

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

فرع : ادارة وتسيير رياضي

رقم: تخصص: ادارة وتنظيم رياضي



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: يحي تيطراوي

تحت عنوان

أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين
أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

مجادي رابح: محمد بوضياف - المسيلة رئيسا

دحماني نعيمة : محمد بوضياف - المسيلة مشرفا ومقررا

خضار خالد : محمد بوضياف - المسيلة مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017

شكر و عرفان

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل: (لئن شكرتم لأزيدنكم) ابراهيم 07
فحمد الله حمدا كثيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث،
ومن هذا المنطلق النبيل:

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "دحماني نعيمة" التي نورتنني بتوجيهاتها ونصائحها زيادة على تكبدها عناء البحث معي، فلم تبخل علي بنفائس مكتبتها فلها مني عظيم الشكر وجزاها الله عني ألف خير، كما أقدم شكرنا إلى جميع أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي الذين سهروا على تأطيرنا لمدة خمس سنوات على المساعدة التي قدموها لنا في الجانبين المنهجي والمعنوي.

كما أتقدم بالشكر الخاص للأخوة: إلى جميع الطلبة الذين تجشموا معي عناء البحث، والذين ساهموا من قريب أو من بعيد في إنجازهم.

إلى كل دفعة

2017-2016-



إهداء

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

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

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن
بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري
أبي.رحمة الله عليه

إلى كل العائلة الكريمة من صغيرها الي كبيرها،
إلى كل الأصدقاء والأحبة، إلى كل من أعانني على انجاز هذا
البحث سواء من قريب أو من بعيد

تيطراوي يحي



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
	أولاً: الخلفية النظرية
04	1- إدارة الموارد البشرية
04	1-1- مفهوم الموارد البشرية
04	1-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
05	1-1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
07	1-2- أهلاً ف إدارة الموارد البشرية
08	1-3- دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
09	1-4- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
10	1-4-1- الحصول على الموارد البشرية
11	1-4-2- تكوين وتطوير الموارد البشرية
12	1-4-3- تعويض ومكافأة الموارد البشرية
15	2- تحسين الأداء
15	2-1- مفهوم الأداء
16	2-1-1- عناصر الأداء
16	2-1-2- محددات الأداء
18	2-1-3- نظريات الأداء
21	2-1-4- قياس الأداء
21	2-2- تحسين الأداء
21	2-2-1- مفهوم تحسين الأداء
21	2-2-2- التركيز على تحسين الأداء
22	2-2-3- مظاهر ضعف الأداء

22	2-2-4-خطوات عملية تحسين الأداء
23	3-المؤسسات الرياضية
23	3-1مديرية الشباب والرياضة
24	3-1-1-مهام مديرية الشباب والرياضة
25	ثانيا: الدراسات السابقة
27	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
	تمهيد
30	1-الكلمات الدالة في الدراسة
33	2-الإشكالية
34	3- أهلا ف الدراسة
34	4- أهمية الدراسة
34	6-فرضيات الدراسة
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
	تمهيد
37	1- الدراسة الاستطلاعية
37	2-المنهج المتبع في الدراسة
38	3-مجتمع وعينة البحث
39	4-ضبط متغيرا ت البحث
39	5-الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية)
41	6-الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات
42	7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة
43	8-مجالات البحث
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
45	عرض وتحليل نتائج الاستبيان
66	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
75	1- الاستنتاج العام
76	2-الاقتراحات

77	3- الآفاق المستقبلية للدراسة
78	4- قائمة المراجع
83	5- الملاحق
86	6- الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

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

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

قائمة الجداول

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

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

مقدمة

مقدمة:

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

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

ومن أهم المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية هو تحسين الأداء الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، حيث أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو غيرها وقد خصصت لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين. هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء العاملين والمؤسسة ككل وهذا ما أدى بالمختصين والباحثين في البحث وإيجاد دراسات حديثة تسهم في وضع أسس ووظائف جديدة من أجل التحسين المستمر والدائم لأداء العاملين كونه الحلقة الأساسية في نجاح أي مؤسسة وكل ما يتعلق بجوانب العمل والعاملين (نابتي سامي 2003)

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

حيث تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة وتطرقنا فيه لأهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة، معتمدين في ذلك على أهل الاختصاص سواء من العرب والمسلمين أو غيهم من أهل العلم من

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

المفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية

1- إدارة الموارد البشرية

2- تحسين الأداء

3- المؤسسات الرياضية

ثانياً: الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية.

1- إدارة الموارد البشرية:

1-1- مفهوم الموارد البشرية:

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

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

2003، ص 233)

1-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

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

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

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

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

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

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والحفاظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق

اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة والعاملين فيها". (محمد فالج صالح، 2004، ص 20، 21)

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

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

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

نجيب شاويش، 2005، ص24)

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

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

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

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

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

1-1-2-1- ظهور الثورة الصناعية:

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

- المكنة وحوّلها محل العامل .

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).

- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

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

1-1-2- ظهور حركة الإدارة العلمية:

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

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

1-1-3- حركة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ الحركة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع elton الأمريكية الاهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها mayo والتي تمت خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين حيث تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط وإنما مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من وذلك بفضل العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة وبذلك قد ساهمت دراسات "التون ماريو" وزملائه في بلورة مفاهيم الإدارة وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.

1-1-4- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا جديدا في إدارة الأفراد خلال الخمسينات منة القرن العشرين وهي الفترة بين 1960-1980 مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها، تدريبها، تعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية وبعد سنة 1980 شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذلك الوقت،

ويركز هذا المدخل على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمهم التي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة بتوفير مناصب عمل مناسبة لذلك.

1-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

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

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

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة .
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة .
- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم و منجزاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي. (سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، 2007، ص 10)

- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة. (جمال الدين محمد مرسي، 2006 ص 21).

- تحسين أداء المورد البشري وتحليله.
- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، حيث أن الكفاية الإنتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لإجراء مهامهم على أحسن وجه
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية الأجور التدريب والتطوير.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين. (عادل حسن، 1995، ص 87)

1-3- دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

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

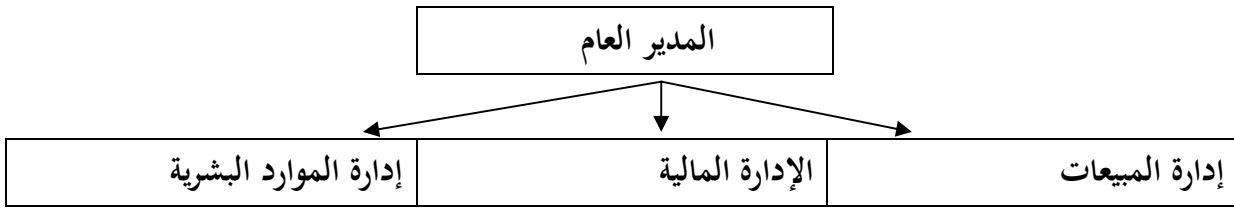
ب - دور التنفيذ: إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى إضافة إلى السلطة التنفيذية التي تتم مزاومتها داخل هذه الإدارة ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها علي أكمل وجه إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا وان يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص 47-48)

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

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

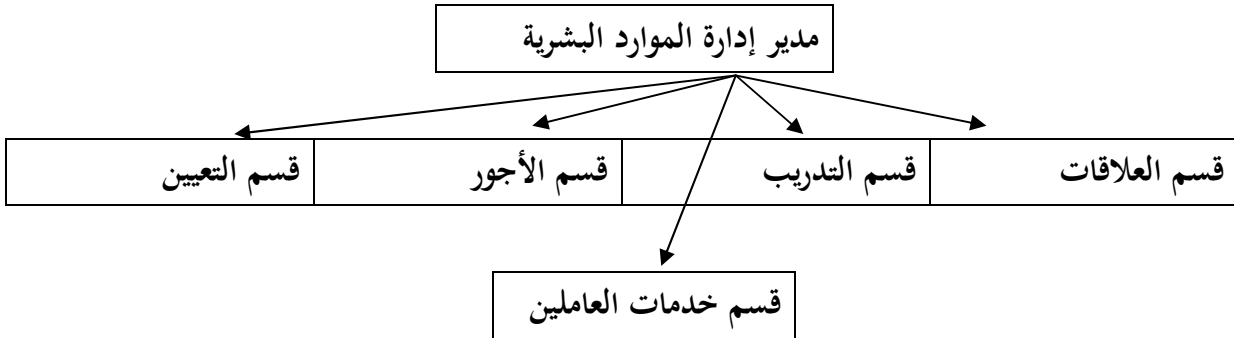
ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج وتحول النظر إلى العنصر البشري فان الدور بدا يظهر للمسولين بشكل أكبر فبدأت هذه الإدارة تلعب دورا أساسيا في نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى إلى تطور مكائنها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة،

شكل رقم (01): التنظيم الداخلي في مؤسسة صغيرة



المصدر: (شاويش-مصطفى نجيب، 2000، ص 31)

شكل رقم (02): التنظيم الداخلي في مؤسسة كبيرة



المصدر: (شاويش ومصطفى نجيب، 2000، ص 33)

1-4- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة،

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

1-4-1- الحصول على الموارد البشرية: تتضمن عملية الحصول على الموارد البشرية عدة وظائف وهي:

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

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

2006-2007، ص 49)

- التوصيف الوظيفي: ويعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة مثل (التعليم، المهارات، نمط الشخصية) وهي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي (مؤيد سعيد ألسال، صالح عادل حروش، 2003، ص 68)

- تحليل الوظائف:

الجدول رقم (01): يوضح تحليل الوظائف

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

المصدر: (مؤيد سعيد ألسال، صالح عادل حروش، 2003، ص 68)

-المقابلات: تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثله حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

- **الكشف الطبي:** هي المرحلة النهائية للاختيار، وتؤدي إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة.

1-4-2- تكوين وتطوير الموارد البشرية:تكتسي وظيفة تكوين وتطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشرا لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة. وتعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، ولأن التكوين والتطوير يعني الارتقاء من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات سيتم التعرض لدور إدارة الموارد البشرية في تكوين و تطوير الأفراد من خلال الوظائف التالية التدريب، تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

1-4-2-1- التكوين (التدريب):

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

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

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

1-2-2- تخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها. فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري ومواكبة ما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات وثورات معرفية وتكنولوجية. (أحمد كردي، 2001، ص42)

1-4-2-3- تقييم الأداء:

-تعريف تقييم الأداء:

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

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

-خطوات تقييم الأداء:

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

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

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

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

1-4-3- تعويض ومكافأة الموارد البشرية:

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

1-4-3-1- تصميم نظام الأجور:

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

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

1-4-3-2- تحفيز الموارد البشرية:

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

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

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

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

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

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

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

- الحوافز الفردية والجماعية: وتكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدي، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس، في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساسا إلى تحفيز وتشجيع

العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة بالإضافة إلى تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال، والملائمة مع ظروف العمل. (السيد عليوة، 2008، ص108)

-أسس منح الحوافز: إن أي أساس لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز وفيما يلي عرض أهمها: (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص 111)

-الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، وفرة في وقت العمل أو التكاليف...الخ.

-المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج احتمالي الوقوع، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات، في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.

-الأقدمية: تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.

- المهارة: بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيارا لمكافأة وتحفيز العاملين لديها، لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد .

2-تحسين الأداء:

2-1- مفهوم الأداء:

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

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

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

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

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

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

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون عمله. (عاشور أحمد،

1986م، ص 45)

ويرى سليمان حنفي، 1990 أن الأداء هو "قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكن". (سليمان حنفي، 1990، ص 14)

كما يرى بدوي ومصطفى أن الأداء عبارة عن "نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين. (بدوي ومصطفى، 1984، ص 27)

ويعرف ناجي الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (ناجي السيد عبده، 1979، ص 213)

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

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

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

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

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

2-1-1- عناصر الأداء:

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

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

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

2-1-2- محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور آل عامل من هذه العوامل

في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا آل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (هلال محمد، 1996م، ص20)

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

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

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

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

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل (السلمي علي، 1995 م، ص27)

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

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:
- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

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

- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء

2-1-3- نظريات الأداء:

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

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

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

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

2-1-3-2- نظرية التقسيم الإداري:

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

وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض

(هاشم زكي، 1984م، ص 23)

لقد وجد فيول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي - :
نشاطات فنية -نشاطات جارية - نشاطات مالية-نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية.

وقد ركز فيول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة، كما وضع أربعة عشر 21 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: -تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر -وحدة الاتجاه -

تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار - والمبادأة - العمل بروح الفريق. (النمر، 1990 ص 9)

2-1-3-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر **Max Weber** حيث تعد نظريته الخاصة بمباكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وف قا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة، والتي تتلخص في مفهوم " أصدع بما تؤمر " وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة. (هاشم زكي، 1984 م، ص 25)

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية تحسين الأداء. (عامر والخلف، 1403 هـ، ص 30)

2-1-3-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا. (النمر وآخرون، 1997، ص 56)

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

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

2-1-3-5 نظرية العدالة:

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

2-1-3-6 نظرية التوقع:

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

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

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

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

2-1-3-7 النظرية اليابانية في الإدارة:

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

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

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

- أ - الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- ب - الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- ج - الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.
- وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المؤسسة. (النمر، 1990 م، ص197)

2-1-4-1-1 قياس الأداء:

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

كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتنسرب العاملين، والتظلمات ، ومعدلات الغياب، والحوادث (عامر سعيد ياسين، 1403هـ، ص66)

2-2-2-1-2 تحسين الأداء:

2-2-1-2 مفهوم تحسين الأداء:

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

2-2-2-2 التركيز على تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شم وولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية

تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة. (علاقي مدني، 2007 م، ص 298)

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

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- جانب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.

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

أ- الخطوة الأولى : تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

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

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

ب- الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

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

و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة و المهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز والمجتمع المحيط

3- المؤسسات الرياضية:

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

3-1- مديرية الشباب والرياضة:

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

وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها.

ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 240/02 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية .

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

1- مصلحة التربية البدنية والرياضية 2- مصلحة نشاطات الشباب

3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات 4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

(المرسوم التنفيذي رقم: 240/02 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006)

3-1-1- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاء التعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وتطويرها
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية بالولاية .
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوة.

- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصاتها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبدولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والآجال المقررة.
- تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصاتها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتنسيقها ومراقبتها. (عمار بوطيبة، 2012، ص 111)

ثانياً: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة هامة في البحث العلمي نظراً لكون العلم تعاوني، فقمنا بالبحث والتقصي عن

المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا وقد وجدنا المواضيع المشابهة لدراستنا في بعض النقاط والمجالات وهي:

دراسة (بوقطف محمود لجمعة، 2013) رسالة ماجستير حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء

العاملين بالمؤسسة الجامعية-دراسة حالة بجامعة لغرور بجن شلة

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

الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة،

والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين والتعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك

الموظف والكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية والتعرف

على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة في عينة قدرها **46** موظف، اختيرت عن طريق

المسح الشامل لمجتمع البحث.

نتائج الدراسة بينت أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وأن للمكون

دور كبير في نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وأن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين

الموظف أثناء الخدمة وان للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.

ومن أهم التوصيات التي قدمها نجد تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل

تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج

التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة وبرمجة دورات تكوينية للموظفين في

اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظراً لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء

المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن.

دراسة (عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي، 2011) حول: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء

العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

مشكلة دراسته هي تلعب الحوافز دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو بشكل

سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين، وتتلخص مشكلة

الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة

التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

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

الدراسة.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

التعليق علي الدراسات السابقة:

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

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

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور وهي:

موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية ستتناول الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية وهو ما لم يتطرق إليه أي من الدراسات السابقة بصورة مباشرة، إضافة إلى مجال التطبيق فأغلب الدراسات السابقة مجال تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية،

أما الدراسة الحالية فمجال تطبيقها في المجال الرياضي، أيضا زمان ومكان التطبيق، أهداف الدراسة، النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث نظرا إلى اختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

- 1-الكلمات الدالة في الدراسة
- 2-الإشكالية
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5-أهلنا ف الدراسة
- 6-فرضيات الدراسة

1-الكلمات الدالة في الدراسة:

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

وفي دراستنا هذه التي موضوعها حول أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم كونها تدخل بشكل مباشر في الموضوع ومن أجل بحث أكثر وضوح للموضوع حيث نبرز ما يلي:

1-1- الإدارة:

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

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

يعرف البعض الإدارة على أنها: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك

استخدام جل الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (عبد السلام أبو قحف، 2003، ص12)

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

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

1-2- تعريف الموارد البشرية:

1- المورد: لغوياً هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد، و المورد هو المكان الذي يأتي الناس

إليه للحصول على شيء يخفف نفعا لهم. (محمد فتحي، 2003، ص 07)

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

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

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

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

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

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

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

1-4- الأداء:

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

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

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

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

إجرائيا:

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

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

التعريف الاصطلاحي:

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

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

1-6- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

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

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

2- الإشكالية:

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

إذن جل هذه التغيرات الجذرية و التطورات التي دفعت كل هذا الاهتمام بالموارد البشري ما هو إلا دليل على وجود مشاكل ومعوقات لازمت هذه التطورات، كـنقص التأطير و الخبرة وانتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية ، حيث بنيت مختلف البحوث والدراسات أن أهم العراقيل التي تواجه عجلة التنمية والتطور نحو تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المؤسسات الرياضية بشكل عام والزيادة وتحسين في أداء الموظفين بصفة خاصة. كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني وانخفاض في مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية وبالتالي انخفاض مردود المؤسسات الرياضية، وهذا ما يعبر عن السياسة الإدارية المتبعة في هذه المؤسسات (احمد سيد مصطفى 2000)

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

ولهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم عوامل التنافسية ونجاح المورد البشري، الأمر الذي أعطاهما بعدا حساسا في قيادتها مما جعل الموارد البشرية تتحول من إطارها التسري إلى دورها الفعال في تحسين وتطوير أداء المورد البشري في المؤسسات، لأن المنطق الأساسي لتسيير الموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام وتحسين أداء المورد البشري واستثمار قدراته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجيورا، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها الفردية (هاني بن ناصر 2003)

وفي ضوء هذه المتغيرات والتي تبعث العديد من التساؤلات والتي من خلالها يمكن جمعها وطرحها على شكل التساؤل التالي:

-هل للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية أهمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

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

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

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

3-أهداف الدراسة:

- معرفة أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

_ معرفة دور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

_ معرفة دور التكوين الإداري للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

_ معرفة دور نظام تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

4-أهمية الدراسة

-يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تحسين الأداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

-يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية.

-يبين انعكاس إدارة الموارد البشرية علي تطور أداء المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية والرفع من كفاءتها وتحقيق أهدافها.

-يبين أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالجانب البشري داخل المؤسسات الرياضية من أجل النهوض بها وتطويرها.

-تبين هذه الدراسة الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بمختلف أساليبها في سبيل تحقيق طموحات العاملين وتطوير أدائهم والرفع منه داخل المؤسسات الرياضية.

-يساعد هذا البحث على الاهتمام آليات ومعرفة طرق تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

5-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

-الفرضيات الجزئية:

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

- يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

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

الفصل الثالث

الإجراءا ت الميدانية للدراسة

تمهيد

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

1 - الدراسة الاستطلاعية:

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

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

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

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

- غموض بعض الأسئلة مما جعلني أعيد صياغة البعض منها.

- وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها.

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

2 - المنهج المتبع في الدراسة:

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

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

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

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

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

2-1- المنهج الوصفي :

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

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

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

1- لتحديد ومعرفة الدور الذي تلعبه الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في سبيل تحسين أداء العامل دخل المؤسسة الرياضية.

2- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسة الرياضية.

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

5- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

3- مجتمع وعينة البحث:

3-1- مجتمع البحث:

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

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

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

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

ص 45)

لذا فإن مجتمع دراستنا يتكون من :

-الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-2 - عينة البحث وكيفية اختيارها:

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

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

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

وفي دراستي هذه اعتمدت على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 30 موظف، 05 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أما العدد المتبقي الذي هو 25 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

4- ضبط متغيرات البحث:

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

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

(Delandesheever, 1976, p20)

ويظهر المتغير المستقل في البحث في: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

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

ويظهر المتغير التابع في البحث في: تحسين أداء العاملين.

5- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية):

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

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

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

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

5-2- ثبات الأداة:

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

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية. وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات، وقد بلغت نسبته **0.979** مما نستنتج أن استمارة الاستبيان تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

جدول رقم (02): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

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

يبين الجدول رقم 02 معاملات الثبات بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لمحاور الاستمارة، والذي يبين أن معامل الثبات للمحور الأول بلغت نسبة **0.942** أما معامل الثبات للمحور الثاني

بلغت **0.947** أما المحور الثالث فبلغت **0.944** أما بالنسبة للدرجة الكلية لثبات الاستبيان بلغت **0.979** وهو قريب من **1** مما نستنتج أن الاستمارة تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها ويؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

5-3- الموضوعية:

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

6- الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات:

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

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

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

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

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

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

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

6-2- الأساليب الإحصائية:

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

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

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

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

7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 5 موظفين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداء من 28 مارس إلى غاية 02 أبريل 2017، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعدها تم تفرغ النتائج، وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**.

وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 25 إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين عددهم 5 موظفين، لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 10 أبريل إلى غاية 18 أبريل 2017 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعد تاريخ 18 أبريل تم استرجاع كل الاستمارات.

وبعد ذلك قمت بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام **spss**، ابتداء من 26 أبريل 2017، وتم وضع البيانات التي أعطاها نظام **spss** في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، حيث سأقوم بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في الفصل الموالي.

8-مجالات البحث:

8-1- المجال الزمني:

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

- المرحلة الأولى: قسم خاص بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وتحديد الإطار العام للدراسة حيث شرعت في الإنجاز في الفترة الممتدة من (بداية جانفي إلى غاية منتصف مارس 2017).

- المرحلة الثانية: قسم خاص بالجانب التطبيقي امتدت من تاريخ إجراء الدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ابتداء من تاريخ 28 مارس 2017 إلى غاية 02 أبريل 2017، ليتم التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة، أما توزيع استمارة الاستبيان النهائية على عينة الدراسة فكانت في الفترة الممتدة من 10 أبريل إلى غاية 18 من نفس الشهر مع العلم أنه قد تم استرجاع جميع استمارات الاستبيان.

8-2- المجال المكاني: أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة التطبيقية لموضوع "اهمية الوظائف الاساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية" بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

عرض وتحليل نتائج الاستبيان
مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

العبارة 1: وضوح سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائك
الهدف من العبارة 1: معرفة إذا كانت لوضوح سياسة الاختيار والتعيين تساهم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
جدول رقم (03): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

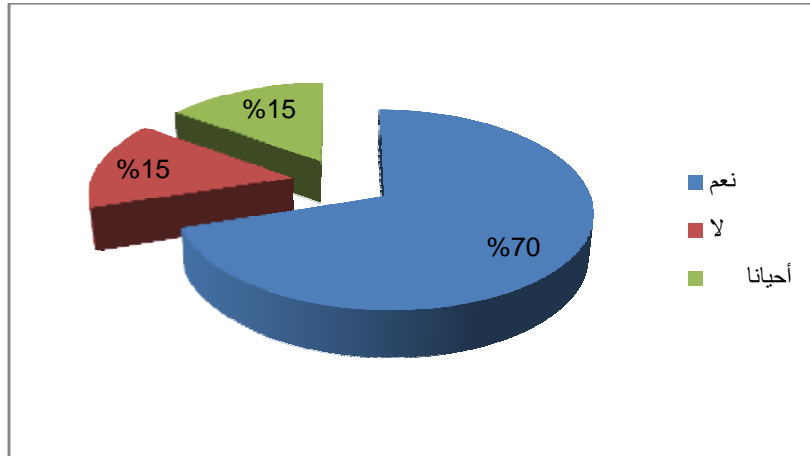
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	%	ت	البدائل
نعم	0.759	2.55	70	14	نعم
			15	3	لا
			15	3	أحيانا
			100	20	المجموع

قراءة الجدول:

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

تحليل الجدول :

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



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

العبارة 2: اختيار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يسهم في تطور أدائي داخل المؤسسة.

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

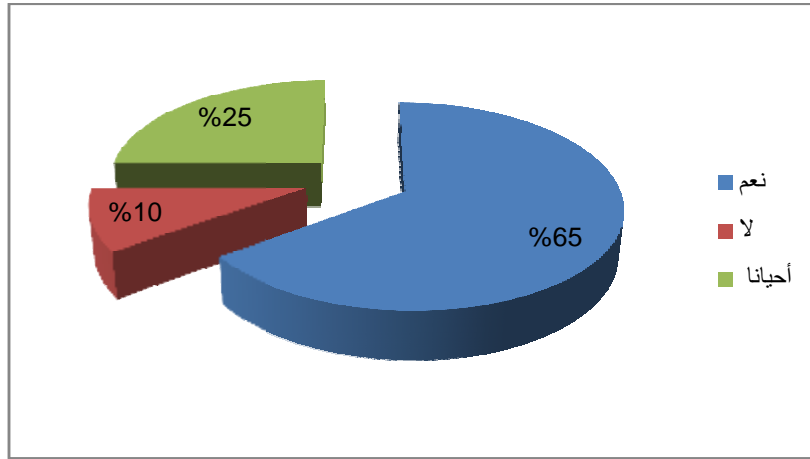
جدول رقم (04): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 لحوار سياسة الاختيار تعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



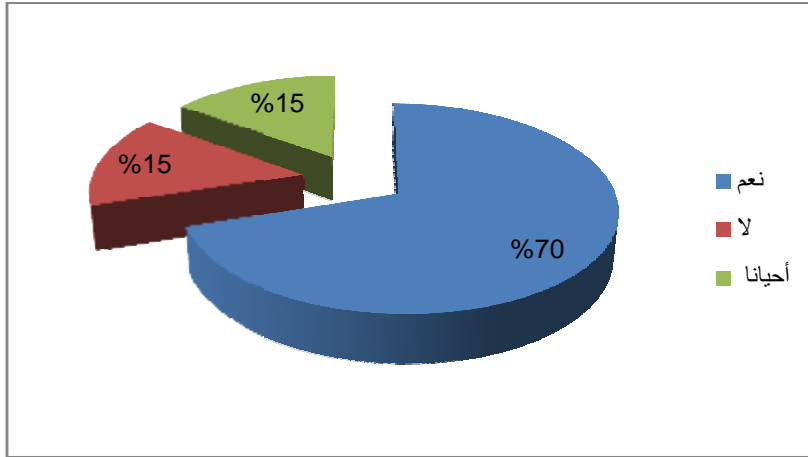
الشكل رقم (05): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 لحوار سياسة الاختيار تعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية

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

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

قراءة وتحليل الجدول:

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



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

عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها

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

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

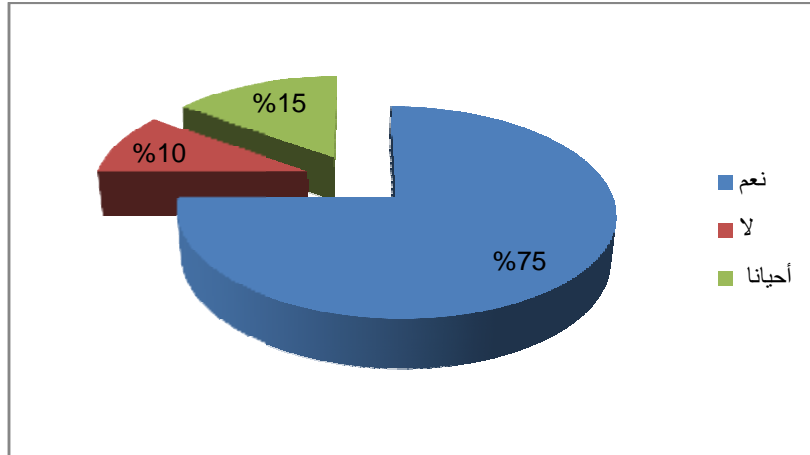
جدول رقم (06): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 4 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

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

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

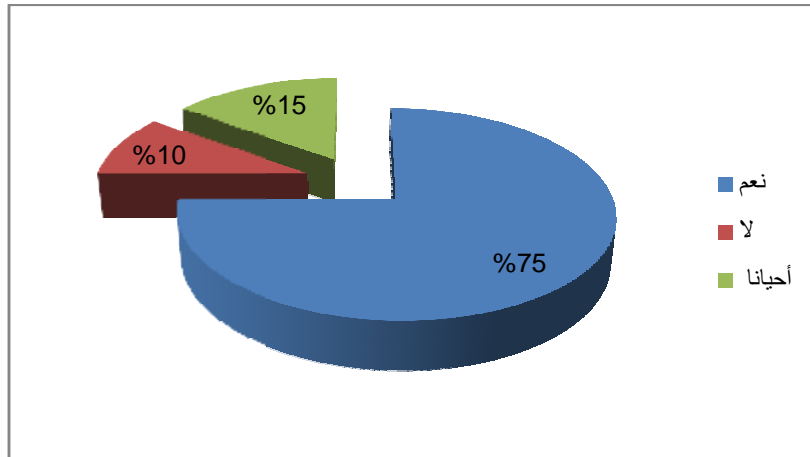
جدول رقم (07): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



الشكل رقم (08): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية

العبارة 6: الطريقة المعتمدة للترقية بالمؤسسة تهتم بالارتقاء في تحسين أداء العاملين وترقيته.

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

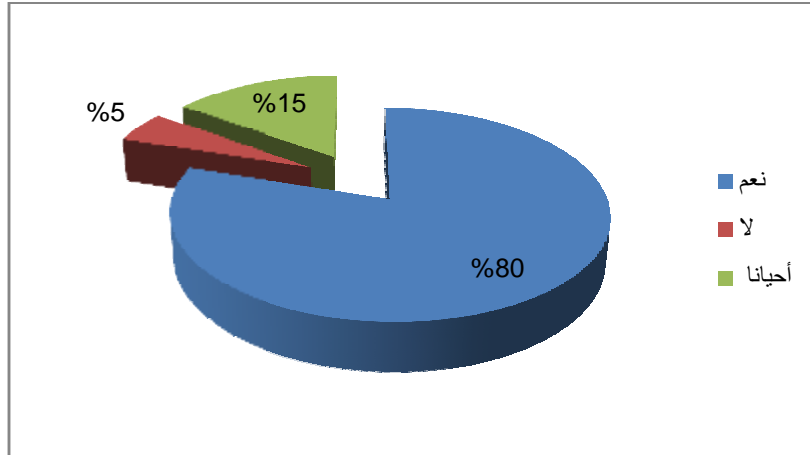
جدول رقم (08): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 6 محور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

تشير نتائج الجدول السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم و ذلك على السؤال: (هل الطريقة المعتمدة بالمؤسسة تهتم بالارتقاء في تحسين أداء العاملين وترقيته؟)، وأدنى نسبة 15% و 5% للتقديرات أحيانا ولا على التوالي.

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



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

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

عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها

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

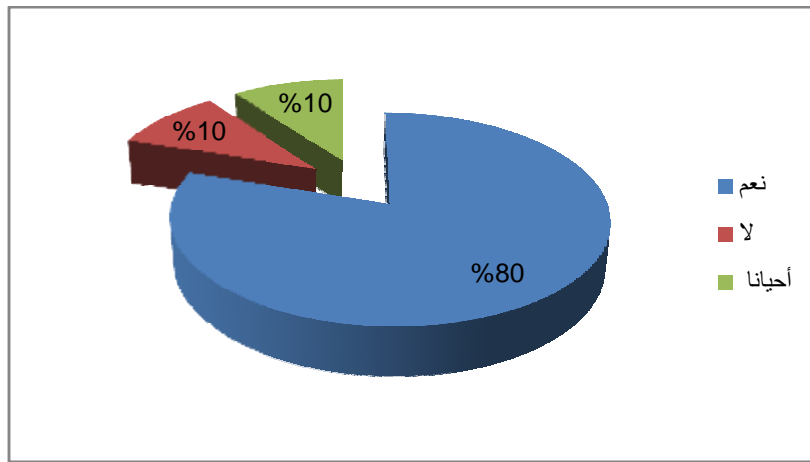
جدول رقم (09): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 لمحور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

تشير نتائج الجدول السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل اختيار وتعيين الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المؤسسات الرياضية يسهم في تحسن أداء العاملين وجودته؟)، وأدناها نسبة 10% و10% للتقديرين أحيانا ولا تواليا.

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



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

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

العبارة 1: تعتبر العملية التكوينية في المسار المهني للعاملين ذات أهمية كبيرة تسمح له بتحسين أدائه والرفع من مستوى إنجاز الأعمال

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

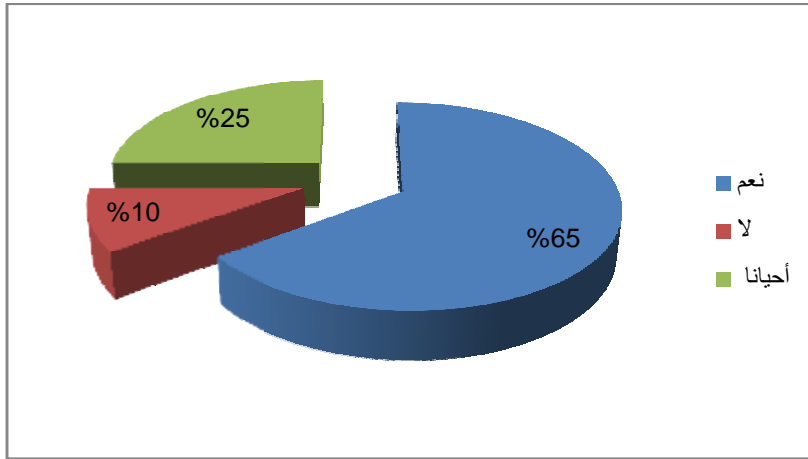
جدول رقم (10): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

العبارة 2: تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين ببرمجته بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تولي اهتماما بالعملية التكوينية بشكل دوري للعاملين من أجل التحسين المستمر للأداء.

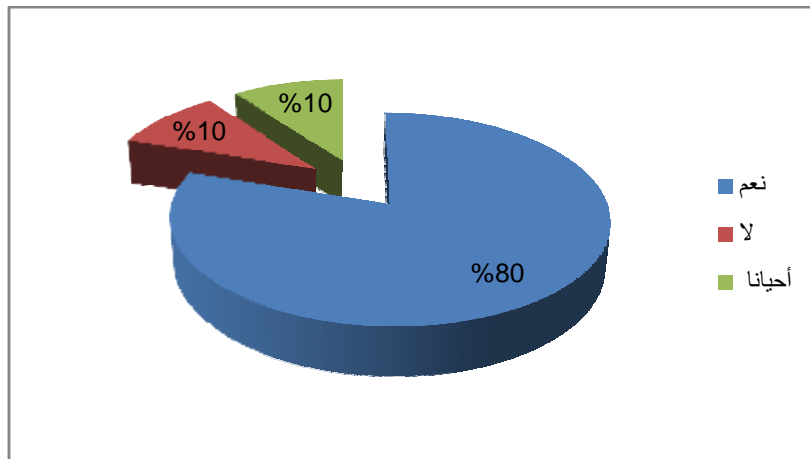
جدول رقم (11): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 2 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها

العبارة 3: يسهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم

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

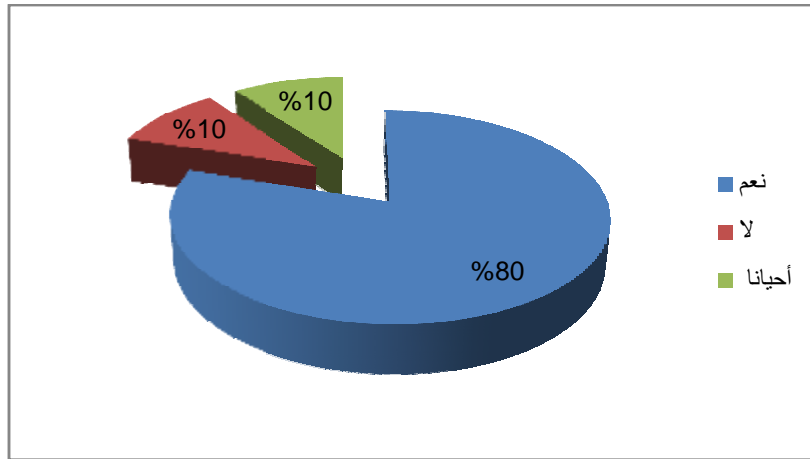
جدول رقم (12): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 3 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

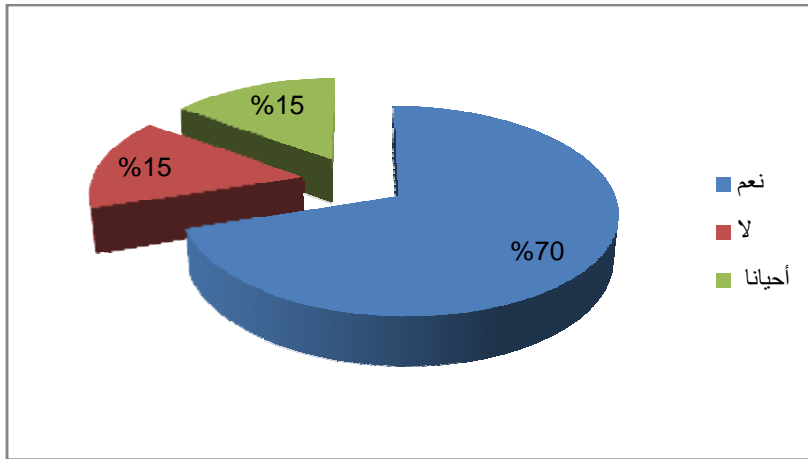
العبارة 4: البرامج المقررة طويلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم ومهاراتكم
الهدف من العبارة: معرفة اهتمام برامج التكوين المقررة علي العاملين وإمكانية تحسين الأداء للعاملين
جدول رقم (13): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

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

الهدف من العبارة: معرفة ما إذا كان الخضوع للتكوين قبل التوظيف يسمح بتحسين أداء العاملين وجودته.

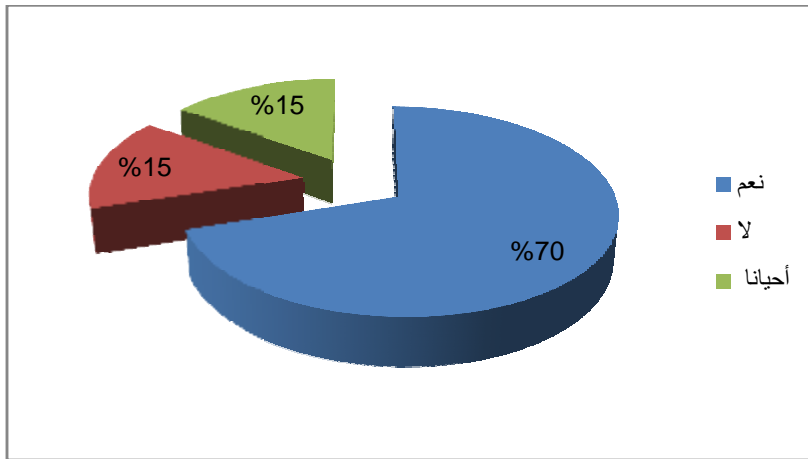
جدول رقم (14): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها

العبارة 6: التكوين الإداري المتجدد يساعد على التحسين المستمر والدائم في أداء العاملين

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

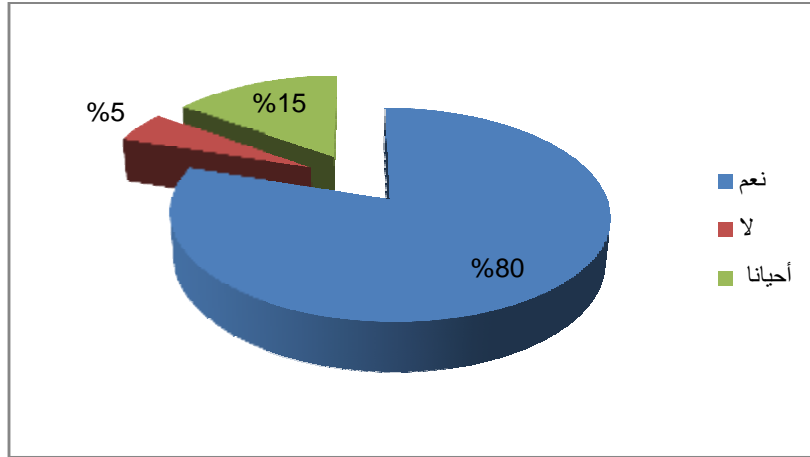
جدول رقم (15): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 6 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

العبارة 7: التكوين الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطور كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه
الهدف من العبارة: معرفة إذا كان التكوين المتلقي يرقى لتطلعات العاملين ويسمح بتحسين وتطوير أدائهم.

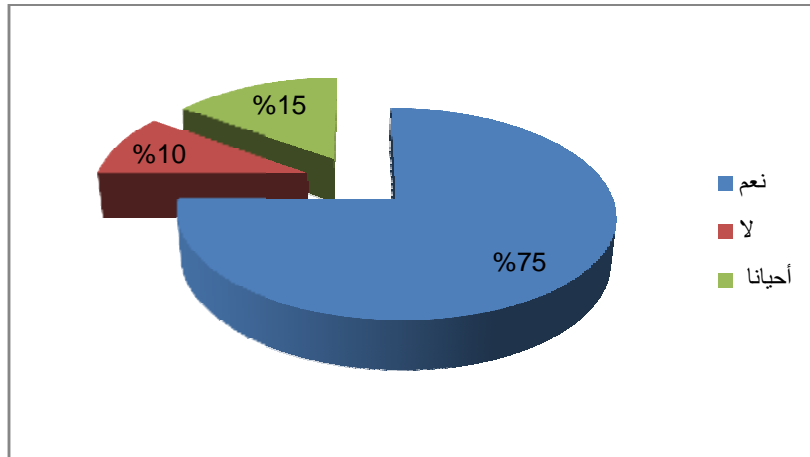
جدول رقم (16): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث على السؤال 7 محور يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

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

الهدف من العبارة: معرفة ما إن كانت الموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية المقترحة من طرف إدارة المؤسسة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين بها وتطويره.

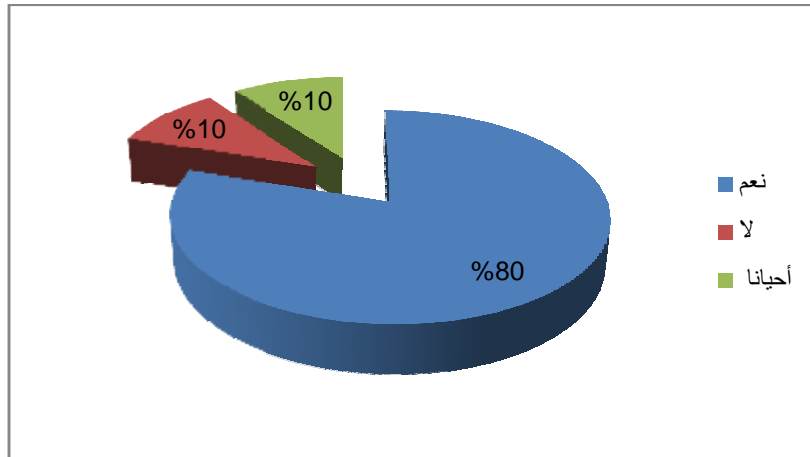
جدول رقم (17): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 1 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

تشير نتائج الجدول السابق أن أعلى نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين بالمؤسسة؟)، وأدناها نسبة 10% للتقدير أحيانا، و10% التقدير لا تواليا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يرون أن الموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة لها دور في النهوض بمستوي أداء العاملين بالمؤسسة.



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

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

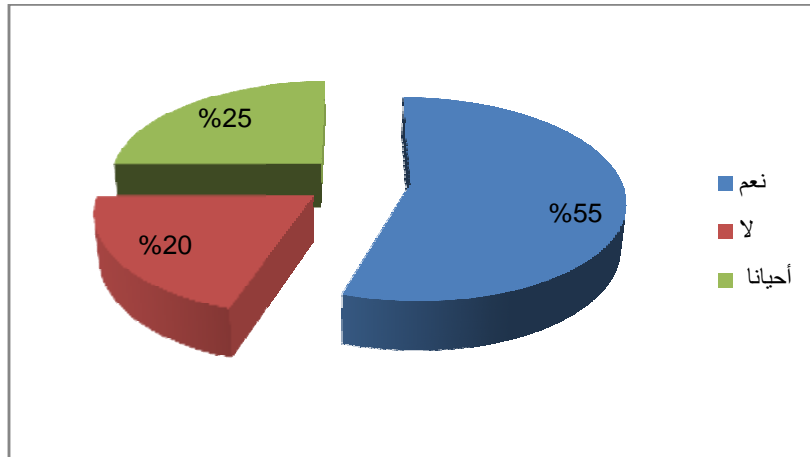
جدول رقم (18): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 2 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول :

تشير نتائج الجدول السابق أن اعلي نسبة هي 55% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوى الأداء للعاملين؟)، وأدناها نسبة هي 25% للتقدير أحيانا و 20 للتقدير لا.

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



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

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

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

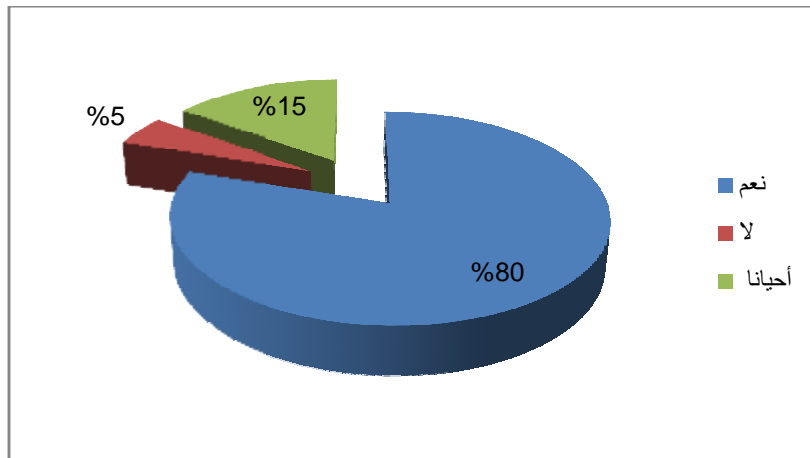
جدول رقم (19): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 3 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها

العبارة 4: هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوي أدائهم لمهامهم

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

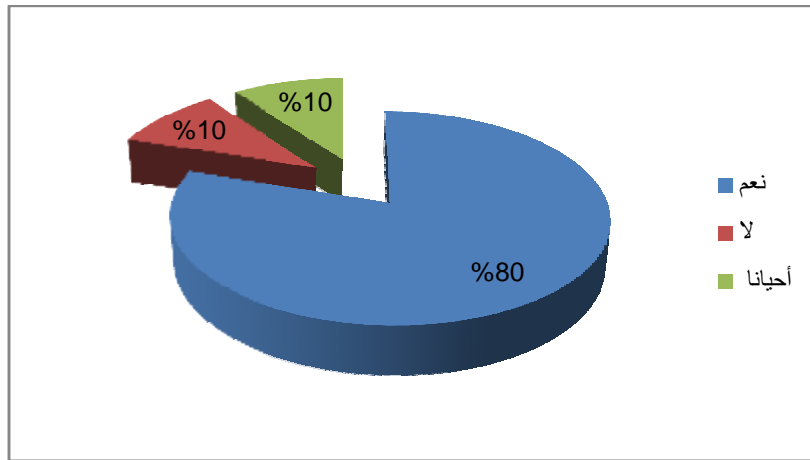
جدول رقم (20): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 4 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

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

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



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

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

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

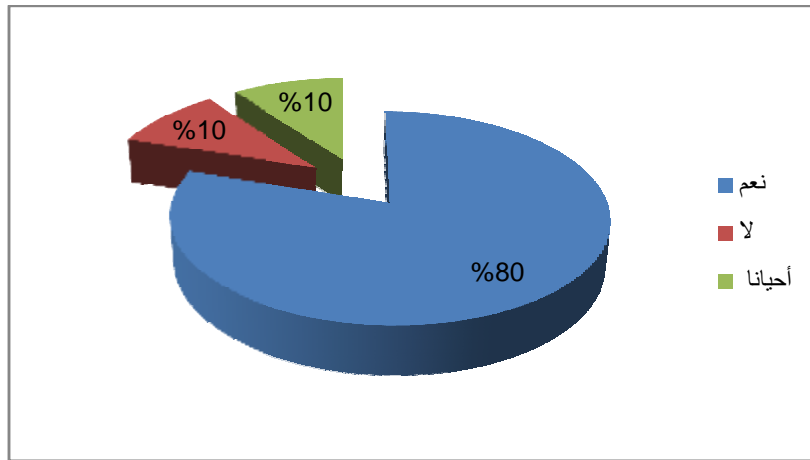
جدول رقم (21): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 5 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول:

تشير نتائج الجدول السابق أن اعلي نسبة هي 80% وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه مع الإدارة هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أحسن وجه؟)، وأدناها نسبة 10% للتقدير أحيانا و10% للتقدير لا تواليا.

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



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

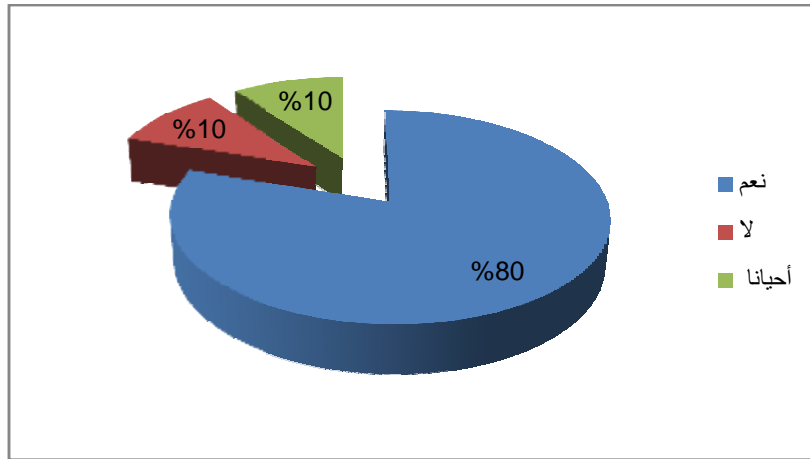
العبارة 6: الشناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامكم
الهدف من العبارة: معرفة ما أن كان للشناء والمدح من طرف المسؤولين دور في دفع العاملين لتحسين أدائهم دوما.
جدول رقم (22): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 6 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول :

تشير نتائج الجدول السابق أن اعلي نسبة هي 80 وهي للتقدير نعم وذلك على السؤال: (هل عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه مع الإدارة هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أحسن وجه؟)، وأدناها نسبة 10% للتقدير أحيانا و10% للتقدير لا تواليا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يؤكدون بان الشناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعهم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم.



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

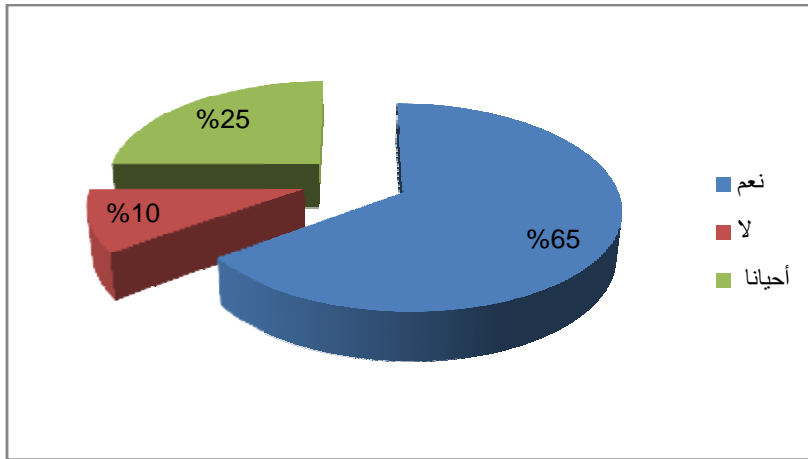
العبارة 7: ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك علي تحسين جودة الأداء
الهدف من العبارة: معرفة ما أن كان وجود جانب المسؤولية للعاملين بالمؤسسة يشجع علي تحسين أداء العاملين وترقيته.
جدول رقم (23): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي السؤال 7 محور أن لتحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

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

قراءة وتحليل الجدول :

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

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



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

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية"

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

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

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، والتي تبحث عن معرفة ما هو دور سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية، باعتبار أن سياسة الاختيار والتعيين

وظيفة مهمة للغاية لإدارة الموارد البشرية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 7) الذي أردنا من خلاله أن دور سياسة الاختيار والتعيين في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفريغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية **spss**. ولقد جاءت الأسئلة على النحو الآتي:

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

تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد وضوح سياسة الاختيار والتعيين لهم, أنها تسمح لهم بتحسين أدائهم داخل المؤسسة.

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

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

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

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

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

الأداء بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية **spss**. ولقد جاءت الأسئلة على النحو الآتي:

جاء السؤال رقم **6** والذي هو كالاتي: هل التكوين الإداري المتجدد يساعدكم على التحسين المستمر والدائم في أداء العاملين؟ حيث كان في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ **2.75** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3** وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون تلقيهم لتكوين متجدد هذا التكوين يسمح لهم بالتحسين الدائم والمستمر لأدائهم لمختلف الأعمال المكلفون بها، أيضا السؤال رقم **3** والذي هو كالاتي: هل يسهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم؟، حيث كان في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ **2.70** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3** وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون أنه فعلا تكوينهم يسهم في رفع مستوى كفاءتهم وأدائهم لأعمالهم، كذلك السؤال رقم **2** والذي هو كالاتي: هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين ببرمجته بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره؟، حيث كان في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ **2.70** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3**) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث انه هناك برجة دورية للتكوين لهم من طرف إدارة المؤسسة، كذلك السؤال رقم **7** والذي هو كالاتي: هل التكوين الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطوير كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه؟، حيث كان في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ **2.65** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3**) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يتلقون تكوين يرقى لتطلعاتهم ويساهم في تطوير أدائهم، وهناك السؤال رقم **1** والذي هو كالاتي: هل تعتبر العملية التكوينية في المسار المهني للعاملين ذات أهمية كبيرة تسمح له بتحسين أدائه والرفع من مستوي إنجاز الأعمال؟، حيث كان في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ **2.55** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3**) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن التكوين الإداري ذو أهمية كبيرة طيلة مسيرتهم المهنية لدوره في تحسين أدائهم لمهامهم، وكذلك السؤال رقم **4** والذي هو كالاتي: هل البرامج المقررة طيلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوي أدائكم ومهاراتكم؟، حيث كان في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ **2.55** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3**) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث بان البرامج المقررة طيلة فترة التكوين كل اهتمامها وتركيزها هو تحسين الأداء من أجل إنجاز الأعمال بفعالية كبيرة وإتقان، وكذلك السؤال رقم **5** والذي هو كالاتي: هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية وجوده في أداء مهامكم المستقبلية؟، حيث كان في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ **2.50** وهو متوسط

يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث بأنهم فعلا يخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر ويسمح لهم بتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم للمهام المكلفون بها.

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

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

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

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

				100	10	10	80	
السؤال 5	نعم	0.657	2.70	20	2	2	16	
				100	10	10	80	
السؤال 6	نعم	0.657	2.70	20	2	2	16	
				100	10	10	80	
السؤال 7	نعم	0.686	2.55	20	5	2	13	
				100	25	10	65	
المجموع		0.668	2.635					

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية، والتي تبحث عن معرفة دور نظام التحفيز للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية، باعتبار التحفيز وظيفة جد مهمة لإدارة الموارد البشرية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 7) الذي أردنا من خلاله أن نعرف دور نظام التحفيز في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية **spss**. ولقد جاءت الأسئلة على النحو الآتي:

جاء السؤال رقم 3 والذي هو كالاتي: هل استفادتكم من مزايا وتكريمات ومكافآت إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال؟ كان في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر بـ 2.75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث تؤكد أنهم يستفيدون من مزايا وتكريمات جراء انجاز مهامهم وهذا ما يسمح لهم بتحسين أدائهم ورفيقه، وهناك السؤال رقم 1 والذي هو كالاتي "هل للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين بالمؤسسة؟"، حيث جاء في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2.45 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد تكافؤ الفرص لبرامج الترقية داخل المؤسسة هذا التكافؤ خلق لهم دفعة معنوية من أجل تحسين أدائهم دوما، وهناك أيضا السؤال رقم 6 والذي هو كالاتي "هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامكم؟"، حيث جاء في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ 2.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن تلقيهم للثناء والمدح يدفعهم دوما للتحسين الدائم في أدائهم وإنجاز أعمالهم، وكذلك أيضا السؤال رقم 5 والذي هو كالاتي "هل عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه مع الإدارة هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أحسن وجه؟"، حيث جاء في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح والذي

يقدر بـ **2.50** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3**) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد مشاركة العاملين مع الإدارة في تجسيد المشاريع بالمؤسسة مما دفعهم إلى الرغبة في التحسين وإنجاز الأعمال بكفاءة، وهناك أيضا وهناك السؤال رقم **4** والذي هو كالاتي: هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوي أدائهم لمهامهم؟"، حيث جاء في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ **2.35** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3**) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يعني وجود طرح للمشاريع المستقبلية للمؤسسة علي العاملين وهذا يدفعهم للرفع من مستوي فعاليتهم وأدائهم السؤال رقم **7** والذي هو كالاتي: "هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك علي تحسين جودة الأداء؟"، حيث جاء في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ **2.70** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3**) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن لديهم جانب من المسؤولية في المؤسسة، هذه المسؤولية تحفزهم وتشجعهم علي المضي قدما نحو تحسين الأداء وإنجاز أعمالهم بكفاءة وهناك أيضا السؤال رقم **2** والذي هو كالاتي "هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوي الأداء للعاملين؟"، حيث جاء في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر بـ **2.55** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2,33** إلى **3**) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يشير إلى أن الترقية في مؤسستهم تكون بواسطة المزيج بين الأقدمية والكفاءة وهذا ما يسمح لهم بالتحسين المستمر لأداء مهامهم على أكمل وجه.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي التالي: "هل لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية؟ وبناءا على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر بـ **2.635** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من **2.33** إلى **3**) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث دور نظام التحفيز في تحسين الأداء للعاملين، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تشجيع وثناء ومساواة وتشارك الإدارة مع العاملين في المشاريع المستقبلية للمؤسسة وكل ما يتعلق بتحفيز وتشجيع العنصر البشري داخل المؤسسة كان هناك تحسن في الأداء وفعالية كبيرة في إنجاز الأعمال، إذن التحفيز للمورد البشري جد هام داخل المؤسسة، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها (عبد الله حمد محمد الجساسي، **2011/2010**، ص**105**) والتي أكدت على ضرورة تحقيق كل رغبات الأفراد وطموحاتهم والسماع لانشغالاتهم من أجل تحقيق رضاهم هذا الرضا الذي سينعكس بالإيجاب علي أدائهم داخل المؤسسة.

الفصل الخامس

استنتاجات و اقتراحات

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

1 - الاستنتاج العام:

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

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

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

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

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

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

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

2-الاقتراحات:

- من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة الرياضية مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين ظروف العمل وتمكين العاملين في المديرية والمتمثلة فيما يلي:
- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تعمل جاهدة علي تنشيط حوافز العاملين وتحريك متطلباتهم.
 - تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال
 - ضرورة زيادة وعي إدارة الموارد البشرية بخطورة الصعوبات التي تحد من دورها في تفعيل العنصر البشري بالمؤسسة.
 - تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لدى إدارة المؤسسات الرياضية مثل التكوين، التدريب، التحفيز، الاستقطاب، التخطيط الوظيفي...الخ، بما يشجع الإبداع لدى العاملين ويحسن من أدائهم.
 - العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب.
 - استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المؤسسة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
 - زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.

3- الآفاق المستقبلية للدراسة:

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

- إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء.
 - إشكالية دعم التحسين المستمر للعاملين بالتركيز على تنمية رأسمها البشري.
 - تنمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء للعاملين.
 - الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - مدى التزام الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بتطبيق سياساتها داخل المؤسسات الرياضية.
 - معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- وأخيرا، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكماله في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة، ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لا بد وأن يلازمه النقص، وهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه.

4- قائمة المراجع:

القرآن الكريم:

- إبراهيم، الآية: 08.

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
2. بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز. الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.
3. جاري ديسمر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، 2003.
4. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسي، مبادئ البحث العلمي، منشأة المعارف الإسكندرية، 1999.
6. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
7. حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
10. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
11. سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990.
12. سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
13. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
14. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.
15. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
16. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
17. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط3، عمان، 2000.
18. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001.
20. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال-مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1999.

21. عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
22. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986.
23. عامر سعيد ياسين، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريخ، 1403 هـ.
24. عباس سهيلة محمد، وعلي حسين، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
25. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
26. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2003.
27. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية لمنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
28. عبد الله صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث لندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1979.
29. علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.
30. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.
31. غيث محمد عاطف، معجم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
32. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 1، الإسكندرية، 2002.
33. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
34. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2002.
35. محمد حسن علاوي، مناهج البحث العلمي في ت ب والرياضية وعلم النفس الرياضي، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
36. محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، مصر، 1970.
37. محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
38. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
39. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
40. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003 .
41. مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
42. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2005.

43. مورييس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
44. مؤيد سعيد السال، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
45. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
46. هاشم زكي محمود، تنظيم وطرق العمل، ط 1، الكويت، مطابع جامعة الكويت، 1989.
47. هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996 .
- الرسائل والمذكرات:
48. أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، رسالة ماجستير محاسبة دولية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008-2009.
49. بن البار سعيد الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص الاعلام الرياضي التربوي، جامعة الجزائر 2009
50. بوجعادة اليأس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2005-2006
51. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
52. زياد بن عبد الله الدهشة: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ، ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2002.
53. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر 2002 م.
54. عباس سمية، أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماستر أكاديمي غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2013-2014.
55. عبد الله حمد محمد الجساس، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بعمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بسلطنة عمان، 2011-2010.
56. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال لكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

57. نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2008.

58. هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

المجلات والدوريات:

59. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد 31، 2009.

60. فاطمة الزهراء بوكرمة، حدي إسماعيل، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص ملتقى التكوين بالكفاءات في التربية، جامعة تيزي وزو، الجزائر.

61. فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر

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

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

القوانين:

64. المرسوم التنفيذي رقم: 240/02 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006.

65. المرسوم التنفيذي: 410/05 المؤرخ في 12 رمضان 1426، الموافق لـ 19 أكتوبر 2005.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

66. Chauvet, Méthodes des managements, paris: les editions d'organisation, 2000.

67. Benjamin Cheminade, RH et compétence dans une demarche qualité, Ed AFNOR, 2005.

المواقع الالكترونية:

68. كردي أحمد: مبادئ تقييم الأداء، 32 ماي 2008.

69. <http://www.hrdiscussion.com/online.com/users/ahmedkoredyhttp://Kenana>

70. www.mjs.dz

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي
مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

اهمية الوظائف الاساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية

في إطار إنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة
أتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث و أعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي فقط، والمعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية والعناية، لذا أرجوا منكم ملء الاستمارة بموضوعية، وتقديم الاضافة لموضوع الدراسة.
و أخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الموسم الجامعي: 2017 / 2016

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

1- هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بمؤسستكم يساهم في تحسين أدائكم؟ نعم

لا

نوعا ما

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

نعم؟

لا

نوعا ما

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

نعم

لا

نوعا ما

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

نعم

لا

نوعا ما

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

نعم

لا

نوعا ما

6- هل الطريقة المعتمدة للترقية بمؤسستكم تهتم بالارتقاء في تحسين أداء العاملين؟ نعم

لا

نوعا ما

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

نعم

لا

استنتاجات واقتراحات

نوعاً ما

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

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

نعم
 لا
 نوعاً ما

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

نعم
 لا
 نوعاً ما

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

والتحسن في أداء الأعمال ؟ نعم
لا
نوعاً ما

4-هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم

بمكائنتهم والرفع من مستوي أدائهم لمهامهم؟ نعم
لا
نوعاً ما

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

أحسن وجه؟ نعم
لا
نوعاً ما

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

نعم
 لا
 نوعاً ما

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

نعم

استنتاجات واقتراحات

لا

نوعا ما

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

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

للأعمال؟

نعم

لا

نوعا ما

نعم

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

لا

نوعا ما

نعم

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

لا

نوعا ما

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

نعم

لا

نوعا ما

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

المستقبلية؟

نعم

لا

نوعا ما

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

نعم

لا

نوعا ما

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

نعم

لا

نوعا ما

6- الملخص:

- عنوان الدراسة: "أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية"
- أهملنا في الدراسة:

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

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

النتائج المتوصل إليها:

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

استنتاجات واقتراحات:

- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالمورد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور للأداء.
- يؤدي التطبيق الفعلي والسليم لوظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التكوين، التحفيز...) إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وضمان التطوير ورفع الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للعاملين والمؤسسة.
- من أجل تحسين أداء العاملين لابد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتوليه اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.
- تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية علي أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال
- محاولة التقليل من المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في عملية الاهتمام بالعاملين وتحسين مستواهم الوظيفي.

Résumé:

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

Objectifs de l'étude:

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

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

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

hypothèses partielles:

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

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

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

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

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

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

Standard coefficient alpha de Cronbach.

Résultats atteints à:

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

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

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

Conclusions et suggestions:

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

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

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

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

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