفها بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف عليها، صيانتها الحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

كما ينظر إليها على أنها تخطيط تنظيم استقطاب، تنمية مكافأة، وصيانة الموارد البشرية بعرض تحقيق أهداف المنظمة. (سلطان، 2003، صفحة 19)

ب. الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

➤ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب ادارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية اهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي ادارة الأهم وأعلى اصول المنظمة، اذ ان ما يميز عن باقي هذه الاصول انها اصول مفكرة، هذا بافتراض ان الادارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (رؤساء ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه:

• ظهور نشاطات مختلفة وعديدة ساهمت في تحجيم المؤسسات نتج عنها تعدد الوظائف وبالتالي الحاجة الماسة إلى من يقوم بتلك الوظائف مما يعني كثرة العاملين داخل المؤسسة، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون هؤلاء العمال.

• بروز النقابات العمالية نتيجة زيادة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتطور علاقاتها مع الإدارة التي تصل أحيانا إلى ظهور صراعات بين تلك النقابات وإدارة المؤسسة مما يتطلب وضع جهاز يهتم بالموارد البشرية حتى يتم تنظيمها بشكل أفضل يساعد على خلق جو إيجابي بين الإدارة والأفراد العاملين أو نقاباتهم، هذا الجهاز تمثل في إدارة الموارد البشرية.

- صدور بعض التشريعات العمالية التي تحدد مجالات العمل وكيفية تنظيمها، كما تحدد علاقات العمال بالمؤسسة مما يحتم ضرورة وجود إدارة داخل هذه المؤسسة تحرص على تطبيق القوانين المتعلقة بتلك العلاقة وتعمل على الامتثال لها وتجسيدها.

أما بالنسبة للأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها فيمكن تقسيمها إلى نوعين هما: المشاركة والفاعلية. (دمانة، 2007، صفحة 57)

- فيما يخص المشاركة فهي الهدف الأول ومعناها جذب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد في بعض الأحيان فريق عمل يهتم بالبحث عن القوى العاملة من خلال التعريف بمؤسستهم وتوضيح احتياجاتها للعمال، وبعد مشاركة هؤلاء العمال يصبح من الضروري على المؤسسة توضيح مراكزهم وتنظيمها.

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

- أما الهدف الثاني والمتمثل في الفاعلية فالغاية منه جعل الموارد البشرية المتواجدة علمستوى المؤسسة تعمل بأفضل المجهودات لتحقيق أحسن النتائج. (بعيط، 2021، صفحة 40)



الشكل رقم 01: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

➤ أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف نحددها فيما يلي:

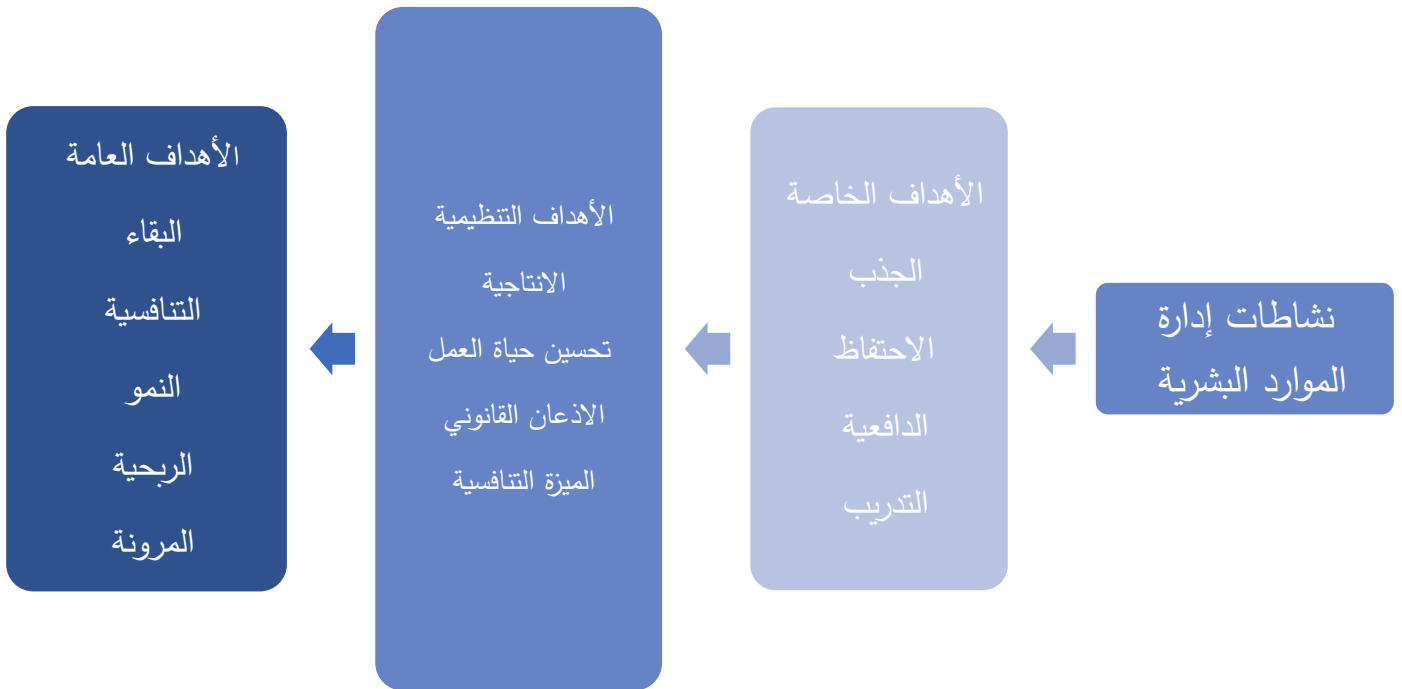
حسب محمد الصيرفي فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- تنمية المهارات الادارية في مجال الاشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري ، وكذا في العلاقات الانسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الايجابي في سلوك العاملين.
- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الافراد.
- الارتقاء بالإنتاجية من خلال تشجيعهم على العمل والإنتاج. (مباركة، 2021، صفحة 61)
- الحصول على الافراد الاكفاء للعمال من اجل الانتاج والعمل بأحسن الطرق واقلل تكاليف؛
- حسب عادل حرحوش صالح فأنها تتمثل في تحقيق انتماء ولاء الافراد للمنظمة.

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

- حسب باري كشواي فأنها تمثلت في توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وبين إدارات المؤسسة. (كشواي، 2006، صفحة 13)
- حسب كامل حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من مستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا.
- كما تمثل اهداف ادارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاختيار منهم ودفعهم للعمل للوصول الى اهداف اعم واشمل نحصرها في الشكل التالي:

الشكل 02: يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية



3. وظائف إدارة الموارد البشرية.

الإدارة الموارد البشرية في المنظمة العديد من الوظائف، والتي تتمثل في ما يأتي:

➤ وظيفة التخطيط للموارد البشرية

حيث تُعنى هذه الوظيفة باتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية، وتطويرها، كما أنها تساهم في الحصول على الكفاءات البشرية في أسواق العمل الخارجية، أو الداخلية في المنظمة، علماً بأنها تساعد في الكشف عن نقاط القوة، والضعف في الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، وتحسين سبل التعامل مع العاملين، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، والزمن إلى أقل قدر ممكن، بالإضافة إلى تحسين القرارات، وذلك عن طريق توفير قاعدة كبيرة للبيانات المتاحة.

➤ وظيفة تحليل العمل، وتصميمه

حيث إن تحليل العمل هو امتداد لتصميمه؛ فهو يبدأ عند انتهاء التصميم الذي يُعد أساساً له، والذي يهدف أيضاً إلى تحديد خصائص العمل، وهي عملية تهدف إلى جمع المعلومات عن وظائف المنظمة، وتلخيصها بعد انتهاء تحليلها على هيئة أسس مكتوبة لبيان مهامها، وصلاحياتها، وكل ما يتعلق بالمنظمة من أمور.

وهي عملية تهدف إلى الوصول إلى النتائج الآتية:

- معايير أداء العمل، وذلك من خلال جمع المعلومات عن الوظائف، وتحليل هذه المعلومات، مما يؤدي إلى تفصيل هذه المعايير الخاصة بالعمل، أو الوظيفة.
- الوصف الوظيفي الذي يتم فيه تحديد الأهداف الخاصة بالوظيفة، والمهام المطلوبة من الموظف، سواء كانت جسدية، أو ذهنية.
- محددات الوظائف التي تبين الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظفين.

وظيفة جذب، واختيار، وتعيين الموارد البشرية

وهي عملية تهدف إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات، عن طريق إتباع استراتيجية مدروسة تتضمن برامج جاذبة توجد الدافعية لدى الموارد البشرية، وتزيد من رغبتهم تجاه العمل في المنظمة.

(عباس، 2020، الصفحات 12-13)

4. أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

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

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

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

II. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

1. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات الخارجية كونها مسؤولة عن أنشطة أهم مورد من موارد المنظمة والذي يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات، إذ يمكن تلخيص العوامل الخارجية المؤثرة على هذه الإدارة كما يلي:

العولمة: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الظواهر المجتمعية تأثيراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية كونها مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس ميزاته وخصائصه، فكل ما يحدث فيه من تطورات في جميع المجالات إنما يصيب هاته الإدارة التي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التطور والتغيير.

كما ترى Lethielleux أن العولمة تدفع بالمنظمات إلى التوجه نحو بلدان جديدة بغرض زيادة حصتها السوقية، والمواجهة هذا التطور وجب على إدارة الموارد البشرية التكيف مع مختلف الوضعيات الجديدة من خلال تنفيذ سياسات الموارد البشرية المرتبطة بالثقافة الوطنية وثقافات المؤسسات الأخرى إضافة إلى اكتساب قدرة تنافسية جديدة قائمة على ثراء هذا التنوع. (مشور، 2020، صفحة 58).

الاقتناع بمكانة الفرد: مع ازدياد الوعي واقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية واعتبارها من أهم أصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المؤسسات وتميزها، من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية قادرة على ابتكار بهدف تعظيم ميزتها التفاضلية والتنافسية، وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في اتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة.

تكنولوجيا المعلومات تحتاج المؤسسات إلى المواد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة خاصة المديرين من أجل استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات والتعامل مع كمضخم من المعلومات في ترشيد قراراتهم، ومع التطور المستمر لهذا التكنولوجيا الآن وفي خلق أنماط جديدة من العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وإلى تحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات. (الدين، 2013، صفحة 30)

العوامل الاجتماعية: لقد عرف المجتمع خلال القرون الأخيرة تطورات ملحوظة مقارنة بالقرون التي مضت بحيث أثرت هذه التطورات والتغيرات على مسار حياتهم الاجتماعية، بحيث عرف أصحاب

المجتمع تغيرا في أسلوب معيشتهم وتفكيرهم، وتغيرت نظرتهم بالنسبة للمؤسسة والدور الذي تلعبه في حياتهم. (سلطان، إدارة الموارد البشرية، 2003، صفحة 40).

2. التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرون كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة تنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، لاسيما وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال بشكل خاص، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي: (نجوى، 2015، صفحة 18).

- **التطور التكنولوجي:** إن من نتائج التطور التكنولوجي الحالي هو الاعتماد على الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة والتي غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، حيث برزت وظائف جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة الاعلام الآلي وإدارة الشبكات وأنظمة الاتصال وهو ما حتم على إدارة الموارد البشرية مواكبة هذا التطور من خلال اعداد برامج للتدريب والتكوين قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة. (قاضي، 2001، صفحة 13)
- **تحديات العولمة التنافسية:** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة مع إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبي التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة. (نجوى، 2015، صفحة 19)
- **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:** من بين أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هو كيفية إيجاد نظام معلومات حديث شامل، ومرن يشتمل على جميع البيانات ويستجيب لمخططات الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة ويساعدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة. (قاضي، 2001، صفحة 14)

- التحديات البيئية.

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة متغيرة أو ثابتة، حيث أن الإطار العام المتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي للمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات، وذلك من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة. (نجوى، 2015، صفحة 20)

العائد والتعويض أدى تحسن وتطور مستوى الحياة الى ارتفاع مستوى الطلب على مختلف السلع والخدمات، والذي نتج عنه طلب الطبقات العمالية لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش، فهذا الضعف في أجور العاملين يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في الكثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام والالتزام في العمل، حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية هذا العجز، وهذا يلقي عبء آخر عن إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل. (قاضي، 2001، صفحة 14).

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على الجوانب التالية:

1 - مساهمة العاملين

2 - التمكين

3 - تحقيق رضا المستهلكين

4 - الوقاية بدل من العلاج

5 - الإدارة بالحقائق

6 - التحسين المستمر

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

ومن هنا نرى أن التركيز على هذه الجوانب أكدت بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل، بحيث سيرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر.

إن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي إدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول آثاره الايجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المرجوة. (الباقي، 1999-2000، صفحة 104).

خلاصة الفصل

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية حجر الزاوية في العملية الإدارية ، ذلك لأن مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد بدرجة كبيرة على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات و قدرات وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات والسياسات والخطط وهم الذين يضعون البرامج ويسهرون على تنفيذها ويمكن القول أن نجاح المنظمات أو إحفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى الاستخدام الأمثل لهذه القوى لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني:

المركبات الرياضية

تمهيد

يعد توفير المركبات الرياضية وإقبال عليها من طرف شباب للممارسة النشاط البدني اكتساب مواهب جيدا وذلك حسن توفير الإمكانيات وتطويرها في مجالات الرياضة بشتى أنواعها يساهم في تسير العقلاني للمنشأ الرياضية التي بداخله وتحقيق أهداف وطموحات الشبان وضمان مستقبل مشرق وتلبية حاجيات الرياضي والمراهقين.

I. ماهية المركبات الرياضية

1. تعريف المركبات الرياضية:

هو عبارة عن مجموعة من المنشآت الثقافية والتربوية والرياضية حيث يحتوي على مساحات للنشاطات العلمية والثقافية وقاعات متعددة النشاطات ومكتبة وقاعة للمطالعة وملعب للألعاب القوى وملعب لكرة القدم وملعب مشترك (كرة اليد كرة الطائرة. كرة السلة) وملعب لكرة الحديدية، كما يحتوي على مكان مغطى عبارة عن قاعة متخصصة لتغطية الاحتياجات الرياضية ومقهى وحظيرة للسيارات. جاءت هذه المركبات استجابة لرغبة الشباب المستضعفين وهذا خلال الدراسة الميدانية التي أجريت من طرف وزارة الشباب والرياضة بحيث أعطوا الأولوية للرياضة الجماعية (53%) فوجد كرة القدم بنسبة (25%) وكرة اليد وكرة الطائرة وكرة السلة بنسبة (28%) وبصفة طبيعية تأتي لإتمام المنشآت الموجودة كدور الشباب والمراكز الثقافية والمؤسسات التابعة لمراكز الإعلام وتنشيط الشباب للولاية.

(وزارة الشباب والرياضة، الأمر رقم: 09-05 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية وتنظيمها وتطويرها، الباب الرابع، المادة 89، 02/25، 1995، ص 31).

2. توفر الوسائل والعتاد الرياضي في المركبات:

بعد توفر العتاد الرياضي من أهم الأمور في المركب الرياضي لذا واجب على مسؤول مراقبة العتاد وإن وجد أي نقص يجب عليه توفيره وذلك طبقا للمواد التي تنص على ذلك حيث وجاءت الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم في ديسمبر 1993 على اقتراح مواد كالتالي:

المادة 88: تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية وبعد استشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومصالح الترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية.

المادة 89: يجب أن تحتوي على المناطق السكنية المرتفعة، وكذا المناطق السكانية الريفية، في إطار المخطط الوطني للتنمية من تدابير خاصة تهدف لاسيما إلى ضمان إنجاز منشأة رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها تشجع الدولة وتساند جهود الجماعات المحلية في إطار إنجاز النمط من المنشآت. عن طريق دعمها بمساعدات مالية. (المواد (88-89-90) من الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم- نادي الصنوبر، أيام 12-22 ديسمبر 1993)

المادة 91: يجب أن تحتوي المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لاستقبال منشآت رياضية ويمنع تغير تخصص هذه المساحات ماعدا حالات ذات أحكام خاصة.

المادة 92: تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة ممتلكات الهياكل القاعدية الرياضية العمومية واستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية.

المادة 93: يمكن وفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ولفائدة كل هيئة أو مؤسسة محدثة لهذا الغرض.

المادة 94: تسهر الدولة والجماعات المحلية المساهمة في الاتحادات الرياضية المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية المقترحة للجمهور. تحدد إجراءات المصادقة والمقاييس الخصوصية وكيفيات تطبيقها عن التنظيم.

المادة 95: يمكن للأشخاص الطبيعيين والمعنين بالقانون العام والخاص في إطار التشريع الساري المفعول إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية بهدف إلى تكتيف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكة المنشأة الرياضية الوطنية. تحدد شروط إنشاء واستغلال المنشآت الرياضية المذكورة في هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 96: يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات والمنشآت الرياضية العمومية وكذا تغير تخصصها لرخصة الوزير المكلف بالرياضية الذي يمكنه أن يشرط تعويضها بمنشأة معادلة في نفس الناحية. (المواد(90-91-92-93-94-95-96-97-98) من الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم- نادي الصنوبر، أيام 22-12 ديسمبر 1993).

المادة 97: تحث الدولة على إحداث صناعة التجهيزات والعتاد الرياضي وتشجيعها ضمانا لترقية الممارسات البدنية والرياضية مجانا:

- لرياضة النخبة المستوى العالي.
- للتربية البدنية والرياضية في أوساط ما قبل المدرسي والجامعي لهم الأولوية.
- للتنظيمات الرياضية للمعوقة والمختلين عقليا
- لعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها مؤسسات عمومية

المادة 99: تضمن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والجمعيات العمومية مسؤولياتها في:

- تمويل الأنشطة التالية: تعليم التربية البدنية والرياضية.
- رياضة المنافسة رياضة النخبة والمستوى العالي.
- التكوين وتجديد التقنيات وتحسين مستوى الرياضيين والمتخصصين في التأطير.
- عمليات الوقاية والجماعات الطبية الرياضية.
- إنجاز المنشآت الرياضية واستثمارها وظيفيا.
- تحقيق مخططات وبرامج للبحث في الميدان العلمي والتكنولوجي الرياضي.

المادة 100: تضمن الدولة وضع الوسائل البشرية والعلمية والتقنية والمنشآتية والمالية الخاصة بإنجاز برامج ومخططات تحضير الرياضيين والنخب المؤهلة لتمثيل الوطني المنافسات ذات المستوى الدولي والعلمي. (المواد 99-100 من الباب الخامس "التمويل" من الجلسات الوطنية الرياضية بقصر الأمم، نادي الصنوبر أيام 22-21 ديسمبر 1993).

يؤول التكفل برياضة النخبة ذات المستوى العالي إلى الدولة والجماعات المحلية بمساهمة الاتحاديات الرياضية الوطنية المعنية واللجنة الأولمبية.

المادة 101: تساهم الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة في تمويل الممارسة البدنية والرياضية المنظمة لفائدة العمال وتحمي حقوقهم في إطار الخدمات الاجتماعية طبقا للتنظيم أو التشريع المعمول به.

المادة 102: يمكن للمتاملين العموميين والخواص التدخل فيما يخص تمويل عمليات دعم وترقية ورعاية الممارسات البدنية والرياضية. يضبط الحد الأقصى للمبالغ المخصصة لتمويل الممارسات الرياضية ورعايتها التي تقبل خصمها لتحديد الربع الخاضع للضريبة طبق التشريع المعمول به.

المادة 103: يسند تسويق مواقع الإشهار الموجودة داخل المنشآت الرياضية وكذا الإشهار المختوم به لباس الرياضيين خلال المنافسات المنظمة في التراب الوطني أو على مستوى التمثيل الوطني في الخارج حسب طبيعة المنافسة كما يلي:

الجمعيات الرياضية الوطنية، اللجنة الوطنية الأولمبية الاتحادات الرياضية، الرابطات الرياضية، النوادي الرياضية.

المادة 104: تؤول ملكية كل الحقوق الأخرى الناجمة عن العروض الرياضية. المواد (101-102-103-104) من الباب الخامس " التمويل " من الجلسات الوطنية الرياضية بقصر الأمم، نادي الصنوبر، أيام 21-22 ديسمبر 1993).

3-الصيانة الوسائل والعتاد الرياضي

تنص **المادة 60** من قانون التربية البدنية والرياضية في الباب الرابع ص " 47 يمكن أن تكون المنشآت الرياضية غير التي تكتسي طابعا أولمبيا أو تتبع مؤسسات التعليم والتكوين والوحدات الاقتصادية والإدارية موضوع تنازلات لفائدة البلديات التي تتكفل بصيانتها وتسييرها طبقا للنظام الجاري بها لعمل. وأكلتا لصيانة الدورية للمنشآت الرياضية للجماعات المحلية تهدف تطبيق السياسة اللامركزية، كما أن هذه المنشآت لا يمكن تحويلها إلى مهام أخرى دون الرجوع إلى الوصاية المتمثلة في وزارة الشباب والرياضية. (قانون التربية البدنية والرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 المرسوم رقم 81.76 الباب الرابع ص.47)

4- دور المركبات الرياضية في تنمية والممارسة الرياضية

إن سياسة الدولة اتجاه شبابها الذي تعتبره أمن رأسمال الأمة لاسيما وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل ممارسة الرياضة البدنية بصفقتها عامل من عوامل تجنيد الإنسان بمصادره الطاقوية لذا فإن الدولة الجزائرية سعت إلى توفير هذا العامل لكافة فئات المجتمع الجزائري وذلك من خلال إنشاء النوادي والمرافق الرياضية الخاصة بالنشاطات الرياضية بمختلف أشكالها وأوصافها فلقد جاء في الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية في المرسوم رقم : 77 - 06177/08/1977) والمتضمن إنشاء وتنظيم عمل الحظائر المتعددة الرياضات فيما يلي:

- أ. المساهمة في رفع مستوى التربية والتكوين للشباب بإدخال الظروف الأساسية لأجل التفتح الشامل والتام حول الممارسة الرياضية.
- ب. العمل على انتشار الروح الرياضية وذلك بمساعدة العدد الكبير من المواطنين على ممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

وبالنظر إلى هذه الأهداف فإن دور الحظائر المتعددة الرياضات يتمثل في:

✓ ضمان تهيئة وتسيير وصيانة مجموعة المرافق الرياضية وكل إرث من هذه الحظائر.

✓ التعاون مع جميع دور الشباب والرياضة في الولاية للتربية والثقافة للمجلس التنفيذي للولاية والسلطات الجامعية والعسكرية فيما يلي:

المنافسة الرياضية المحلية والوطنية والدولية.

تمريبات الرياضيين.

التعليم والتربية البدنية والرياضية للمؤسسات الدراسية الجامعية والعسكرية.

تكوين الإطارات الرئيسية من أجل خدمة الحركة الرياضية على مستوى كالولاية. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 06 أوت، 1977، المرسوم رقم 77-177 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات الجزائر، المادة 03).

5- مجالات ممارسة الرياضية في المركبات

يلجأ في كل بداية موسم رياضي تحديد رزنامة لاستعمال المنشآت الرياضية من طرف الفرق والنوادي الرياضية وفي مجملها تقسم استعمالاتها إلى:

رسكلة المؤطرين: خصصت فترات زمنية مبرمجة داخل المنشآت الرياضية يتم فيها القيام بتربصات لتكوين الإطارات الرياضية حيث تكون هذه التربصات لها أولوية لتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

- استعمالها لإجراء المنافسات
- التظاهرات الرياضية الدولية.
- البطولات الوطنية المدنية، المدرسية الجامعية، والعسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.
- مهرجان الرياضة الشعبية والرياضة التقليدية الجزائرية
- لقاءات الرياضة الجهوية بين الفرق الجهوية والشرقية للرياضات الجماعية والتجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية وتنظيما التجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
- اللقاءات الرياضية المحلية التي تجمع فرق داخل الولاية.


- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي. نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز تنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري. (وزارة الشبيبة والرياضة: قانون التربية البدنية والرياضية، الباب الرابع، الفصل السادس، سنة 1989).

استعمالها للتدريبات

- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في اليوم.
- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في التدريب حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.
- المدارس الرياضية التي تحوي الموهوبين في الميدان الرياضي في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين أسبوعياً تدوم كل حصة حوالي ساعة أو نصف ساعة مؤسسة تربوية جامعية، أو وحدة عسكرية لا تحتوي منشآت رياضية يسمح لها احتضان حصص التعليم والتربية البدنية والرياضية وهذه الحصص يجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال.
- الجمعيات الرياضية المحلية. (وزارة الشبيبة والرياضة: قانون التربية البدنية والرياضية، الباب الرابع، الفصل السادس، سنة 1989).

الخلاصة:

تحدثنا في هذا الفصل عن المركبات الرياضية وعلاقتها بالرياضية حيث تؤدي المركبات الرياضية دورا هاما في المجتمع وكذلك حجم الثقافة الرياضية لدى الدول ونلاحظ أن الجزائر اهتمت بهذا الموضوع بشكل دقيق وأساسي وتشجيع على استثمار في قطاع الرياضة لفائدة النشاط الرياضي حيث يساعد الشباب على اندماجهم في حياتهم المجموعاتية وتغادي التهميش والانحراف، ولقد تم وضع قوانين وتنظيم عمل المركبات الرياضية لضمان دورها جيدا في توجيه الشباب.



الفصل الثالث
منهجية الدراسة

تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها". (معتوق، 1998، ص231)

وبهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري، تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمني والمكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث التي قمنا باختياره والطريقة التي اعتمدناها في تحديد حجم المجتمع.

1) الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفى على أي باحث ان ضبط الاشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة وأما أدوات البحث المناسبة فهي اساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو أحد ادوات المعتمد عليها لإنجاز هذا البحث، لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة المركبات الرياضية لولاية سطيف اين قمت بتوزيع استبيان اولي على مجموعة من الموظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

وبعد احتكاكي مع موظفي واطارات المركبات الرياضية لولاية سطيف واجراء مناقشات معهم للتعرف على مدى وضوح الاسئلة بصفة عامة وملاءمتها لموضوع الدراسة، وللتعرف على الاسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين حتى يتم اعادة صياغتها بطريقة اخرى تبعد ذلك الحرج توصلت في النهاية الى مجموعة من الملاحظات ساعدتني على المضي قدما في دراستي والتي تمثلت فيما يلي:

- غموض بعض الاسئلة مما جعلني اعيد صياغة البعض منها.
- وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها.

2) منهج البحث:

تختلف مناهج البحث باختلاف المشكلات البحثية، فالمنهج هو: "الطريقة أو مجموعة الطرق التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة والى نتائج ذات قيمة مستلهما معطيات العقل والوجدان ومستندا إلى الوثائق التي يتحراها"، وبما أن المنهج المستخدم يرتبط ابتاعه بطبيعة الدراسة، فقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة المراد دراستها، وجمع أكبر عدد من المعلومات المرتبطة والمحيط بها.

المنهج الوصفي:

هو عبارة عن استقصاء يصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها. (تركي، 1984، صفحة 23)

واستنادا لما سبق كان اعتمادنا للمنهج الوصفي للقيام بدراسة: "واقع ادارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية بولاية سطيف، من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية.

3) متغيرات الدراسة:

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

- المتغير المستقل: هو الذي يفسر لنا أسباب المتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع. والذي نقصد به - الموارد البشرية-

- المتغير التابع: هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للدراسة. والذي نقصد به - المركبات الرياضية

4) مجتمع وعينة الدراسة:

4-1 مجتمع الدراسة :

المقصود بمجتمع الدراسة هو كل العناصر المراد دراستها فيجب على الباحث بعد تحديد المشكلة ضبط و تحديد مجتمع الدراسة، و يجب الالمام به كما و كيفا ، ان سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة و العملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة . (الضامن، 2007، صفحة 161)

فهناك شروط اساسية يجب ان تأخذ بعين الاعتبار و ذلك لضمان اختبار سليم و شامل لمجتمع الدراسة و اهمها تكافؤ و تساوي فرص اختيار أي مفردة او عنصر من عناصر المجتمع . (هشام، 2007، صفحة 83)

و قد قمنا بتحديد العاملين بالمركبات الرياضية بولاية سطيف كمجتمع للدراسة .

4-2 عينة الدراسة :

العينة هي عبارة عن ذلك الجزء من المجتمع (مجموعة جزئية) للدراسة يتم اختيارها وفق طريقة و قواعد معينة و اجراء الدراسة عليها للحصول على معلومات ثم استخدام النتائج و تعميمها على كل مجتمع الدراسة. (انجرس، 2004، صفحة 301)

و لكن ليس من السهل على الباحث ان يقوم بتطبيق بحثه على جميع افراد المجتمع الاصلي لذا تم اختيار عينة من المجتمع الاصلي قصد الحصول على معلومات من المجتمع الاصلي و ذلك بالطريقة القصدية ، و قد تمثلت عينة بحثنا في بعض العاملين بالمركبات الرياضية بولاية سطيف و قد وقع اختيارنا في الاخير على المركبات التالية :

- المركب الرياضي لبلدية عين ازال

- المركب الرياضي لبلدية عين الحجر
- المركب الرياضي لبلدية بيضاء برج

أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي يدرس ويقدم عددا كبيرا من المعلومات التي تحتاجها فرضيات الدراسة، ويعرف الاستبيان على انه "عدد من الأسئلة المحددة يرسل بالبريد عادة إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها بصورة كتابية، ويعد الاستبيان في هيئة استمارة (كالمقابلة) تذكر فيها الأسئلة، ويترك مكان للإجابة مقابلها، وهو مرتفع الكلفة، ويمكن إرساله إلى عدد كبير من المستجوبين، بالبريد أو بغيره". تمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة والمستمدة مباشرة من المصدر والمعلومات التي يتحصل عليها الباحث من خلال المقابلة، والتي لا يمكن ان نجدها في الكتب، الا ان هذا الأسلوب الخاص لجمع المعلومات يتطلب إجراءات جديدة ودقيقة منذ البداية:

- تحديد الهدف من الاستبيان.

- تحديد وتنظيم الوقت المخصص للاستبيان.

-اختيار العينة التي يتم استجوابها.

- وضع عدد كاف من الاختبارات لكل سؤال.

-وجود خالصة موجزة لأهداف الاستبيان.

حيث قام الطالب بتصميم وبناء استمارة الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة، يضم 20 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد لكل بعد 05 عبارات.

ولقد استخدم مقياس ليكرث ذو التدرج الثلاثي في بناء الدراسة وفق الآتي:

○ نعم.

○ أحيانا.

○ لا.

ولقد اعطيت كل منها الدرجات التالية: (03)، (02) و(01) على الترتيب، وقد تم استخدام

المتوسطات الحسابية معيارا للحكم باستخدام معادلة:

الفصل الخامس.....منهجية الدراسة

المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة تكافئ: المدى = $3-1=2$

$0.66=2/3$ ، حيث أن 3 يمثل عدد الفئات وهي: مرتفع، متوسط ومنخفض.

منخفض	من 01 الى 01,66
متوسط	من 01,67 الى 02,33
مرتفع	من 02,34 الى 03

الجدول 02: يمثل مقياس الحكم على نتائج الاستبيان.

(5) الشروط العلمية للأداة:

صدق الاختبار:

حيث تم الاعتماد على الصدق الذاتي الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وكانت النتائج كالآتي:

معامل الصدق الذاتي	عدد العبارات	الاستبيان
0,959	20 عبارة	واقع ادارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية بولاية سطيف.

الجدول 03: يمثل نتيجة معامل الصدق الذاتي للاستبيان.

من خلال الجدول رقم 03، نلاحظ ان قيمة معامل الصدق الذاتي كانت 0,959 وهي قيمة مرتفعة، ومنه نستنتج ان الاستبيان يتميز بدرجة من الصدق مرتفعة.

ثبات الاختبار:

اعتمد الباحث في تحديد معامل الثبات للاستبيان بحساب معامل ألفا كرومباخ لكل عبارات الاستبيان. فكانت النتائج كالآتي:

معامل الصدق الذاتي	عدد العبارات	الاستبيان

0,921	20 عبارة	واقع ادارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية بولاية سطيف.
-------	----------	---

الجدول 04: يمثل نتيجة معامل الصدق الذاتي للاستبيان.

من خلال الجدول رقم 04، نلاحظ ان قيمة معامل ألفا كرومباخ كانت 0,921 وهي قيمة مرتفعة، ومنه نستنتج ان الاستبيان يتميز بدرجة من ثبات عالية.

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

(6) مجالات الدراسة:

بعد تحديد عينة الدراسة وبعد تعديل عبارات الاستبيان قام الطالب بتوزيع الاستمارة الاستبائية على موظفي وإطارات المركبات الرياضية بولاية سطيف وعددهم 20 من الفترة الممتدة من 02-05-2024 إلى 05-05-2024 واسترجع الباحث 20 استمارة استبائية في الفترة الممتدة من 12-05-2024 إلى 15-05-2024.

المجال المكانية: المركبات الرياضية لولاية سطيف.

المجال الزمنية: من 01 ديسمبر 2023 إلى 05 جوان 2024.

المجال البشرية: 20 موظف وإطار في المركبات الرياضية لولاية سطيف.


(7) أدوات التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث في معالجة البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل الثبات ألفا كرومباخ.
- اختبارات للعينة الواحدة لاختبار الفرق بين متوسط العينة والمتوسط المفترض.
- اختبارات لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق.
- استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

خلاصة:

تضمن فصل منهجية الدراسة منهج البحث الذي استعمله الباحث في دراسته والمتمثل في المنهج الوصفي، حيث قام الباحث في هذا الفصل بالتطرق إلى المجتمع الإحصائي وعينة البحث وخصائصهما وحدود البحث ومجالاته.



الفصل الرابع
عرض تحليل مناقشة النتائج

تمهيد:

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبيان)، من حيث بنائها وتقنيها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد العينة.

ويتناول هذا الفصل تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى مناقشة النتائج والتعليق عليها.

1. عرض النتائج:

✚ عرض نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص على أن: إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية للمركبات الرياضية لولاية سطيف.

الهدف من هذه الفرضية هو معرفة ما ان كان هنالك دور إيجابي لعمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية في تسيير المركبات الرياضية من طرف إدارة الموارد البشرية لولاية، أي أن الفرض الأول يتسم بالارتفاع لدى العينة المدروسة أو لا. وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (ت" T-Test) للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة قوة الفرض الأول لدى موظفي وإطارات المركبات الرياضية بولاية سطيف لولاية سطيف.

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط المحكي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	الاستنتاج	الحكم
إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية للمركبات الرياضية لولاية سطيف	20	02	2,3250	0.40534	8.622	29	0,000	الفرض الأول يتسم بالارتفاع	متوسط

جدول رقم (05): يبين نتائج اختبار ("ت" T-Test) لعينة الواحدة (الفرض الأول).

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (02) أن المتوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ 2.3250 أي ما يعادلها (46.500) بينما المتوسط المحكي هو 02 أي ما يعادلها (40) بفارق 06 درجات، وبلغت قيمة (ت) 8.622 وهي دالة عند مستوى 0.000 وبدرجة حرية مقدرة ب 19، مما يشير إلى أن الفرض الأول يتسم بالارتفاع، وهذه النتيجة تحقق الفرضية الأولى للدراسة.

ويقصد بارتفاع درجة الفرض الأول لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة هو أن استجابات المفحوصين على الاستبيان تعكس مدى قدرتهم على الالتئام حول عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات بكامل صورته الإيجابية والموضوعية وبصورة أكثر تفاعل.

✚ عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص على أن: إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التوظيف والاختيار لتسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف.

الهدف من هذه الفرضية هو معرفة ما ان كان هنالك دور إيجابي لعمليتي التوظيف والاختيار الجيد لتسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف من طرف موظفي إدارة الموارد البشرية لمديرية الشباب والرياضية، أي أن الفرض الثاني يتسم بالارتفاع لدى العينة المدروسة أو لا. ولتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار ("ت" T-Test) للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة قوة الفرض الثاني لدى أفراد العينة المدروسة.

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط المحكي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	الاستنتاج	الحكم
إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التوظيف	20	02	2.7500	0.31103	13.920	19	0,000	الفرض الثاني يتسم بالارتفاع	مرتفع

									والاختيار لتسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

جدول رقم (06): يبين نتائج اختبار ("ت" T-Test) لعينة الواحدة (الفرض الثاني).

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (03) أن المتوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ 2.7500 أي ما يعادلها (55.000) بينما المتوسط المحكي هو 02 أي ما يعادلها (40) بفارق 15 درجة، وبلغت قيمة (ت) 13.920 وهي دالة عند مستوى 0.000 وبدرجة حرية مقدرة ب 19، مما يشير إلى أن الفرض الثاني يتسم بالارتفاع، وهذه النتيجة تحقق الفرضية الثانية للدراسة.

أي أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التوظيف والاختيار لتسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف، وذلك يعني أن متغير عمليتي التوظيف والاختيار الجيد من طرف موظفي الموارد البشرية يؤثر في مستوى التسيير الممتاز للمركبات الرياضية.

✚ عرض نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أن: إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التدريب والتطوير في تسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف.

الهدف من هذه الفرضية هو معرفة ما ان كان هنالك دور إيجابي لعمليتي التدريب والتطوير المستمر المبرمج من طرف مسيري الموارد البشرية في عملية تسيير المركبات الرياضية لولاية، أي أن الفرض الثالث يتسم بالارتفاع لدى العينة المدروسة أو لا. وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار ("ت" T-Test) للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة قوة الفرض الثالث لدى أفراد العينة.

الفصل الرابع.....عرض تحليل، مناقشة النتائج

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط المحكي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	الاستنتاج	الحكم
إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التدريب والتطوير في تسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف	20	02	2.8000	0.36643	13,239	19	0,000	الفرض الثالث يتسم بالارتفاع	مرتفع

جدول رقم (07): يبين نتائج اختبار ("ت" T-Test) للعينة الواحدة (الفرض الثالث).

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04) أن المتوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ 2.8000 أي ما يعادلها (56.000) بينما المتوسط المحكي هو 02 أي ما يعادلها (40) بفارق 16 درجة، وبلغت قيمة (ت) 13,239 وهي دالة عند مستوى 0.000 وبدرجة حرية مقدرة ب 19، مما يشير إلى أن الفرض الثالث يتسم بالارتفاع، وهذه النتيجة تحقق الفرضية الثالثة للدراسة.

أي أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التدريب والتطوير المستمرين في تسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف.

عرض نتائج الفرضية الرابعة:

والتي تنص على أن: إدارة الموارد البشرية تعتمد على عملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية لولاية سطيف.

الهدف من هذه الفرضية هو معرفة ما ان كان هنالك دور إيجابي لعملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية من طرف مسيري إدارة الموارد البشرية لولاية سطيف، أي أن الفرض الرابع يتسم بالارتفاع لدى العينة المدروسة أو لا. وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار ("ت" T-Test) للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة قوة الفرض الرابع لدى أفراد العينة.

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط المحكي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	الاستنتاج	الحكم
إدارة الموارد البشرية تعتمد على عملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية لولاية سطيف.	20	02	2.2500	0.36643	09,239	19	0,000	الفرض الرابع يتسم بالارتفاع	متوسط

جدول رقم (08): يبين نتائج اختبار ("ت" T-Test) للعينة الواحدة (الفرض الثالث).

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (05) أن المتوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ 2.2500 أي ما يعادلها (45.000) بينما المتوسط المحكي هو 02 أي ما يعادلها (40) بفارق 05 درجات،

الفصل الرابع.....عرض تحليل، مناقشة النتائج

وبلغت قيمة (ت) 09,239 وهي دالة عند مستوى 0.000 وبدرجة حرية مقدرة ب 19، مما يشير إلى أن الفرض الرابع يتسم بالارتفاع، وهذه النتيجة تحقق الفرضية الثالثة للدراسة.

أي أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على عملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية لولاية سطيف.

2. تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:

🚩 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتمحور الفرضية حول أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية للمركبات الرياضية في ولاية سطيف. الهدف هو التحقق مما إذا كان لهذه العمليات تأثير إيجابي وفَعَال في تسيير المركبات الرياضية.

المتوسط الحسابي للعينة (2.3250) أكبر من المتوسط المحكي (2.00). هذا الفرق يشير إلى أن تقييم المشاركين لمدى اعتماد إدارة الموارد البشرية على عمليتي التحليل والتخطيط يتجاوز المستوى المتوسط المتوقع. والفرق بين المتوسطين يعادل 0.3250، وهو فارق يُعتبر كبيراً بالنسبة لحجم العينة والانحراف المعياري.

قيمة (ت) البالغة 8.622 تدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية كبيرة بين المتوسط الحسابي والمتوسط المحكي. بمعنى آخر، يمكننا القول بثقة عالية (عند مستوى معنوية 0.000) أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل ملحوظ على عمليتي التحليل والتخطيط. درجة الحرية 19 تعكس استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة بشكل صحيح، وتدعم قوة الاختبار ودقته.

القيمة الاحتمالية 0.000 أقل بكثير من 0.05، مما يعني أن النتائج ليست فقط دالة إحصائياً، بل هي قوية جداً. هذا يؤكد أن النتائج ليست ناتجة عن الصدفة، بل هي فعلاً تعكس الواقع الميداني.

النتائج تشير بوضوح إلى أن عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية تلعبان دوراً إيجابياً وفعالاً في تسيير المركبات الرياضية بإدارة الموارد البشرية لولاية سطيف. واستجابات الموظفين على الاستبيان كانت عالية وتعكس التزاماً واعترافاً بأهمية هذه العمليات.

وفي الأخير، النتائج توضح أهمية اعتماد إدارة الموارد البشرية بولاية سطيف على التحليل والتخطيط، مما يؤدي إلى تحسين تسيير المركبات الرياضية بفعالية وكفاءة.

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التوظيف والاختيار لتسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف. الهدف هو التحقق مما إذا كان لهذه العمليات تأثير إيجابي وفعال في تسيير المركبات الرياضية من قبل موظفي إدارة الموارد البشرية لمديرية الشباب والرياضة.

المتوسط الحسابي للعينة (2.7500) أكبر بكثير من المتوسط المحكي (2.00). هذا الفارق الكبير يعادل 0.7500 درجة، وهو يشير إلى أن تقييم المشاركين لمدى اعتماد إدارة الموارد البشرية على عمليتي التوظيف والاختيار يتجاوز المستوى المتوسط المتوقع بشكل كبير.

قيمة (ت) البالغة 13.920 تعكس فرقاً ذو دلالة إحصائية كبيرة بين المتوسط الحسابي والمتوسط المحكي. هذه القيمة الكبيرة تشير إلى أن هناك تأثيراً واضحاً وملحوظاً لعمليتي التوظيف والاختيار في تسيير المركبات الرياضية. مستوى الدلالة الإحصائية 0.000، وهو أقل بكثير من 0.05، يؤكد أن النتائج ليست صدفة وأنها ذات دلالة إحصائية قوية.

الفرضية الثانية للدراسة تم تحقيقها، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على عمليتي التوظيف والاختيار، وأن هذه العمليات تؤثر إيجاباً على تسيير المركبات الرياضية. أي أن الموظفون أبدوا تفاؤلاً وإيجابية تجاه هاتين العمليتين، مما يعزز الثقة في كفاءة وفعالية الإدارة.

بالمجمل، النتائج توضح أهمية اعتماد إدارة الموارد البشرية بولاية سطيف على عمليتي التوظيف والاختيار، مما يؤدي إلى تحسين تسيير المركبات الرياضية بفعالية وكفاءة. استجابات الموظفين تدعم هذه النتيجة وتعكس التفاؤل تجاه هذه العمليات.

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة نصت على أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التدريب والتطوير في تسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف. الهدف هو التحقق مما إذا كانت هذه العمليات تساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء تسيير المركبات الرياضية.

المتوسط الحسابي للعينة (2.8000) أعلى بكثير من المتوسط المحكي (2.00)، بفارق 0.8000 درجة، مما يشير إلى أن تقييم المشاركين لدور عمليتي التدريب والتطوير في تسيير المركبات الرياضية يتجاوز التوقعات.

الفصل الرابع.....عرض تحليل، مناقشة النتائج

قيمة (ت) البالغة 13.239 تعتبر عالية جداً، مما يعكس فرقاً ذو دلالة إحصائية كبيرة بين المتوسطين. هذه القيمة الكبيرة تشير إلى وجود تأثير واضح وإيجابي لعمليتي التدريب والتطوير.

مستوى الدلالة الإحصائية 0.000، وهو أقل بكثير من 0.05، يؤكد أن النتائج ليست صدفة وأن لها دلالة إحصائية قوية.

القيمة الاحتمالية 0.000 تعني أن هناك تأثيراً مؤكداً لعمليتي التدريب والتطوير على تسيير المركبات الرياضية، مما يعزز صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الثالثة تم تحقيقها بنجاح، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على التدريب والتطوير المستمرين لتحسين تسيير المركبات الرياضية. أي أن الموظفون أبدوا تقديراً وإيجابية تجاه هذه العمليات، مما يعزز الثقة في كفاءة وفعالية الإدارة.

وكخلاصة، النتائج تؤكد أهمية اعتماد إدارة الموارد البشرية بولاية سطيف على عمليتي التدريب والتطوير المستمرين، مما يؤدي إلى تحسين تسيير المركبات الرياضية بفعالية وكفاءة. استجابات الموظفين تدعم هذه النتيجة وتعكس التفاؤل تجاه هذه العمليات.

✚ تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على عملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية لولاية سطيف. الهدف هو التحقق مما إذا كانت هذه العمليات تساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء تسيير المركبات الرياضية.

المتوسط الحسابي للعينة (2.2500) أعلى من المتوسط المحكي (2.00)، بفارق 0.2500 درجة. هذا يشير إلى أن تقييم المشاركين لدور عملية إدارة الأداء والمكافآت يتجاوز التوقعات المتوسطة.

قيمة (ت) البالغة 9.239 تعتبر مرتفعة، مما يعكس فرقاً ذا دلالة إحصائية كبيرة بين المتوسطين. هذه القيمة الكبيرة تشير إلى وجود تأثير واضح وإيجابي لعملية إدارة الأداء والمكافآت.

مستوى الدلالة الإحصائية 0.000، وهو أقل بكثير من 0.05، يؤكد أن النتائج ليست صدفة ولها دلالة إحصائية قوية.

القيمة الاحتمالية 0.000 تعني أن هناك تأثيراً مؤكداً لعملية إدارة الأداء والمكافآت على تسيير المركبات الرياضية، مما يعزز صحة الفرضية الرابعة.

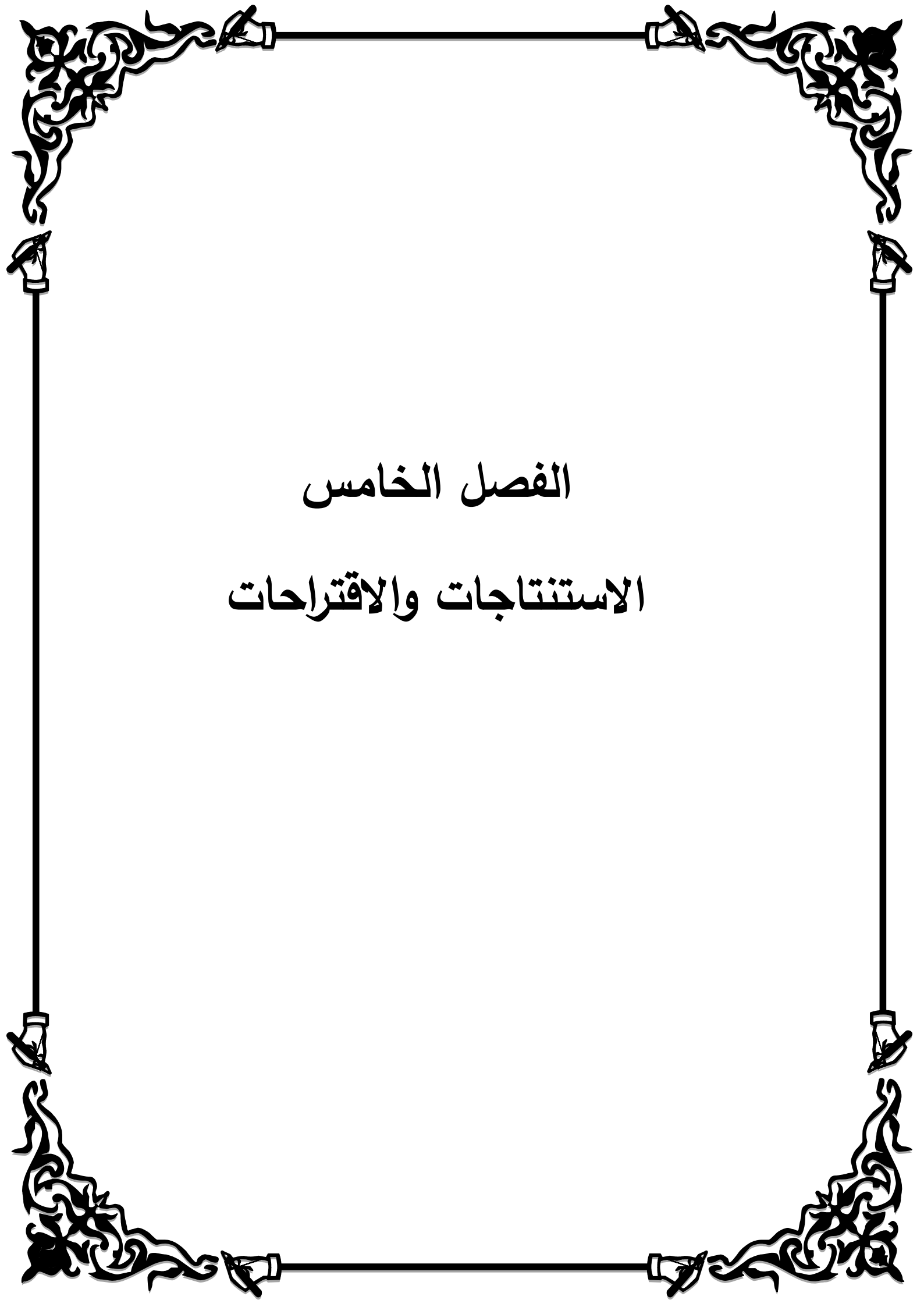
الفرضية الرابعة تم تحقيقها بنجاح، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على إدارة الأداء والمكافآت لتحسين تسيير المركبات الرياضية. والموظفون أبدوا تقديراً وإيجابية تجاه هذه العملية، مما يعزز الثقة في كفاءة وفعالية الإدارة.

وكخلاصة، النتائج تؤكد أهمية اعتماد إدارة الموارد البشرية بولاية سطيف على عملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية، مما يؤدي إلى تحسين تسيير المركبات الرياضية بفعالية وكفاءة. استجابات الموظفين تدعم هذه النتيجة وتعكس التفاعل تجاه هذه العملية.

خلاصة:

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، يمكن اختصار خلاصة هذا الفصل فيما يلي:

- إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية للمركبات الرياضية لولاية سطيف.
 - إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التوظيف والاختيار لتسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف.
 - إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التدريب والتطوير في تسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف.
 - إدارة الموارد البشرية تعتمد على عملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية لولاية سطيف.
- وفي الأخير، تشير النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية في ولاية سطيف تعتمد بشكل كبير على عمليات التحليل والتخطيط، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء والمكافآت لتسيير المركبات الرياضية بفعالية. هذه العمليات تساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء وإدارة المركبات الرياضية في الولاية.



الفصل الخامس
الاستنتاجات والاقتراحات

وفي الختام، تأتي هذه المذكرة لتسلط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها الحيوي في تسيير المركبات الرياضية، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بتسليط الضوء على العديد من الجوانب المهمة التي تؤثر على أداء المؤسسات الرياضية وكيفية تعزيز فعالية إدارتها.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعدّ حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة رياضية. ويشمل ذلك تحديد الاحتياجات الوظيفية بدقة واستقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريب مستمرة وفعّالة. وقد تم التأكيد على أهمية وضع خطط تدريبية تتناسب مع احتياجات الموظفين وتوجهات المؤسسة المستقبلية، مما يساعد في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

كما تبين من الدراسة أن تقييم الأداء الدوري يلعب دوراً محورياً في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية. ويتيح هذا التقييم فرصة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد على تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة أوجه القصور. ومن هنا، فإن وضع نظام تقييم فعّال يعتمد على معايير موضوعية ومحددة يساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الأمثل

الاستنتاجات:

- وفقا للمتغيرات السابقة، اعتمدنا على المنهج الوصفي الارتباطي، مستخدمين عددا من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضية، حيث توصلت دراستنا الحالية إلى نتائج يمكن تلخيصها في الآتي:
- **الاعتماد الكبير على التحليل والتخطيط:** أثبتت النتائج أن إدارة الموارد البشرية في ولاية سطيف تعتمد بشكل كبير على عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية للمركبات الرياضية، مما يعكس أهمية هذه العمليات في التسيير الفعال.
 - **أهمية التوظيف والاختيار الجيد:** أظهرت الدراسة أن هناك اعتمادًا كبيرًا على عمليتي التوظيف والاختيار في تحسين تسيير المركبات الرياضية، مما يدل على أن اختيار الكفاءات المناسبة يلعب دورًا حيويًا في هذا السياق.
 - **ضرورة التدريب والتطوير المستمر:** النتائج أكدت على أن التدريب والتطوير المستمرين من العوامل الأساسية التي تساهم في تسيير المركبات الرياضية بفعالية، مما يعزز من أداء الموظفين وقدراتهم.
 - **إدارة الأداء والمكافآت:** تبين أن عملية إدارة الأداء والمكافآت تُعد مكونًا هامًا في تحفيز الموظفين وتحسين تسيير المركبات الرياضية، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاقتراحات:

- **تعزيز عمليات التحليل والتخطيط:** يجب على إدارة الموارد البشرية مواصلة تحسين وتطوير عمليات التحليل والتخطيط لضمان التسيير الفعال للمركبات الرياضية. واستخدام تقنيات تحليل البيانات وأدوات التخطيط الحديثة لتعزيز دقة وكفاءة هذه العمليات.
- **تحسين عمليات التوظيف والاختيار:** تطوير معايير واضحة وفعالة للتوظيف والاختيار لضمان جذب واختيار الكفاءات المناسبة. وإجراء دورات تدريبية للمسؤولين عن التوظيف لتحسين مهاراته في اختيار الموظفين الأنسب.
- **الاستثمار في برامج التدريب والتطوير:** تنفيذ برامج تدريبية منتظمة ومتقدمة للموظفين لرفع مهاراتهم وقدراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل. وتشجيع الموظفين على المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية لتعزيز معرفتهم وتطوير مهاراتهم.
- **تطوير نظام إدارة الأداء والمكافآت:** كإنشاء نظام تقييم أداء شامل وعادل لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. مع ربط المكافآت والحوافز بنتائج الأداء لتحقيق أكبر قدر من التحفيز والتشجيع على الأداء المتميز.
- **التقييم الدوري للعمليات:** إجراء تقييمات دورية لعمليات التحليل والتخطيط والتوظيف والتطوير وإدارة الأداء لضمان فعالية هذه العمليات واستمرارية تحسينها. واستخدام نتائج التقييم لتحسين الاستراتيجيات والعمليات بشكل مستمر.

- **البحث والتطوير المستمر:** تشجيع البحث المستمر وتطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة في إدارة الموارد البشرية لتحسين تسيير المركبات الرياضية. وإبراز التعاون مع مؤسسات تعليمية وبحثية لتطوير ممارسات جديدة ومبتكرة في مجال إدارة الموارد البشرية. وفي الأخير، إن هذه الاستنتاجات والتوصيات تهدف إلى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في تسيير المركبات الرياضية بولاية سطيف، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

قائمة المصادر والمراجع

كتب

- باري كشاوي. (2006). إدارة الموارد البشرية. دار فاروق للنشر والتوزيع.
- حسان هشام: منهجية البحث العلمي، ط2، مطبعة النقطة، الجزائر، 2007.
- حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية في منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (1999-2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- محمد سعيد أنور سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الجامعة الجديدة للنشر.
- منذر الضامن: اساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، سلطنة عمان، 2007.
- موريس انجرس: تطبيقات منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، (ترجمة بوزيد سحراوي وآخرون)، ط1، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.

مذكرات وأطروحات تخرج

- بوديبة نوال والواهم نجوى. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل.
- بن سعيد محمد وقُدوري هودة سلطان، (2013)، تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الاول حول الطرق الكمية المطبقة في التسيير.
- جديلي كوثر وبن ساكتة مباركة. (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تبسة.
- حدادي صلاح الدين. (2013). الموارد البشرية للإدارة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق. كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة.
- عامر دحو وزاوي سيد الشيخ أسماء. (2021). واقع إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية.

قائمة المصادر والمراجع.....

- عبد الحكيم قاضي. (2001). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات العمال الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، برج بوعرييج: ، ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي.
- عمر دمانة. (2007). دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية. معهد التربية البدنية و الرياضية، الجزائر.
- عيسى بعبط. (2021). تسيير الموارد البشرية في المركبات الرياضية و دورها في تطوير رياضة النخبة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص إدارة و تسيير رياضي. معهد التربية البدنية و الرياضية، الجزائر.
- قابس عبد القادر، حناني عباس. (2020). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الفنون البصرية، تخصص إدارة الأعمال الفنية و الثقافية، كلية الادب العربي و الفنون، مستغانم.

مجلات

- محمد الأمين مشرور. (2020). تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في الجزائر باستخدام منهجية التحليل الهيكلي MICMAC. المجلة الجزائرية للموارد البشرية (العدد 02)، ص 58.

المواد

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 06 أوت، 1977 المرسوم رقم 77-177 المتضمن إنشاء و تنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات الجزائر، المادة 03.
- قانون التربية البدنية و الرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 المرسوم رقم 81.76 الباب الرابع.
- المواد (101- 102-103-104) من الباب الخامس ” التمويل ” من الجلسات الوطنية الرياضية بقصر الأمم، نادي الصنوبر، أيام 22-21 ديسمبر 1993.
- المواد (88-89-90) من الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم-نادي الصنوبر، أيام 12-22 ديسمبر 1993.
- المواد (90-91-92-93-94-95-96-97-98) من الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم-نادي الصنوبر، أيام 22-12 ديسمبر 1993.

قائمة المصادر والمراجع.....

- المواد 99-100 من الباب الخامس " التمويل " من الجلسات الوطنية الرياضية بقصر الأمم، نادي الصنوبر أيام 22-21 ديسمبر 1993.
- وزارة الشبيبة والرياضة: قانون التربية البدنية والرياضية، الباب الرابع، الفصل السادس، سنة 1989.

الملاحق



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



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

عنوان المذكرة: إدارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف.

دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية لولاية سطيف.

استبيان حول إدارة الموارد البشرية ودورها في تسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف.

البيانات الشخصية:

البيانات:

أنثى		ذكر		
				الجنس
دكتوراه	ماجستير	ماستر	ليسانس	المؤهل العلمي
أكثر من 20 سنة	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 05 سنوات	أقل من 05 سنة	الخبرة المهنية

- يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بصراحة ودقة.

محور 1: إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التحليل والتخطيط للاحتياجات الضرورية للمركبات الرياضية لولاية سطيف:

لا	احيا نا	نعم		
			هل تُجرى عملية تحليل الاحتياجات بانتظام؟	1
			هل تُعتبر عملية تحليل الاحتياجات أساسية لتحقيق الأهداف؟	2
			هل يتم تحديد الأولويات بناءً على نتائج تحليل الاحتياجات؟	3
			هل يتم تخصيص موارد كافية لتلبية الاحتياجات المحددة في عملية التحليل؟	4

5	هل يتم تحديث خطط التخطيط بانتظام بناءً على نتائج التحليل والتقييم؟		
---	--	--	--

محور 2: إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التوظيف والاختيار لتسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف:

	نعم	أحيانا	لا
1			
2			
3			
4			
5			

محور 3: إدارة الموارد البشرية تعتمد على عمليتي التدريب والتطوير في تسيير المركبات الرياضية لولاية سطيف:

	نعم	أحيانا	لا
1			
2			
3			
4			
5			

محور 4: إدارة الموارد البشرية تعتمد على عملية إدارة الأداء والمكافآت لموظفي المركبات الرياضية

لا	أحياناً	نعم		
			هل يتم تقييم اداء موظفي المركبات الرياضية بشكل دوري و منتظم من طرف ادارة الموارد البشرية ؟	1
			هل يقدر الاداء الفردي و الجماعي لموظفي المركبات الرياضية و يكافئون عنه من طرف ادارة الموارد البشرية ؟	2
			هل يتم توفير نظام شفاف أو عادلا لتحديد المكافآت و الترقيات لموظفي المركبات الرياضية من طرف ادارة الموارد البشرية ؟	3
			هل يشجع على تقديم التغذية الراجعة و التطوير المستمر لأداء موظفي المركبات الرياضية من طرف ادارة الموارد البشرية ؟	4
			هل يدار اداء موظفي المركبات الرياضية بمهنية و عدالة من طرف ادارة الموارد البشرية ؟	5

شكراً مرة أخرى على وقتك وتعاونك في هذا الاستبيان.