



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء

المتميز بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف :

-بوصلاح النذير

إعداد الطالب :

- صالح الضباب

السنة الجامعية: 2020/2019

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله والصلاة والسلام على المصطفى - صلى الله  
عليه وسلم -  
أما بعد:

أود أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما  
المولى عز وجل:

"وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما  
فلا تقل لهما

أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما، واخفض لهما جناح الذل  
من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
الإسراء (23-24).

إلى أمي التي حملتني وهنا على وهن وغمرتني بحنانها  
ولم تنساني بدعائها، إلى أمي الحنون الغالية.  
إلى أبي الذي ساندني طيلة حياتي الدراسية والذي كان دعما  
لي  
ماديا ومعنويا، فإلى كلاهما أهدي عملي هذا وشكرا لكما ألف  
شكر.

إلى كل أفراد العائلة وكل الأهل والأقارب بدون استثناء.  
وزملائي في الدراسة.

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله القائل ((وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم)) إبراهيم آية 07

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وآله وصحبه ومن اتبع هداه إلى يوم الدين. يطيب لي بعد أن من الله علي ووفقني لإتمام هذه الدراسة أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى فضيلة الدكتور / بوطاح النذير المشرف على هذه المذكرة الذي كان خير مرشد لي في كل مراحل إعدادها فتوجيهاته السديدة التي ساهمت في إنجاز هذا البحث وأدعو له الله أن يوفقه في حياته. كما أتقدم أيضا بخالص الشكر والامتنان إلى كل عمال واداريي مديرية الشبابة والرياضة لولاية المسيلة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة وطلبة معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات التربوية البدنية والرياضية على مساعدتهم في إجراء هذا البحث. كما لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة. وكل من ساهم من قريب ومن بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرfan قائمة الجداول
أ، ب	مقدمة.....
	<b>الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة</b>
4	تمهيد.....
5	I. الخلفية النظرية.....
5	1- إدارة الموارد البشرية.....
7	1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
7	1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
9	1-3- أهمية إدارة الموارد البشرية.....
9	1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية.....
10	1-5- وظائف إدارة الموارد البشرية.....
22	1-6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.....
25	2- الأداء المتميز.....
26	2-1- ماهية الأداء المتميز.....
26	2-2- نظريات الأداء المتميز.....
30	2-3- التميز وعلاقته بالإبداع والإبتكار.....
31	2-4- نشأة ومراحل تطور التميز المؤسسي.....
33	2-5- إدارة التميز ومفاهيمها.....
34	2-6- متطلبات ومعوقات إدارة التميز.....
35	3- المؤسسات الرياضية
40	4- مديرية الشباب والرياضة
41	الدراسات السابقة.....

45	..... خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة</b>
	..... تمهيد
47	..... 1- الكلمات الدالة في الدراسة
52	..... 2- إشكالية الدراسة
54	..... 3- أهداف الدراسة
54	..... 4- أهمية الدراسة
55	..... 5- فرضيات الدراسة
	..... خلاصة
45	<b>الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>
47	..... تمهيد
57	..... 1- الدراسة الاستطلاعية
58	..... 2- المنهج المتبع في الدراسة
59	..... 3- مجتمع وعينة الدراسة
60	..... 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
63	..... 5- إجراءات التطبيق الميداني
63	..... 6- الأساليب الإحصائية
	..... خلاصة
54	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها</b>
55	..... تمهيد
66	..... 1- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
81	..... 2- تحليل النتائج في ضوء الفرضيات
	..... خلاصة
	<b>الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات</b>
87	..... 1- الاستنتاجات العامة
88	..... 2- الاقتراحات

88	3- الآفاق المستقبلية للدراسة.....
90	4- المراجع المعتمدة في الدراسة.....
	5- الملاحق.....
	6- ملخص الدراسة.....

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	يوضح الابتكار الوظيفي في عصر حكومة المستقبل	01
28	يوضح اهم المحطات التي مر بها مصطلح التميز	02
61	يوضح معامل الفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات الإستبانة	03
62	معامل الارتباط.	04
62	ثبات الاستمارة	05
67	إجابات أفراد البحث حول محور استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية	06
72	إجابات أفراد البحث حول محور تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.	07
77	إجابات أفراد البحث حول محور تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية	08

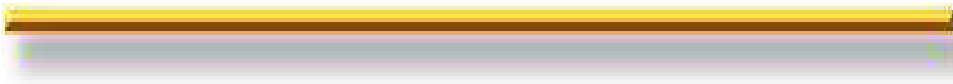
قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	يوضح خطوات تصفية المرشحين للوظائف	01
12	يوضح خطوات تصفية المترشحين للوظائف 2	02
16	يوضح نظم الحوافز	03
17	يوضح هيكل الأجور والحوافز	04
40	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضي	05

المقدمة



المقدمة



## مقدمة:

إن التغيرات في بناء الاقتصاد العالمي من جهة، وتزايد الحديث عن الثورة المعرفية من جهة أخرى، أنتجا بيئة تعتبر أن المعلومات والمهارات والتعليم والتدريب سلعا لها قيمتها الكبيرة. وهذا الاتجاه لم ينعكس فقط على التغيرات في مطالب التوظيف الحالي والتي يطلب فيها المزيد من التعليم لدخول عالم التوظيف وسوق العمل، بل تسبب في زيادة الجهود للحفاظ على الموظف وتدريبه ورفع مستوى المعلومات والمهارات المتعلقة بالعمل. وكان السبب في نمو الاتجاه نحو التعليم ومصادر هاته الفكرة القائلة بأن اقتصاد المجتمع مرتبط بطريقة أو بأخرى بالتعليم والتدريب. وهذه الفكرة تجدها في نظرية رأس المال البشري والتي تقول إن المعلومات والمهارات في مكان العمل تمثل مصدرا مهما للسوق. وربما يكون الشخص الأكثر شهرة من أنصار نظرية رأس المال البشري الاقتصادي شولتز الذي فاز بجائزة نوبل. (راوية حسن: 2002، ص14)

وقد أدى تعقد العمليات الإدارية إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل إدارية واعية ومتفهمة، وعلى الرغم من أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل موردا كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، حيث إن مسؤولية أهمية إدارة الموارد البشرية تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وانجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة.

(كشروود عمار الطيب، 1990، ص 441).

ويعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين والباحثين في مجال الإدارة، بالنظر إلى الأهمية الوظيفية المناطة بها والمهمة التي تؤديها هاته الموارد في عملية الإنتاج، كما إن المتبع للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وأن الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق أغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هذا المنطق كانت المحاولة لإعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية. (مصطفى نجيب شاوش ط3، 2005، ص 15)

وتطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية وتحقيق الميزة التنافسية بالإدارة الرياضية، فالمصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهو العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها استراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة (علي غربي وآخرون: 2002، ص 17).

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم، فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلياً أو فكرياً قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفاً، مبني على استغلال الموارد المتاحة ومدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة

ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب استثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة. (ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005 ص 35).

وعلى ضوء كل ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية واحتوت هذه الدراسة على مقدمة وخمسة فصول، تضمن الفصل الأول الخلفية النظرية لمتغيرات البحث والدراسات السابقة أما الفصل الثاني فقد خصص إلى الإطار العام لدراسة وفيه الكلمات الدالة في الدراسة الإشكالية الدراسة، أهدافه الدراسة، أهمية الدراسة، الفرضيات الدراسة، والفصل الثالث تضمن الإجراءات الميدانية لدراسة وفيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، الأساليب الإحصائية، أما الفصل الرابع فقد خصص لعرض وتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها، أما الفصل الخامس فقد تناولنا فيه الاستنتاجات العامة والاقتراحات، المراجع المعتمدة في الدراسة، الملاحق، وملخص الدراسة.



# الفصل الاول:



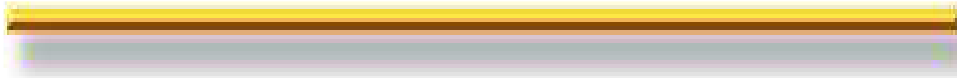
## الخلفية النظرية والدراسات

### السابقة

1 الخلفية النظرية للقيادة التحويلية والأداء

### الوظيفي

2 الدراسات السابقة والمرتبطة



## الفصل الاول:

### اولا \* إدارة الموارد البشرية\*

تمهيد.

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- 3- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 4- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 5- وظائف إدارة الموارد البشرية.
  - 5-1- تخطيط الموارد البشرية.
  - 5-2- استقطاب الموارد البشرية.
  - 5-3- الاختيار والتعيين.
  - 5-4- الأجور والحوافز.
  - 5-5- التدريب.
- 6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

خلاصة.

## تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج<sup>(1)</sup>. إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

---

(1) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

## 1- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيرا وانطلاقا من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية . وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع"<sup>(2)</sup> ، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة"<sup>(3)</sup>، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>(4)</sup>.

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

## 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجيا، وسوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية:

### 2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية":

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة العامل نظرا إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

### 2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية":

يعد فريدريك تايلور **Friderick Taylor** الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه **Frank, Lillian, Gilberth, Gantt, Look**، وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل)

(1)، (2) - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النبل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

(3) - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمال، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج<sup>(5)</sup>، وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري)<sup>(6)</sup>.

## 2-3- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية":

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة)، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية<sup>(7)</sup>، محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

## 2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى":

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل. وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية<sup>(8)</sup>.

## 2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية":

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها **التون مايو Elton Mayo**، حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل<sup>(9)</sup>.

## 2-6- المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم

(1)- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

(2)،(3)،(4)- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 22، 23.

(1)،(2)- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، المرجع السابق، ص 23، 24.

النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية<sup>(10)</sup>.

### 3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريته وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها<sup>(11)</sup>، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد"<sup>(12)</sup>.

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .

2- الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة<sup>(13)</sup>.

3- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي<sup>(14)</sup>.

4- الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .

5- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

### 4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبالتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً

(3) - آشوك شاندا، شليا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002، ص 10.

(4) - (5) - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 34.

(6) - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 21.

الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها<sup>(15)</sup>.

## 5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

### 5-1- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها<sup>(16)</sup>".

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل<sup>(17)</sup>.

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

### 5-2- استقطاب الموارد البشرية:

#### 5-2-1- مفهومها:

تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمّل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة"<sup>(18)</sup>.

(1) - مرينز أسامة، زروق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.

(2)، (3) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 132، 133.

(1)، (2)، (3) - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226، 227.

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب .

### 5-2-2- مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

### 5-2-2-1- المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عمالية، ومن أهم هذه المصادر:

1- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد<sup>(19)</sup>.

2- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.

3- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها<sup>(20)</sup>.

4- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.

5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها).

### 5-2-2-2- المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل وأهمها:

1- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.

2- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجلات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.

3- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.

4- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من اجل تدريب العمالة أو جذب خريجها للعمل بها

5- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.

6- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.

7- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

### 5-3- أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

#### 1- الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلام المكتوبة والسمعية البصرية.

#### 2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقهم مع الوظيفة المطلوب شغلها .

#### 3- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى (بالأيام المفتوحة).

#### 4- التدريب الصيفي:

وذلك من خلال تنظيم و استضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية.

### 5-3- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم

الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة(21).

ويعرف الاختيار والتعيين على انه:"العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم(22).

### 5-3-1- إجراءات أو خطوات الاختيار:

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ها حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

#### 1- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها، والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استفاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها(23).

#### 2- طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية(مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة(24).

#### 3- الاختبارات:

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

##### 1- اختبارات الأداء:

يطلب من المتقدم لشاغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتجربة.

##### 2- اختبارات الذكاء:

(1)، (2)، (3) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 491، 502.

(1)، (3) - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 170، 173.

وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا<sup>(25)</sup>.

### 3- اختبار الاستعدادات والقدرات:

والهدف منه قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل: القدرات اللغوية.

### 4- اختبارات الميول إلى العمل:

وهو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه.

### 5- اختبارات الشخصية:

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

### 4- المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقادا منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة<sup>(26)</sup>، ومن بين أنواعها:

✓ أ- مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

✓ ب- المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

✓ ج- المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محددة مسبقاً.

✓ د- المقابلة الانفعالية: تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

✓ هـ- المقابلة عن طريق اللجنة: ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.

✓ و- المقابلة الجماعية للمتقدمين: وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة.

### 5- التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة

الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقاً.

### 6- الترشح للتعين:

(2) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 171.

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا<sup>(27)</sup>.

#### **7- الكشف الطبي:**

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لا بد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

- 1- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.
- 2- حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.
- 3- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.
- 4- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.

#### **8- اتخاذ قرار التعيين:**

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمرا واجبا، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد(الموظف الجديد).

#### **9- الالتحاق بالوظيفة:**

تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعيين.

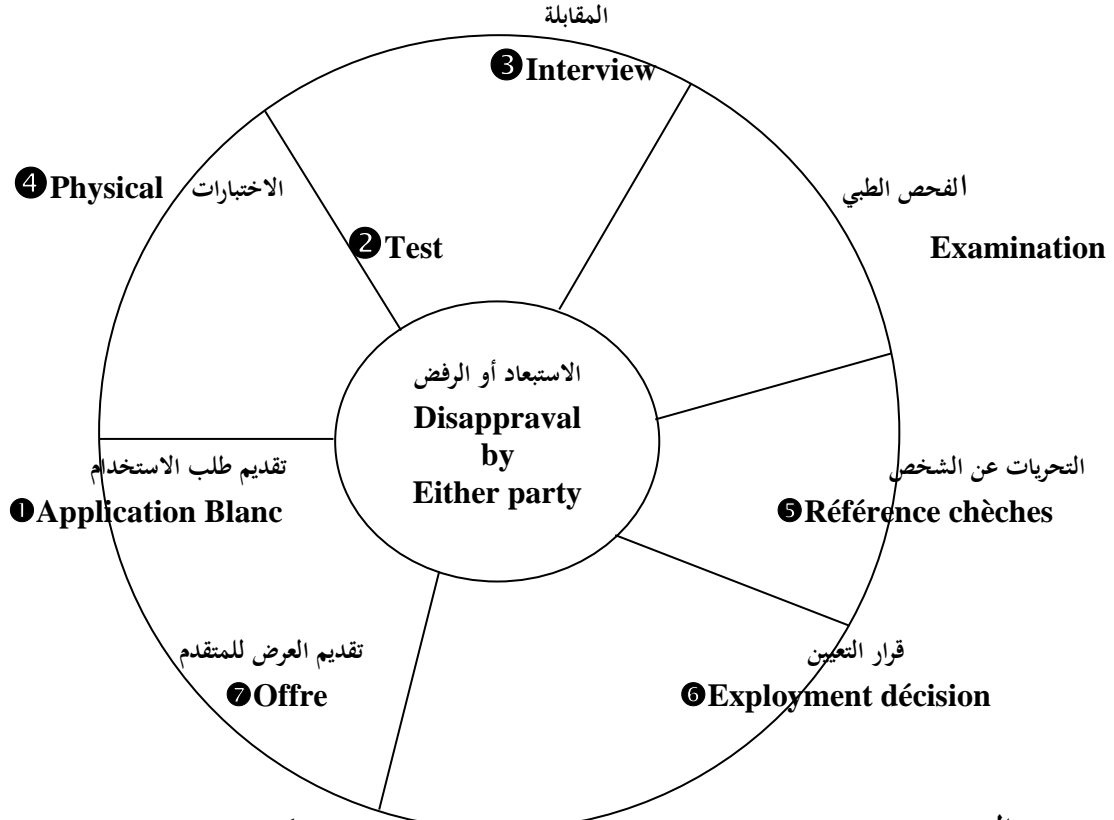
#### **10- قضاء فترة التجربة:**

يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة<sup>(28)</sup>. وفيما يلي بعض الأشكال التي تبين مراحل عملية الاختيار والتعيين.

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 191.

(1) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 614.

شكل رقم (01): خطوات تصفية المرشحين للوظائف (29).

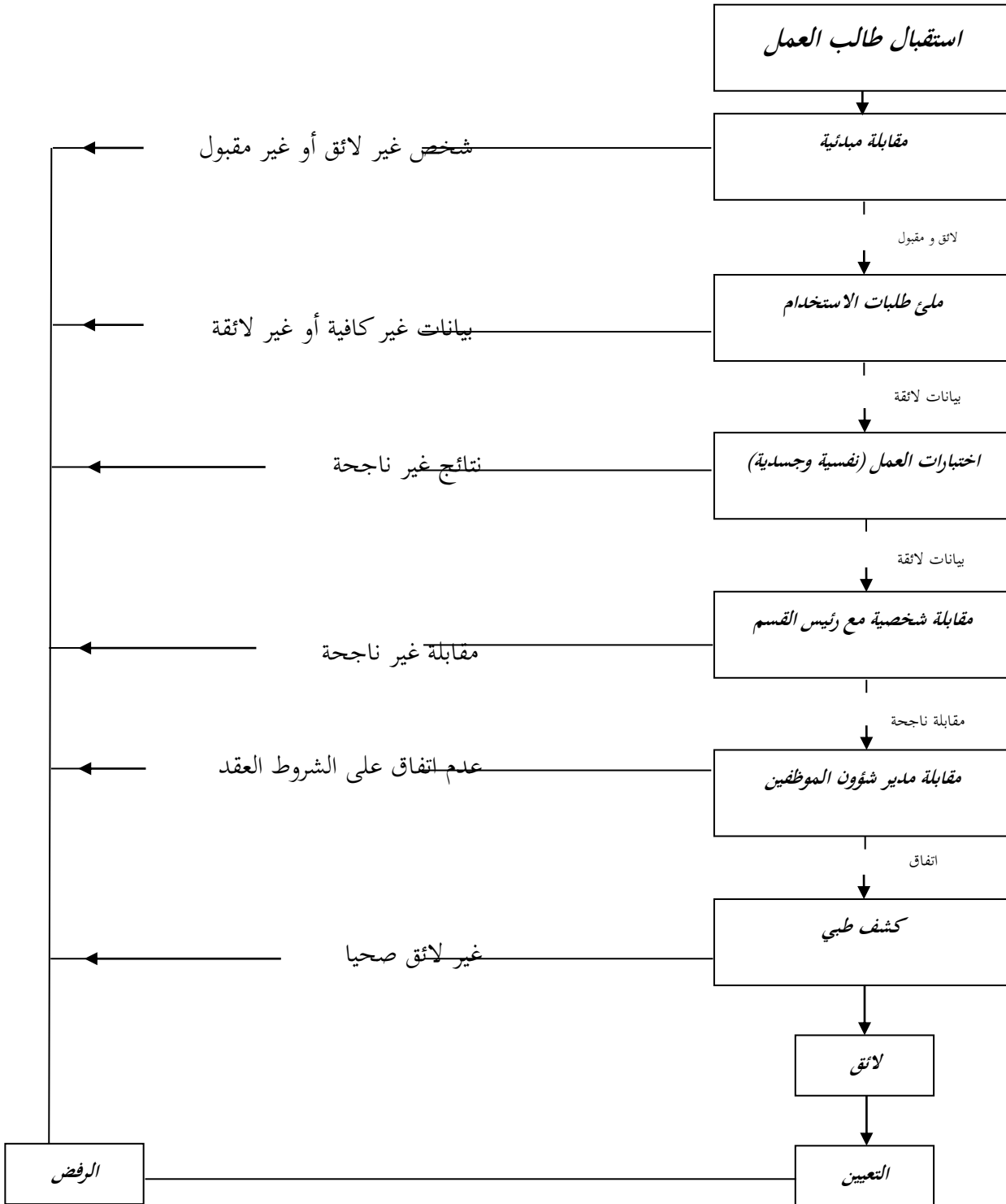


المصدر: - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 200.

(2) - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 200.

شكل رقم (02): خطوات تصفية المترشحين للوظائف (30).

### خطوات التعيين



المصدر: - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 197.

4-5- الأجور والحوافز:

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 197.

## 5-4-1- الأجر:

### أ- الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجر من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه "نصيب الفرد (العامل) في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل"<sup>(31)</sup>، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل"<sup>(32)</sup>.

### ب- أهمية الأجر:

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجر بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام<sup>(33)</sup>.

### ج- العوامل الأساسية في تحديد الأجر:

تكون قيمة الأجر وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجر:

#### 1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر الظروف الاقتصادية عاملا مهما في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجر، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجر، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجر لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضا تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.

#### 2- العوامل الاجتماعية:

لم تعد الأجر وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد<sup>(34)</sup>، وكذلك نظرة المجتمع للفرد تتغير، فمثلا في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل: "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.

#### 3- القوانين الخاصة بالعمل:

وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية و الغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.

#### 4- سياسات الأجر:

(1) - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 63.

(2) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 277.

(3)، (4) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 863، 866.

وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة للأجور، مثل هيكل الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي يلزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفين من رواتب والعامل من أجور.

#### 5- المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر:

وتقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجور داخليا مع الأجور في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.

#### 6- متطلبات العمل:

تحديد الأجور في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بها<sup>(35)</sup>.

#### د- أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى:

1- الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد<sup>(36)</sup>.

2- الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينيا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهر ومنزلية"<sup>(37)</sup>.

#### 5-4-2- الحوافز:

##### أ- مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة<sup>(38)</sup>، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكمل له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء<sup>(39)</sup>.

##### ب- أهميتها:

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

1- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية)<sup>(40)</sup>.

2- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.

3- تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).

(1) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 867.

(2)، (3) - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64، 65.

(4)، (5) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، ص 387، 415، [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، يوم

2009/02/20، على الساعة: 02.35 صباحا.

(1)، (2)، (3) - باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 167.

- 4- الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي (41).
- 5- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).
- 6- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى (42).

### ج- أنواعها:

لقد تعددت أنواع الحوافز إلا أننا سنذكر منها:

#### أ- الحوافز التنظيمية:

وهي الحوافز التي تتيح وتسمح للمنظمة أو المؤسسة باستغلال مواردها البشرية أحسن استغلال، في سبيل تحقيق أهدافها وتنقسم إلى:

##### 1- الحوافز الداخلية والخارجية:

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكائنها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة (جهة خارجية هي الإدارة) (43).

##### 2- الحوافز المالية وغير المالية:

الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكتبي، راحات عمل مناسبة،... الخ (44).

##### 3- حوافز الأداء وحوافز العضوية:

حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة (45).

ومما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ (التحفيز لتحسين وزيادة أداء الأفراد).

### د- نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعيا منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

(4) (5) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 390، 391.

(1) (2) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 393، 416.

## 1- نظم الحوافز الفردية:

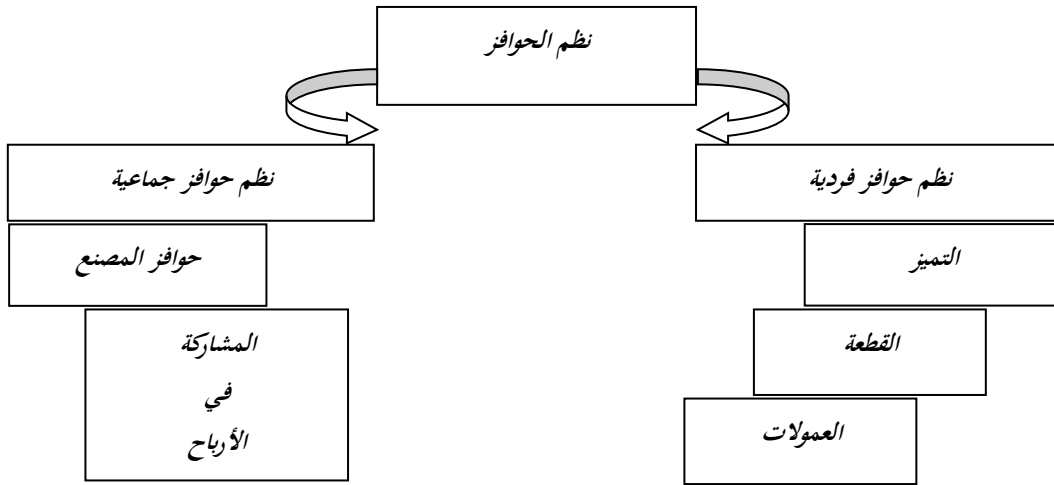
هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعمولات.

## 2- نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فرديا بل جماعيا، وهذا النوع من الحوافز يكون مهما في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03): نظم الحوافز (46).

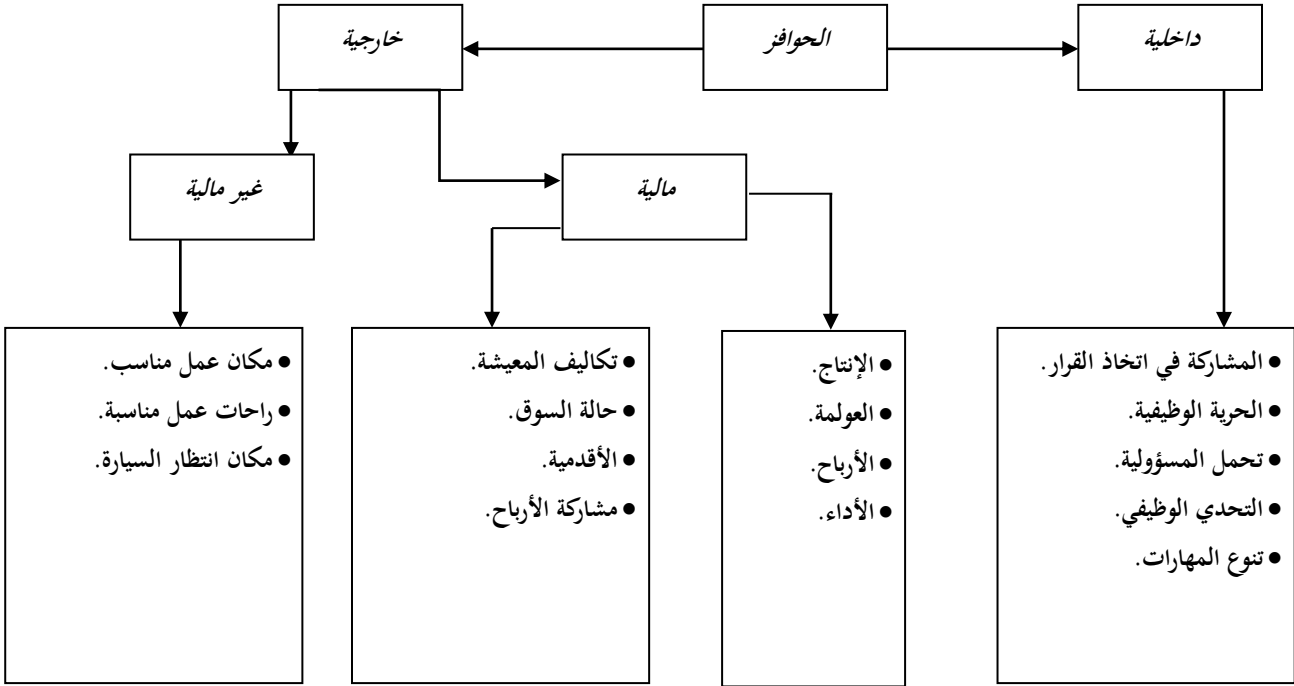


المصدر :- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003، ص 389،

[www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحا.

وفيما يلي نبين أنواع الحوافز.

شكل رقم(04): هيكل الأجور والحوافز<sup>(47)</sup>.



المصدر :- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003، ص 389،

[www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحاً.

## 5-5- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد<sup>(48)</sup>، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>(49)</sup>، وهذا ما يتطلب تدريباً لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من اجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطي، دنيا تنفيذية).

(1) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 389.

(2)، (3) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 163، 166.

ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

1- توجيهية إرشادية. 2- تنظيمية إدارية. 3- فردية. 4- أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها<sup>(50)</sup>:

1- التدريب في مجال العمل، - التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني، 4- التدريب في الفصول الدراسية. ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:

1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية، 6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية، 11- دراسة حالة، 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي<sup>(51)</sup>:

1- ردود الأفعال، 2- التعلم، 3- السلوك، 4- النتائج.

**6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:**

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

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

(1)، (2) - رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 166، 175.

والمتتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

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

## خلاصة:

انطلاقاً من هذا الفصل يتضح أن المجال الرياضي يعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية، عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري بالآلات مثلاً، ومن هذا فان تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، في الوصول إلى المطلوب من العمالة ذات المردودية الجيدة وكذا الاهتمام بها، يصبح أمراً ضرورياً في المجال الرياضي، من خلال وجود مختلف الاختبارات، ومراعاة مجمل المعايير والطرق المستخدمة للوصول إلى الهدف المراد، وذلك بتحقيق نتائج ذات أداء جيد، سواء كانت إدارياً عبر مختلف القرارات أو التطبيقات الميدانية من خلال نتائج الفرق، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساساً للعملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها.

## الفصل الاول:

### ثانيا \* الأداء المتميز\*

- 2-1- ماهية الأداء المتميز
- 2-2- نظريات الأداء المتميز
- 2-3- التميز وعلاقته بالإبداع والإبتكار
- 2-4- نشأة ومراحل تطور التميز المؤسسي
- 2-5- إدارة التميز ومفاهيمها
- 2-6- المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة التميز

## 2-1- ماهية الأداء المتميز

لقد ادى التغيير العالمي الى تشكيل جديد خلال العقدين الماضيين ولذلك فان النظريات الادارية منحيت المفاهيم و الافتراضات و الاستراتيجيات قد تغيرت بشكل جذري في ظل التحديات المعاصرة التي تركز على البصيرة الخلاقة والنافذة وتتطلب مجهودات عقلية لم تكن في الحسبان من حيث الابداع و القوام العلمي ان اساليب الادارة العصرية مثل دوائر الجودة اليابانية وبناء فريق العمل المترابط اصبحت تشكل التحدي المطلوب في تعبیر وجهات نظر المدراء من اجل احداث التميز الذي يتطلب التزاما اساسيا منهم لقبول التغيير وتكريس الجهود لتنمية وتطوير قدرات تتماشى ومتطلبات هذا العصر وفي هذا الاطار من خلال هذا المبحث سنتعر عن قرب على مفهوم الاداء المتميز وفي مايلي بعض التعاريف للاداء المتميز - جون دجارندر - التميز فيقول ايا يكن ايا اكن ما فعله /شريطة ان يكون استغلالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا /فان ضربا من التميز سيكون قاب قوسين /جون دجارندر-1989- ص175/ يمكن الاشارة الى ان مفاهيم التميز في الاداء ظهرت في بداية القرن العشرين واغفلت الى حد كبير اثر المتغيرات السنوية وكذلك فان نماذج التميز في الاداء التي ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الان ادخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الاداء المتميز في الاداء ومنها المستهلك \* السوق \* المنافسة \* الاداء المقارن \* وطبيعة بيئة الاعمال.

/عادل زيد 2003 ص 5/

وهناك من يعرف الاداء المتميز بانه الاداء الكفاء والفعال الذي يحقق الاهداف التي نسعى الا تحقيقها.

/مدحت ابو النصر ص 72/

ويعني الاداء المتميز ايضا تحقيق اعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات

ومنافع وتوقعات اصحاب المصالح المرتبطين المنظمة /مهديد فاطمة الزهراء 2010 ص 54

وفي الاخير يمكن اعتماد هذا التعريف الذي يعتبر الاشمل \* يقصد بالتميز في الاداء بانه حالة من تفرد من اداء

عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منضومة وتفوقها على اداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره

بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى /زكرياء مطلق الدوري 2010- ص 325/

## 2-2- نظريات الأداء المتميز:

لقد مر الاداء المتميز بعدة نماذج ونظريات منذ دخول الاستراتيجية وفي مايلي اهم المدارس و النظريات \*

### 1- نظرية البحث عن الامتياز pater and watmenn

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيتر وووترمان لتوضيح فكرة مفادها انا هناك شركات ناجحة ومتميزة بناء على

معايير محددة وهذه الشركات التي اجري عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر لو محددات او ابعاد يجب

اظهارها فقد اجريا البحث عن 62 شركة امريكية و توصلوا في الاخير على مجموعة صفات تميز بها هذه الشركات و

التي ادت الى تميزها /ابراهيم المنيف 1994- ص 536-537

وتنقسم هذه الصفات الى عشرة معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هيا

/بلكبير بومدين 2005- ص 285/

- \* ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لاداء الفرد لعمل يسمح له بالاستمتاع به
- \* اعتقاد الافراد بان يكونو الافضل في اداءهم لاعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين .
- \* الاعتقاد بان الافراد يمكن ان يكونو مبتكرين ومتحملين المخاطرة بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل .
- \* الاعتقاد باهمية الحضور للتعرف على التفاصيل .
- \* ضرورة الاهتمام بالعاملين و رد الاعتبار لهم كاديين لهم مشاعر و احساس تحكم سلوكهم و تصرفاتهم
- \* تشجيع الاتصال الغير رسمي باعتباره وسيلة اساسية في تحسين تدفق المعلومات .
- \* الاعتقاد باهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الارباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة .
- \* الاعتقاد باهمية ضبط الادارة بافتراض ان المديرين يجب ان يكونو فاعلين وليسوا مجرد مخططين .
- \* الاعتقاد باهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها و العدة و المؤيدة من الادارة العليا
- حول الاداء لثمانين شركة .

## 2- نظرية كل من Deal and Kenndy

- يجد الباحثان في دراسة لاداء ثمانين شركة ان الشركات الاكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية و قد تم تحديد مجموعة من الخصائص للثقافة القوية على النحو التالي
- \* ايمان المنظمة بفلسفة الادارة بالمشاركة بشكل واسع
  - \* تركيز الاهتمام بالافراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيم
  - \* تشجيع الطقوس و المراسم و الاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة
  - \* تحديد الافراد الناجحين و تكريمهم
  - \* ارساء قواعد غير رسمية للسلوك
  - \* انتشار قيم تنظيمية مشتركة و قوية

## 3- نظرية Stamm

- نظر الى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل احدى الفضاءات الاساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الابداع المتمثلة في التصور و الاستراتيجية و القيادة و العمليات و بيئة العمل المادية و يتجلى دور ثقافة المنظمة في مزج مختلف الثقافات و خصائصها و أبعادها تحت مظلة فسيفاء الثقافة و هذا يعني اعتماد فلسفة التنوع التكامل ، الكيف و التركيز في ادارة ثقافة المنظمة و هو ما يعود الى تحقيق النجاح و التميز سواء المتوقع أو المحقق /نعمة عباس الخفاجي 2004 ص 53/

## 4- النظرية الاوروبية لادارة التميز

- تقوم هذه النظرية على قاعدة اساسية بين فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فعالية الاتحاد الاوروبي من ادارة الجودة الذي نشأ عام 1988 تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الاداء عن خدمة العملاء وتحقيق المنافع لاصحاب المصلحة من عاملين و غيرهم انما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة و توجيه الاستراتيجيات و السياسات و الموارد البشرية و تدير العوامل المختلفة كما أن تطوير و تحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة

مشاركة و فعالية المشاركين الفاعلين انفسهم في التطوير و في اطار الروابط بين السبب و النتيجة بوضوح فالنظرية الاوروبية للتميز في الاداء تقدم الاطار العام الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة حيث تنطلق من القيادة الفعالة مروراً بادارة الافراد و رضاهم و السياسات و الاستراتيجيات المتبعة تجاههم و كذلك عن طريقة التشغيل و العمليات وصولاً الى رضى العملاء و التأثير في المجتمع /دافيد لاسكال 1998 ص 33/

و بالتالي فان هذه النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي ان العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب و الطاقات لعمالها و ذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلا القيادة التي تهدف لتميز في الاداء و ترتب هذه النظرية معايير ادارة الاداء المتميز في مجموعتين  
الممكنات و هي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج و هي الموارد و الوسائل و الآليات التي تحقق من خلالها النتائج.

النتائج هي كل ما حققته المنظمة من انجازات و معدلات التطور و التفوق على ما يحق المنافسون و قد حددت النظرية قيمة كل عنصر تعكس اهميته النسبية في تحقيق التميز مع امكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة و طريقة عملياتها و من جانب آخر فان السمة الرئيسية لهذه النظرية هو امكانية استخدامها بواسطة ادارة كل منظمة لاجراء تقييم ذاتي و في هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها .  
/علي السلمي 2002 ص 33/

## **5- النظرية الامريكية BALDRIGE**

يعد مالكوم بالدريج احد رواد ادارة الجودة الشاملة الامريكية الذي خصص جائزة باسمه تم اقرارها بشكل قانوني في عام 1987 بحيث تمنح للشركات الامريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية.  
/ عمر وصفي عقيلي 2001 ص 1838/

و تمثل النظرية الامريكية أداة مهمة تستفيد من المنظمات في اجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد الى مجموعة المعايير و الادوات و نظم القياس التي تحتويها النظرية كاطار عام يوضح مفهوم ادارة الجودة الشاملة و هدفها و متطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات ان تبناه و تطبقه لديها كما انه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم شكل منظمات الاعمال و الثانية تخاطب المنظمات التعليمية و الثالثة تناسب منظمات العاملة في المجال الصحي.

/يوسف بومدين 2006-126-127/

وتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النظرية الى ثلاث محاور في كل عنصر

\*المدخل او الاسلوب الذي تعمدته الادارة لتوفير العنصر

\*مدى وضع المدخل او الاسلوب في التطبيق الفعلي

\*النتائج المترتبة على تطبيق المدخل

/Deming/ النظرية اليابانية لادارة التميز في الاداء

ارتبط اسم وليام ديمينج بحركة الجودة في اليابان من الاربعينات /40/ من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على اهمية الوقاية الاحصائية في جودة العمل و الانتاج وتشمل النظرية اليابانية على 14 مبدا تشكل في مجموعها اطارا عاما يمكن المنظمة من الاستعانة به من اجل وضع نموذج خاص بها و الشعار الذي انطلق منه هو ان العنصر البشري في العمل هو الاساس و محور الاهتمام و هذه المبادئ هي كما يلي  
أ- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على اساس تحقيق جودة عالية لمنتجاتها او خدماتها من اجل تحقيق مركز تنافسي في السوق من اجل البقاء و الاستمرار .

ب - تبني سياسة التحسين و التطوير مستمرين لمنتجاتها او خدماتها ويجب ان تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الافراد داخل المؤسسة في تحقيق اهدافها وقد وضع ديمينج استراتيجية التحسن المستمر واركائها اربعة هي كما يلي

خطط لاي تحسين نريد ادخاله وفي اي مجال من المجالات . Plan\*مخطط

السعي الى اكتشاف الازياء و تحديد اسبابها واكثر ما في الحدوث . Do نقط \*

تحري واكتشف اذا كانت افكارك وحلولك صحيحة للتطبيق . Check\*فتش دقق

اذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر مالا يحقق Act اعمل \*

ت- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ و محاسبة المسؤول الى رقابة وقائية تهدف الى فتح وقوع الخطأ .

ث- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين

ج- التركيز على عملية التدريب حيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة .

ح- التوقف على استخدام التسلط من قبل المدربين

خ- التوقف على استخدام سياسة التقييم القائمة على اساس الكم ' و التوجه الى سياسة التقييم على اساس الجودة

و التوعية المحققة

د- الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الارباح باي و سيلة كانت لانها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي و في

ارضاء العملاء

ذ- ازالة كل الحواجز و العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم و التفاخر بها مثل

ضيق الوقت- ضعف كفاءة الآلات و الادوات المستخدمة .

ر- السعي الى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين و احلال التعاون بدلا عنها.

ز- التركيز على عملية التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين و اكسابهم معارف و مهارات جديدة.

س- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتمائه لها ويجعلهم

يعملون بفاعلية.

ش- احداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحويله الى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة و يهدف الى

ازالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الادارية و فرق العمل.

ص- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين و جعلها حقيقة و ليست مجرد شعارات ينادى بها وحثهم على تطبيقها و الالتزام بها بشكل دائم و مستمر و تقع هذه المسؤولية على الادارة العليا .  
يوسف بومدين 2006-170-171/

## 2-3- التميز وعلاقته بالإبداع والابتكار

الابتكار - هو تحويل الافكار الابداعية و التطويرية الى تطبيق عملي كتطبيق الاساليب و التقنيات الادارية و التقنية و البرامج و المنتجات .

الابداع - بانه تقديم شيء جديد أو استخدم اساليب او افكار او تقنيات جديدة ، كما انه يهتم بالافكار الجديدة و المفيدة و المتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع و اعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة و الابداع مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج اصلية و مفيدة للفرد و المؤسسة و المجتمع و العالم .  
ويرى بعض الباحثين ان الابداع ليس الا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جيدة لذلك يمكن القول ان الابداع يتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة و من ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم ايجاد الحل المناسب .

وغالبا ما تؤدي الخاصية الى الابتكار او استخدام اساليب مغايرة غير عادية اثناء التعامل مع مهمة /قضية معينة . وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية النواتج التالية

- 1- توحيد او ربط /دمج مجموعة افكارمتباعدة / غير متباعدة بطريقة جديدة غير مالوفة
  - 2- ايجاد او اظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للافكار المتداولة او منتج ما .
  - 3- توليد شيء جديد غير مسبوق عاى الاطلاق /قد يكون المنتج نادر الحدوث الا في حالات الابداع العلمي
  - 4- نقل الافكار الموجودة اصلا و المتداولة الى مستفيدين اخرين او اشخاص جدد.
- ويرتبط الابداع او العملية الابداعية بالابتكار و هو الطرق او الاساليب الجديدة المختلفة الخارجة او البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل او تطوير الاشياء و الافكار . وهو عملية عقلية تعبر عن تغيرات الكمية و الجذرية او الجوهرية في التفكير وفي الانتاج او المنتجات وفي العمليات او طرق واساليب الاداء وفي التنظيمات و الهياكل .  
يمكن ان تصدر الافكار الابداعية من الافراد لكن الابتكار غالبا ما ياتي من خلال المؤسسات و المنظمات المحترضة لتلك الافكار الابداعية .

Innovatioالابتكار	Creativityالابداع
- تقديم منتج او خدمة جديدة بما من شأنه ان يوفر قيمة مضافة	- كلمة تذكرنا بالتميز و التفرد وتستخدم للمدح
- مرتبط بأسلوب جديد لتنفيذ الافكار بشكل له	- الاثيان بفكرة او مجموعة افكار جديدة وغير مالوفة عند الغير تشكل تحسينا و تطورا على نمط

<p>قيمة</p> <p>- يمتاز عن الابداع من ناحية القدرة على التطبيق</p> <p>- يشمل ادخال عناصر جديدة او مزيجا جديدا من</p> <p>العناصر الموجودة او تغييرا مهما في اسلوب عمل</p> <p>تقليدي</p>	<p>الموجود</p> <p>- عملية او اسلوب او طريقة لانشاء شيء جديد من</p> <p>غير مثال سابق</p> <p>- مرتبط بما هو جديد من افكار او اختراعات</p>
<p>الابداع = توليد افكار جديدة - تطبيق هذه الافكار</p> <p>الابتكار = يشمل الانظمة و البرامج و الاساليب التنفيذية و الاليات و المنهجيات الابتكارية بالاضافة الى</p> <p>المنتجات الخدمية سواء تلك التي تخدم وتدعم اعمال المؤسسة لتحقيق التميز (داخل المؤسسة) او التي</p> <p>تخدم المتعاملين (خارج المؤسسة)</p>	

المصدر سعيد الظاهري - الابتكار الوظيفي في عصر حكومة المستقبل العين 20 مارس 2016

#### 4-2- نشأة ومراحل تطور التميز المؤسسي

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الاول من الالفية تغيير الكثير من المفاهيم الادارية فمن التوجه الي التكييز على راسمالي المادي الى التكييز على راسمالي الفكري ومن التركيز الداخلي الى التكييز على الجمهور الخارجي و الداخلي ومن التكييز على وجود الخدمات الى التركيز على تميز الخدمات فالتميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب و الدراسات و الابحاث ومن هذا التعدد يعكس اهمية المفهوم التي جعلت المداخل الادارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي فمدخل الادارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كاساس التميز المؤسسي ومدخل العلاقات الانسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين و اضاف الى قاموس مصطلح التميز المؤسسي مصطلحات مثل العمل الاجتماعي و فرق العمل وجودة الحياة و المناخ و الثقافة التنظيمية وقد توصلت الجهود الادارية بما في ذلك المداخل الادارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق اهداف المؤسسة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة وتعزى اصول - حركة التميز في العمل - غالبا الى ممارسات الادارة التي انشئت في اليابان في 1950 و 1960 ومع النهضة الصناعية اليابانية وتميزها على الصناعة الامريكية و ما حققه اليابانيون من تقدم وتميز تنافسي قام العديد من الباحثين و المفكرين في الادارة الى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في ادارة منظماتها و نظمها المختلفة نحو تحقيق التميز وظهرت على اثر ذلك نظرية للباحث وليام ووشي عام 1981 في مقابل نظرية التي تنص ان كره وتجنب العمل متائل في العاملين و نظرية التي تنص على ان العمل هو طبيعة في الفرد ويمكن ان يكون مصدرا للارتياح و الرضا وقد جاءت نظرية بهدف الربط ما بين الاجراءات الادارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الامريكية مع تلك التي يتم استخدامها في اليابان وصولا الى ما اسماه اوتشي في نظريته بالاطار الاوسط .

وفي عام 1980 تم تقديم نموذج ( ) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز التنظيمي وتم تقسيمها الى ثلاث مجموعات 'التغيرات الملموسة' و 'المتغيرات الغير ملموسة' و 'المتغير التابع'. المتغيرات الملموسة عي (الاستراتيجية و الهيكل و النظم) و التي عادة ماتكون عملية وممكنة وسهلة التحديد في المنظمة و موثقة جيدا وينظر اليها في شكل من اشكال الاشياء المادية و الملموسة مثلا التقارير الاستراتيجية و الخطط التنظيمية و الرسوم البيانية التنظيمية وغيرها من الوثائق بينما يمثل (الموظفون. الاسلوب و القيم المشتركة) ،المتغيرات الغير الملموسة 'لأنها اكثر صعوبة في الفهم و التغيير في حين تمثل المهارات المتغير التابع' و الجدول التالي يوضح اهم المحطات التي مر بها مصطلح التميز

السنة	الاسم	المضمون
1950	Deming	الجودة كمييار اساسي للتميز عن المؤسسات الاخرى Deming قدم والتي تبنتها اليابان ونشأت في عام 1951م نموذج ديمينج
1980	Peters and Weterman	حيث يتكون من سبعة عناصر مهمة 7s Mckinsey قدم نموذج للوصول الى التميز وتم تقديمها كالتالي والتي تتكون من الانظمة -الهيكل -الاستراتيجية Hardware والتي تتكون من النمط الثقافي -الموظفين -المهارات Software - القيم المشتركة
1981	Ouchi	صاحب نظرية ( ) التي انتقدت الفكر الاداري الغربي وادركت كثير من المؤسسات الغربية ان واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز
1982	Peters and Weterman	قاما بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير البحث عن التميز واكدو على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالاضافة الى العناية بالابداع و القدرة على التغير و القيادة
1987	Malcom baldrindg model	انشأت الحكومة الامريكية نمودجا اطلق عليه اسم وزير التجارة الامريكي الاسبق مالكوم بالدريج يستند الى معايير التميز لتطوير اداء المؤسسات الامريكية
1991	EFQK	قامت المنظمة الاوربية للجودة ببناء النمودج الاوربي للتميز من خلال تطوير افكار ومعايير نمودجي مالكوم بالدريج وديمينج
1999الى 2003	Dahlgaard-park-Dalgaard	حيث يشمل معايير ملموسة للوصول الى طورا نمودج مبسط ومتكامل التميز المؤسسي وهي*القيادة المتمثلة في البشر*الشراكة او فرق العمل

<p>*العمليات *المنتجات</p> <p>وركزنا على الموارد البشرية بشكل اساسي فقد تبني التميز كونه يحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لانتاج المخرجات</p>		
<p>طور نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية *العمليات البشر / الشركة - حل المشكلات .</p>	Likert	2004
<p>اقترح تصوير مستقبلي للمعايير التي يجب ان يحتويها نظام ادارة تكاملية شامل والذي اشار اليه بالقيادة التخطيط الاستراتيجي ادارة المعرفة ادارة العاملين ادارة العمليات ادارة النتائج</p>	Steel	2008

المصدر بدر بن سليمان ال مزروع مرجع سبق ذكره ص 21-22 بتصرف

### 3- مفهوم التميز

بداية علينا تحديد المفهوم اللفظي لكلمة التميز **فلغويا** جاء مختار الصحاح ماز الشيء اى عزله وفرزه وكذا ميزه تمييزا مانمازا وتميز واستمازا بمعنى يقال امتاز القوم اذا تميز بعضهم من بعض وفلان يكاد يتميز من الغيظ اى يتقطع وفي المعجم الوسيط تعني بدا فصله على مثله وكذلك اما في لسان العرب فيقول ابن منظور الميز التميز بين الاشياء تقول مزت بعضه من بعض فانا اميزه ميذا وقد لملز بعضه من بعض ومزت الشيء اميزه ميذا عزلته وفرزته وكذلك ميزته تميزا فانماز ابن سيده

**اصطلاحا** يعني بالتميز مرحلة متقدمة من الاجتهاد و العمل و الاداء الفعال المبني على مفاهيم ادارية رائدة تتضمن التركيز على الاداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة ولادارة بالمعلومات والخقائق وتطوير العمليات واشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر ولابتكار وبناء شركات ناجحة

وجاء في قاموس ويسترد عدة تعاريف لكلمة التميز احدى التعاريف هي القيام بشيء جيد وعلى درجة عالية من الكفاءة و التفوق من الدرجة الاولى

وايضا بناء على قاموس بلاك بيلشير المختص في الموارد البشرية \*التميز هو جودة منتجات الشركة ممتازة ولكن قوة مبيعاتها ليست كبيرة بما فيه الكفاية .

ويشير مفهوم التميز لدى الفرد على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الاخرين وان يتحاشى قدر الامكان التعرض للخطا او الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الاهداف و التخطيط السليم و التنفيذ السليم و التقويم المستمر وبالطبع فان الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي الى نجاح الفرد سواء في عمله او في حياته .

وعرف مكتب التربية الامريكى الفرد المتميز عام 1972م الافراد المتميزون بانهم الافراد المؤهلون بدرجة عالية والذين يتميزون بدرجات عالية من الاداء وفي تعريف اخر عرف الفرد المتميز بانه صاحب الاداء العالي مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي اليها قدرة او اكثر

و المقصود بالتميز في هذه الدراسة هي الممارسات الادارية الرفيعة لمصالح المؤسسة في القطاع العام لتقديم لمخرجات والخدمات الموكلة اليها لمختلف الجهات ذات العلاقة وللمجتمع باسره وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة و الفعالية ورضا المتعاملين المستفيدين.

### -3-1- متطلبات ومعوقات إدارة التميز

#### أولاً: المتطلبات

لتحقيق التميز يتوجب على المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو **التأقلم** مع القوى الخارجية وتعرف عملية التأقلم بانها الجهد الذي يبذله المؤسسة في سبيل الحد من الالايقين و الانحرافات في عملياتها الانتاجية والتسويقية وبالتالي فعلى المؤسسات ان تتعلم وباستمرار عن المتغيرات الداخلية والخارجية ذات الارتباط الاستراتيجي بمقومات النجاح والتميز وقد بين السلمي هذه المتطلبات بما يلي

\* بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية المؤسسة ونظرتها المستقلة ويضم الرؤية الرسالة الاهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال وضع السياسات .

\* المؤسسة اطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الاداء الى قواعد واسس اتجاذ القرارات

\* هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل مع متغيرات الداخلية و الخارجية وتنظم على اساس العمليات وتراعي تدفق

المعلومات تشابك علاقات العمل درجة من اللامركزية<sup>3</sup> التوسع بالتفويض واستخدام تقنيات الاتصال والمعلومات  
\* نظام متطور لتاكيد الجودة الشاملة يحدد اليات تحليل العمليات واسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها والية الرقابة وضبط الجودة

\* نظام معلومات متكامل يضم اليلت لرصد المعلومات المطلوبة تحديد مصادرها وسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار

\* نظام متطور لادارة الموارد البشرية يبين القواعد والاليات لتخطيط<sup>4</sup> استقطاب<sup>5</sup> تكوين الموارد البشرية تنميتها<sup>6</sup> توجيه وتقويم ادائها واسس تعويضها وفق نتائج الاداء .

\* نظام متكامل لتقييم الاداء الفردي واداء مجموعات وفرق العمل ووحدات العمل الاستراتيجية والاداء الموسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس الى الاهداف ونعاير الاداء

واضاف زايد على ذلك بان المؤسسات تحتاج الى التخلص من البيروقراطية وتشجيع روح المنافسة والتأكد على قيم التجديد والابتكار والمقارنة مع التجارب الناجحة والاستعانة بالخبرات والمتغيرات من الخارج ة استثمار الافراد.

## ثانيا: المعوقات

ان من المؤسسات تعاني مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها ورغبتها في رفع مستوى ادائها الى مستوى تطلعات وتوقعات المتعاملين وتحقيق التميز ومن اهم تلك المعوقات ركون المؤسسة للمستوى الجيد المتحقق من الانجازات والذي يعتبر من اكبر اعداءه تحقيق التميز لهذا على المؤسسة ان تؤمن ان هناك انجازات مستقبلية عليها انجازها

فيرى صالح الرشيد ان سعي كافة المؤسسات منذ بداية التسعينيات تقريبا لتحقيق التميز والتفوق المؤسسي الا انه ثبت عدم قدرة عديد من المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي ويرجع ذلك لعدة اسباب من لبرزها  
\*تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة .

\*التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الاخرى دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج .

\*المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسات العربية

\*تقرير التطبيق قبل اعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها

\*عدم التقدير الكاف باهمية المورد البشري

\*اتباع انظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز .

ويرى السلمي ان الكثير من المنظمات تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مزاجهة المنافسة

والارتقاء الى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء ومن ابرز مظاهر تلك المشكلات و المعوقات مايلي

-ضعف التناسق بين اهداف وقيم المنظمات وبين مستويات اداء وسلوك العاملين ووضوح التناقض بين توقعات الادارة وبين اهداف العاملين

-توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وافراد الادارة وضعف نظم واليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الاداء

-ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الاسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص او تجنب ما تسببه من مهددات

-عدم وضوح اسس ومعايير الادارة في تخطيط الاداء وتوجيه سلوك العاملين واختلاط الرؤى الشخصية للمدربين بالحقائق والمعلومات الفعلية .

-اعتماد انماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على اساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس

على اساس العمليات المرتبطة المنتجة للقيم في المنظمات

-الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الاعداد للمستقبل

كما يمكن ابراز المعوقات التي تقيد قيابة الابداع والابتكار في المؤسسات العمومية فيما يلي

1-معوقات تنظيمية

2-معوقات ادراكية ونفسية

3-معوقات بيئية وثقافية

فقيادة الابداع و الابتكار الفعالة تتطلب ان يلم القائد المتميز بالطبيعة الانسانية من حيث تحديد حاجات الافراد ورغباتهم ولكي تكون قائدا مبدعا توجب ان تعرف على جدوى الحوافز المعنوية اضافة الى الحوافز المادية وتعرف متى تستخدم كل انواع الحوافز فبعض الافراد تحفزهم بعض الكلمات او الاعتراف بالانجاز اكثر من المكافآت التشجيعية والاموال .

#### 4- المؤسسات الرياضية

##### 4-1 مفهوم المؤسسة

##### 4-1-1- التعريف اصطلاحى :

ويعرف مؤيد سعيد سالم المؤسسة بأنها وحدات اجتماعية هادفة، منسقة لأنشطتها بوعي و يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. (مؤيد سعيد سالم، 2002م، ص13)

المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل تقديم خدمة أو إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته". (محمد أكرم العدلوني، 2002 م، ص14)

عرف كلاً **Stoner وSilverman** : المؤسسة بأنها عبارة عن منظمة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة (نور الدين تاويريريت، 2006 م، ص65)

كما عرف خليل محمد حسن الشماع المؤسسة انها تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف (خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، 2014، ص35)

##### 4-1-2- التعريف الإجرائي :

و كتعريف إجرائي يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن تكوين مادي و بشري تحت إطار قانوني يهدف إلى تحويل مدخلات إلى مخرجات لضمان استمراريتها.

##### 4-2- خصائص المؤسسة:

##### 4-2-1- المؤسسة تكوين اجتماعي:

المؤسسة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية ذلك أنها تنشأ وتتكون أصلا من أجل:

- إشباع الحاجات الحياتية (الأساسية) للأفراد (أطعمة، ملابس، أدوات، أجهزة، علوم، معارف، ... الخ
  - إشباع الحاجات الاجتماعية (الحب، القبول الاجتماعي، الانتماء وتقدير الذات، الأمان، تحقيق الذات... الخ و المؤسسة كتكوين اجتماعي يعتمد المؤشرات الآتية:
  - يتعاون الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها.
  - هيكلة وتقسيم العمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.
  - تساهم المؤسسة في سد الحاجات الاجتماعية والإنسانية للأفراد، حيث تتولى عمليات الإنتاج للسلع والخدمات.
- (جابر عوض سيد، 2003 م، ص60)

#### 4-2-2-4- المؤسسة تكوين إنساني:

فهي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المؤسسة ، ذلك أنها تضمن لهم العمل، وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتمثل سمات المؤسسة كتكوين إنساني بما يأتي

- المؤسسة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

- المؤسسة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني

- المؤسسة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.

#### 4-2-3- المؤسسة تكوين مقصود:

المؤسسة تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- تقام المؤسسة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المؤسسة أصلاً بانتهاء الأهداف المحددة لها.

- المؤسسة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة. (جيمس جي مارش، هارولد جيتكو، 2001م، ص34)

#### 4-2-4- المؤسسة كيان ضروري:

المؤسسات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المؤسسات ، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد لمجتمعات، وهي أيضاً الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- المؤسسة هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.

- هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.

- من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات المؤسسة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية وكذلك.

#### 4-2-5- المؤسسة كيان تطوري

المؤسسات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دوراً أساسياً في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمؤسسات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة وتطويرها وتطوير المجتمعات بجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها و تتمثل هذه السمة فيما يأتي:

- كل مؤسسة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعاليتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها - كي تنمو المؤسسة لا بد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على

المنافسة وأكفأ في إشباع الحاجات

- مواكبة المؤسسة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فلديها مسؤولية تطويرية اتجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه... الخ (ريتشارد هـ. هال ، 2001 م، ص 140)

#### 4-3- مسؤوليات المؤسسة:

وتسعى المؤسسات باستمرار لأن تكون أداة فاعلة في مجتمعها كونها خلية أساسية للأداء وإشباع الحاجات، ولذلك فعليها مسؤوليات عامة تجاه البيئة والأفراد والمجتمع الذي تعمل فيه، وتصب هذه المسؤوليات في اتجاهين: ضمان بقاء واستمرارية المجتمع

تطوير قدرات وإمكانيات المجتمع لمواجهة متطلبات البقاء وعدم التلاشي

وانطلاقاً من هذا ترتب على المؤسسة وظائف وواجبات أساسية تجاه المجتمع ترتبط بالمسؤوليات الآتية:

4-3-1- **المسؤولية الاقتصادية** إن أساس وجود المؤسسة هو أساس اقتصادي لبناء وإدامة المجتمع من خلال إنتاج وتوفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية، واستخدامها بأسلوب عقلاني لتأمين العيش، وكذلك الحفاظ على البيئة ونظافتها من التلوث حفاظاً على طبيعة والموارد البشرية والابتعاد عن الاحتكار والالتزام بمبادئ المنافسة الشريفة

4-3-2- **المسؤولية الاجتماعية** : وهي التزام المؤسسة بتحقيق أهداف المجتمع إضافة إلى تحقيق أهدافها بشكل متوازن أن لكل من هذين الاتجاهين سلبياته و إيجابياته، وما على المؤسسة سوى تحقيق التوازن بينهما بشكل دائم، والعمل على تأمين الاحتياجات الاجتماعية للأفراد والمجتمع بشكل فعال

4-3-3- **المسؤولية القانونية** و الأساس فيها هو حصول المؤسسة على الاعتراف الشرعي بتواجدها وممارسة نشاطاتها والالتزام بالقوانين أثناء أدائها (قوانين دولية وعالمية) بما يؤمن سيادة الحق والعدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين مما يكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع، والمسؤولية القانونية هنا تحمي الطرفين، المؤسسة من جهة كونها كسبت رضا موافقة المجتمع على قيامها، ومن جهة أخرى قبول المجتمع لهذه المؤسسة لممارسة نشاطها وفعاليتها. (عمر وصفي عقيلي، 2001م، ص:95)

4-3-4- **المسؤولية الأخلاقية**: الأخلاق جزء مهم من سلوكيات المجتمع، وأخلاقيات المؤسسة يجب أن تنطلق وأن تدعم وتسير وفق أخلاقيات المجتمع الإيجابية، وعليه فالمسؤولية الأخلاقية للمنظمة تأخذ بعدين البعد الأول: التزام المؤسسة بأخلاقيات المجتمع واعتمادها في أدائها

البعد الثاني: التزام المؤسسة بأخلاقيات المهنة ولا بد أن يكون توافق دائم بين الأخلاق المهنية وأخلاق المجتمع . أي التزام بمبادئ الشرف العامة والمهنية للمجتمع، وعدم تجاوز حقوق الأفراد والمجتمع لصالح المؤسسة والعمل على إحداث التوازن بينهما (حقوق الأفراد والمجتمع من جهة وحقوق المؤسسة من جهة أخرى) بما يؤمن أخلاق وقيم العدالة والحق وصحة المجتمع، وتطوير الأفراد كجزء من المسؤوليات الأخلاقية للمؤسسة في الحفاظ على الإنسان ورفع كفاءته وزيادة إنتاجيته لخدمة المؤسسة والمجتمع على حد

4-3-5- **المسؤولية الذاتية**: تعتبر المؤسسات جزء من المجتمع وأنه قاعدتها الأدائية وأن عدم قبولها أو اعتمادها من قبل المجتمع يعني نهايتها، وضمن هذا الإطار ترتب على نفسها مسؤوليات ذاتية تتمثل أهمها فيما يلي:

-تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية والمساهمة في مواجهة الكوارث والأحداث الطارئة.

تقديم الدعم المادي والاقتصادي والمعنوي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج والسلع التي تنتجها المنظمات. (عمر وصفي عقيلي، 2001م، ص:96)

#### 4-4- المؤسسة الرياضية

#### 4-4-1 - مفهوم المؤسسات الرياضية:

#### 4-4-1-1- التعريف الاصطلاحي:

عرفها إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي هي مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المؤسسة، و تحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمؤسسة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة تقوم كل دولة بتشكيل مؤسسات أو اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004م، ص92)

#### 4-4-1-2- تعريف إجرائي:

المؤسسة الرياضية هي هيئة تتكون من موارد بشرية و مادية تعمل داخل الحركة الرياضية تهدف لتحقيق أهدافها و رسالتها ذات الطابع الرياضي.

#### 4-4-2- تقسيم المؤسسات الرياضية الوطنية:

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : مؤسسات حكومية و مؤسسات غير حكومية

#### 4-4-2-1 المؤسسات الرياضية الغير حكومية:

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضة في انها تحتل المساحة الأكبر و الأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها و إشباع مجالات نشاطاتها، و شمولها لكل القطاعات النشء والشباب. و تتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية و الثقافية والروحية و الصحية و الترويحية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل: اللجان الأولمبية الوطنية - الاتحادات الرياضية - الأندية - ( مروان عبد المجيد ابراهيم، 2009 م، ص 45)

#### 4-4-2-2- المؤسسات الرياضية الحكومية:

و هي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل: وزارة الشباب و الرياضة، مديرية الشباب والرياضة ، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤوليتهم الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها- و بإتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا و عقليا و روحيا، و ذلك عن طريق دروس التربية الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة ( مروان عبد المجيد ابراهيم، 2009 م، ص: 46)

#### 4-4-3- مميزات المؤسسة الرياضية :

أهم مميزات المؤسسة هي:

-**الهدف** : يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المؤسسة و لا يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش و الإثراء

-**الهيكل** : تمثل العمود الفقري للمؤسسة و تعنى بتقسيم العمل ، تنسيق المهام ، وتوزيع السلطة

-**الفاعلين** : تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ ، حياة ، قيم ، و اهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون

-**البيئة** : سواء الجغرافية ، القانونية ، الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، او الثقافية التي تتواجد المؤسسة ، والتي تؤثر على وظيفتها

-**الثقافة المشتركة** : لكل مؤسسة ثقافة تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها ، قوانينها الخاصة ، الوظيفة الروتينية ،

التعرف على تاريخ المؤسسة و فهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير و قوانين غير هيكلية تسيير وظيفتها

(william gasparini, 2003,p12.)

#### 4-4-5- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة:

##### 4-4-5-1- تعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة".

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.

وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية

مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

ثم أنشأت مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي و ذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي و

الشبابي وقد ساهمت المديرية في ترقية النشاطات الرياضي و الشبانى داخل مناطق الولاية و حتى من خارجه من

خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات.

##### 4-4-5-2- مهام مديرية الشباب والرياضة

● تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية وحرمة مبادلات الشباب وفضآتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

● ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتطويرها وتنظيمها.

● 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 للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع الصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال و تكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في أطار 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 لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة. .

#### 4-5-3 مدير الشباب والرياضة

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

#### 4-5-3-1 مهام مدير الشباب والرياضة:

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

- التشجيع على تطوير الحركة الجموعية .
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب و الرياضة .
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا و خارجيا.
- يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة .
- يسهر على راحة و إرضاء عمال المؤسسة .
- يقوم بمراجعة البريد و إمضاء كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.
- عقد الاجتماعات الطارئة عند حدوث أي مشكل من أجل تفادي أي أخطار تسيء للعمال .

#### 4-5-4 الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة ، الثقة و السرية فهي تعمل جاهدة على حفظ السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسؤول و المصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل و تنظيمه إذ لها أهمية بالغة و دور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

#### 4-5-4-1 مهام الأمانة

- حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات و الاجتماعات .
- تكلف باستقبال و إرسال البريد الإداري و كذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ و ترتيب الوثائق و المستندات و البطاقات في جهات مخصصة لذلك بطريقة مرتبة و منظمة.
- حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع و وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة .
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها .
- استلام البريد الوارد فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و ذلك بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية .
- كتابة الوثائق و المراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.
- تحضير الاجتماعات و تدوينها على المحاضر .
- القيام بتخزين المعومات الهامة و المهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر .
- ترتيب المناشير و الوثائق و المراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح .

#### 4-5-5-4-5 المفتشية:

#### 4-5-5-4-1 مهام مفتشية الرياضة:

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية .
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية .

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

#### 4-5-2- مهام مفتشيه الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للمنشآت الشبانية .
- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للإطارات الشبانية .
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية و ضبط حساباتها المالية و الإدارية.

#### 4-5-6- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

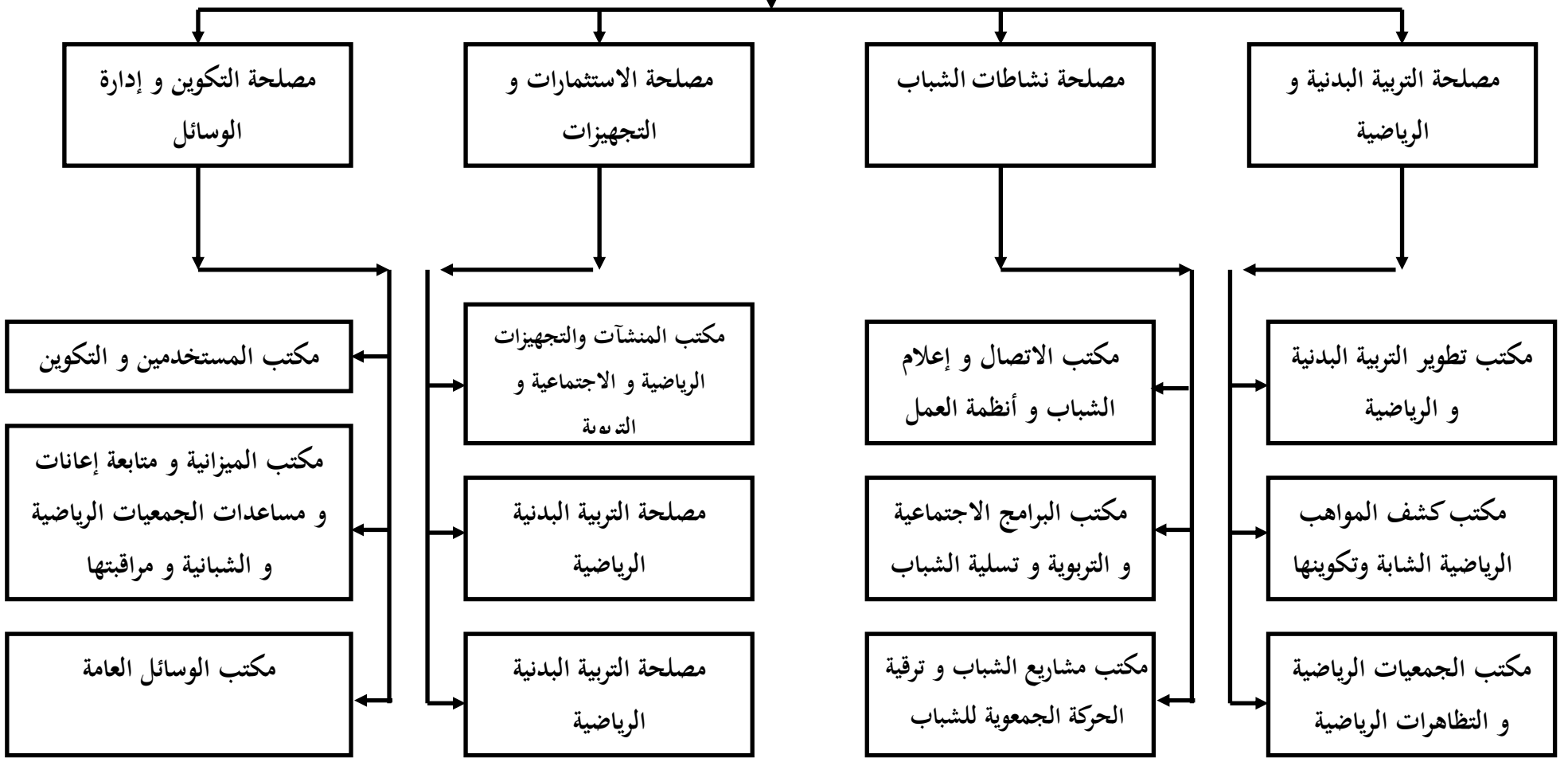
وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم:06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل:28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها حيث:

المادة الأولى: طبقا لإحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل:28 سبتمبر سنة2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية السباب والرياضة للولاية. المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالأتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية
2. مصلحة نشاطات الشباب
3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

مخطط رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

المدير





## الدراسات السابقة والمشابهة:

### 1- رسالة ماجستير 2007 للطالب بن صوشة رياض بعنوان ممارسات ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية .

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية في تنمية مواردها وتناولت هذه الدراسة المنظمات الربحية سواء كانت عامة أو خاصة واستنتت المنظمات غير الربحية، وقد تم الاستناد إلى المنهج التحليلي من خلال محاولة التعرف على الميزة التنافسية ومدائل تعظيمها في المنظمة والتعرف على أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وتم الاعتماد في التحليل على أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة وتحليل المنفعة وتقييم الأداء.

#### وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- اعتبار الإنفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة.
- يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها ووفقاً للمعايير الكمية والاقتصادية، من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.
- يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية، وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل.

### 2-رسالة ماجستير 2001 للطالب العزوني فؤاد عبد الهادي بعنوان دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية

هدفت الدراسة للوصول من خلال برامج التدريب المقترحة إلى معالم ومهارات مشتركة للعاملين في منظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات " الموظف الدولي " وتحديد المعالم المميزة لبرامج التدريب للعاملين في تلك المنظمات الدولية في ضوء البيئة المؤثرة ووفق النمط الدولي، وكذلك تحديد المحددات البيئية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تؤثر على فعالية التدريب في المنظمات بالإضافة إلى كثير من الأهداف الأخرى.

#### من نتائج الدراسة:

- وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.

- عدم التطبيق السليم لمفاهيم العولمة بعدم وجود خطة تدريبية مستقبلية لتدريب العاملين على الأعمال الدولية.

### 3- رسالة ماجستير 2000 للطالب العثمان شهاب بعنوان نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير

الهادفة للربح في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في بيت الزكاة الكويتي بغرض تحديد فعاليته في تحقيق أهدافه ، وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء العاملين.

من نتائج الدراسة:

- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو خصائص " معوقات " نظام تقييم أداء العاملين ، ونحو مشكلات نظام تقييم الأداء الحالي والمتعلقة بالعاملين وبالمقيمين " الرؤساء " وبنماذج التقييم.

- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المرؤوسين " العاملين " نحو أوجه الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في ترشيد سياسات الموارد البشرية حيث كان الاهتمام الأكبر لمنح الحوافز الدورية والسنوية.

- أن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.

### 4 - رسالة ماجستير 2000 أبو زيد بعنوان أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء

التنظيمي والغياب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الاستقطاب المستخدمة من قبل شركات التأمين للحصول على مندوبي التأمين ومقارنة فعالية هذه المصادر من حيث الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي ومعدل الغياب لدى مندوبي التأمين في شركات التأمين الأردنية.

ومن نتائج الدراسة:

.تعتمد شركات التأمين الأردنية على طلبات التوظيف لدى الشركة، وتوصيات العاملين والإعلان في الصحف ووكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي البيع لديها.

- معدل أداء المندوبين المستقطبين من خلال وكالات التوظيف أقل مقارنة مع أداء المندوبين المستقطبين من مصادر أخرى.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين مصادر الاستقطاب المختلفة.

من توصيات الدراسة:

- على شركات التأمين تحفيز العاملين لديها على القيام بالتوصية بتعيين مندوبي التأمين الجدد وذلك بوضع نظام حوافز بناء على عدد المندوبين المعيّنين اعتماداً على توصياتهم.
- الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين ، نظراً لتوافر إدارات لشئون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى شركات التأمين الأردنية.
- دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد.

**5- مذكرة ماستر بعنوان الترقية في إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الترقية، ومدى اهتمامها بتحقيق التفوق التنافسي عن طريق اعتماد أبعاده.**

**من نتائج الدراسة:**

للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية

**من توصيات الدراسة:**

- تطبيق نظام الترقية من طرف المسيرين داخل المؤسسة الرياضية.
- تطبيق الأسس العلمية في تنمية إدارة الموارد البشرية لنمو المؤسسات الرياضية.
- تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات بالمؤسسة الرياضية

**6- مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:**

- من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال ممارسات ادارة الموارد البشرية وما لها من أثر كبير على تحقيق الأداء المتميز فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثري الدراسة:
- أكدت الدراسات على أهمية التخطيط في أنظمة الموارد البشرية، وضرورة انتقاء المصدر المناسب لتوظيف الموارد البشرية وإتباع منهج علمي سليم في عملية الاختيار.
- تناولت الدراسات استراتيجيات التعيين ونتائجه في تحسين المخرجات المؤسسية.
- أبرزت الدراسات الاستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية وكيفية تنفيذها ولأي مدى تتطابق هذه الاستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

- أظهرت الدراسات العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، ورأس المال البشري للمنظمة وتأثير هذه العلاقة على أداء المؤسسة ككل.
- أبرزت الدراسات أهمية وجود استراتيجيات وأساليب واضحة لتخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالتميز في أداء الخدمات.
- تطرقت الدراسات إلى أهم دعائم الوظيفة الترقية وأهميتها لكل من الإدارة كوسيلة لجذب العنصر الكفاء وأهميتها للموظف لتحسين المركز الوظيفي والمالي.
- تطرقت الدراسات إلى أهمية نظام تقييم أداء الموظفين وتحديد فعاليته في تحقيق أهدافه وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء الموظفين.
- أظهرت الدراسات السابقة أهمية التدريب ودوره في تأهيل الموارد البشرية ومواكبة التغيرات التكنولوجية في ظل نظام العولمة.
- أظهرت الدراسات أهمية الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وما لها من أثر عظيم على أداء الموظف ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- بينت الدراسات أن نجاح المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة لا يتم إلا بتوافر كفاءات من خلال التدريب التنظيمي وخطط التنمية البشرية.
- لم تتطرق الدراسات إلى أهمية المورد البشري باعتباره أصل من أصول المؤسسة يجب استثماره وتوظيف قدراته وإمكانياته لتحقيق أهداف المؤسسة.
- لم تتطرق إلى الدور الفاعل لتطبيقات تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز والمسار الوظيفي) في تحقيق الاستثمار في العنصر البشري، وأثر هذا الاستثمار على المؤسسة.
- لم تتطرق إلى طبيعة النظرة الشمولية التي تضم التركيب بين طبيعة الموارد البشرية في حد ذاتها وهو ما يعرف بالكفاءات من جهة وبين وظائف الموارد البشرية من جهة أخرى.

### خلاصة:

تعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإيدولوجية والتي تعمل على تحقيق روح الفريق في العمل. وتعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، وتلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والتنظيمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها. فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستندا في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري، ولقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي. كما اتضح لنا من خلال تحليل ومناقشة الدراسات السابقة كيفية ضبط مؤشرات البحث وجمع المعلومات كما ساعدتنا في كيفية صياغة فرضيات دراستنا الحالية.

## الفصل الثاني:



### الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-الكلمات الدالة في الدراسة

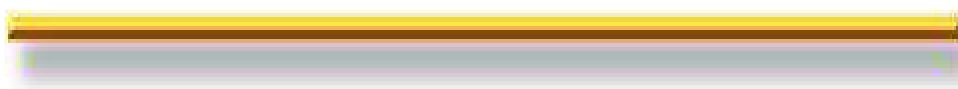
2-إشكالية الدراسة

3-أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5-الفرضيات

خلاصة



## 1- الكلمات الدالة في الدراسة:

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وتحديدتها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

### 1-إدارة الموارد البشرية:

#### أ-اصطلاحا:

لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع . (مدحت أبو النصر:2007، ص62) وكذلك عرفت بأنها ربط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة.

فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005، ص 31)

#### ب-التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

### 2-الأداء:

#### ● لغة :

- أدي إليه الشيء :أوصله " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها" (قرآن كريم)
  - أدي، يؤدي، تأدية وأداة ومؤد (المؤدي) مؤدي.
  - أدي الشيء :قام به، قضاه " التحية العسكرية" أدي خدمة" " أدي اليمين/القسم"
  - أدي به إلى كذا :انتهى أو قاده إلى كذا " أدي به إلى العزلة."
- أداء/مصدر أدي/في التجويد والإلقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح (المنظمة العربية والثقافية، 2000 ، ص 65).

## • اصطلاحا :

✓ الأداء هو درجة بلوغ على خفض أو تحجيم القائد من الموارد المخصصة بكفاءة وفعالية، أما الكفاءة فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، وبمعني آخر هل يحسن العاملين وفرق العمل والمديرين أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم لا. (أحمد السيد مصطفى، 2002، ص 415).

✓ الأداء هو تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 02).

✓ الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال (صحراوي فرحات، 2012، ص 41).

✓ أما الدكتور صقر عاشور: "فيذهب إلى أن أداء الوحدة الإنتاجية هو قيامها بالأنشطة والمهام الموكلة إليها. (منصور سعدان، 1995، ص 06).

✓ الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله. (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 50).

## ✓ التعريف الإجرائي للأداء :

"هو كل جهد فكري وبدني يبذله القائد والموظف على حد سوى لتحقيق أهداف المنظمة".

## -2-1- مفهوم التميز

-لغة: بداية علينا تحديد المفهوم اللفظي لكلمة التميز **فلغويا** جاء مختار الصحاح ماز الشيء اي عزله وفرزه وكذا ميزه تمييزا مانمازا وتميز واستمازا بمعنى يقال امتاز القوم اذا تميز بعضهم من بعض وفلان يكاد يتميز من الغيظ اي يتقطع وفي المعجم الوسيط تعني بدا فصله على مثله وكذلك اما في لسان العرب فيقول ابن منظور الميز التميز بين الاشياء تقول مزت بعضه من بعض فانا اميزه ميزا وقد لملز بعضه من بعض ومزت الشيء اميزه ميزا عزلته وفرزته وكذلك ميزته تميزا فانماز ابن سيده.

-**اصطلاحا** يعني بالتميز مرحلة متقدمة من الاجتهاد و العمل و الاداء الفعال المبني على مفاهيم ادارية رائدة

تتضمن التركيز على الاداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة ولادارة بالمعلومات والخقائق وتطوير العمليات و اشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شركات ناجحة

وجاء في قاموس ويسترد عدة تعاريف لكلمة التميز احدى التعاريف هي القيام بشيء جيد وعلى درجة عالية من الكفاءة و التفوق من الدرجة الاولى

وايضا بناءا على قاموس بلاك بيلشير المختص في الموارد البشرية\* التميز هو جودة منتجات الشركة ممتازة ولكن قوة مبيعاتها ليست كبيرة بما فيه الكفاية .

### 3-1 الإدارة:

أ- لغة:

الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة "administration" وهي تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "ad- ministre" ومعناها أداء الخدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة "management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع. (مروان عبد المجيد إبراهيم: 2000، ص49).

ب- اصطلاحا:

الإدارة هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة. (نعيم إبراهيم الظاهر: 2011، ص6).

ج- التعريف الإجرائي:

هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

### 3-2 الإدارة الرياضية:

أ- اصطلاحا:

إن أساس قيام المؤسسات والمنظمات الرياضية واستمراريتها يكمن من خلال إدارتها الجيدة و بالصورة السليمة ، لذلك نجد الكثير من الباحثين تعرف الإدارة الرياضية على أنها من المنظور التنظيمي للإدارة فهي تعد انجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد و الموارد الأخرى.

كما عرفها فريدريك تايلور: "فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأقل التكاليف".

(إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: 2003، ص13-15)

حيث تقوم الإدارة الرياضية على مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، وذلك يؤدي حتما إلى نجاحها، لذلك يمكن القول أن الإدارة الرياضية هي عملية اجتماعية وفنية مستمرة وفق العديد من الوظائف الأساسية لإنجاز الأهداف المسطرة مسبقا.

## ب- التعريف الإجرائي:

أما من خلال دراستنا فنحاول معرفة كذلك الإدارة الرياضية بالصورة الحقيقية المتواجدة بها، تمثلت الإدارة الرياضية في دراستنا هذه مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كإحدى أهم الإدارات الرياضية الموجودة والتي تساهم بشكل فعال في خدمة جمهورها المتنوع وذلك لتنوع أنشطتها وخدماتها. وكذا تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة بالولاية لخدمة جماهيرها الداخلية من عاملين و موظفين، والجماهير الخارجية من مواطنين ورياضيين في كافة أنحاء الولاية المتواجد بها.

## 4 مفهوم المؤسسة:

### 4-1- التعريف الاصطلاحي :

ويعرف مؤيد سعيد سالم المؤسسة بأنها وحدات اجتماعية هادفة، منسقة لأنشطتها بوعي و يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. (مؤيد سعيد سالم، 2002م، ص13) المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل تقديم خدمة أو إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته". (محمد أكرم العدلوني، 2002 م، ص14)

### 4-2- التعريف الإجرائي :

و كتعريف إجرائي يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن تكوين مادي و بشري تحت إطار قانوني يهدف إلى تحويل مدخلات إلى مخرجات لضمان استمراريتها.

### 4-3- مفهوم المؤسسات الرياضية:

### 4-3-1- التعريف الاصطلاحي:

عرفها إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي هي مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المؤسسة، و تحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمؤسسة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة تقوم كل دولة بتشكيل مؤسسات أو اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004م، ص92)

### 4-3-2- تعريف إجرائي:

المؤسسة الرياضية هي هيئة تتكون من موارد بشرية و مادية تعمل داخل الحركة الرياضية تهدف لتحقيق أهدافها و رسالتها ذات الطابع الرياضي.

#### 4-5-مدیرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

#### 4-5-1-تعريف بمدیرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مدیرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مدیرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة".

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

وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مدیرية الشباب والرياضة.

ثم أنشأت مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي و ذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني وقد ساهمت المديرية في ترقية النشاطات الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية و حتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات.

## 2-الإشكالية:

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

(أحمد مخلوف، ص ب، سنة 2009)

وبالنظر إلى التطور الذي يشهده العالم في تسيير المؤسسات الرياضية والطرق و التقنيات الحديثة المتبعة يصبح لازما علينا مجارات هذا التطور ذلك مما زاد في اهتمام الباحثين و المختصين في هذا المجال بالبحث عن الطرق و الاساليب التي تمكن من رفع و الزيادة و تحسين في اداء الموظفين في المؤسسات الرياضية وتحسين مردودها ويعتبر العنصر البشري اهم عنصر في هذه العملية وكذا اعتباره محور هذه العملية و قد ازداد اهتمام الادارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لتطور اساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى اداء العاملين و مستوى اداء المؤسسة ككل ويزداد اهتمام الادارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الاساس في كل ابداع و تطور في المؤسسة و العمل على حسن توجيه الافراد و بناء قدراتهم و مهاراتهم من خلال ربط اهداف المؤسسة مع اهدافهم. (شعيب معزز، ص 53، سنة 2016)

ولقد أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضروري، هذه الإدارة التي منحت نفسها كمجال جد هام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين بها خاصة كوننا نجد العديد من الوظائف والسياسات التي تنتهجها هذه الإدارة كلها في مصلحة المؤسسة والعاملين بها، فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات

متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم. (رواية محمد حسن، ص 23، سنة 2000)

ولقد حظيت إدارة الافراد في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة جدا نظرا للدور الذي تتطلع به في توجيه و قيادة الافراد العاملين و اول بدايات ادارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات المجموعات من الحرفيين وذلك من اجل تحسين ظروف عملهم وقد تم ظهور دور ادارة الموارد البشرية بشكل اكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية و في هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين اصحاب المال و الموظفين وذلك لانشغال اصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور، ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات مما كان له الاثر الفعال في بيئة العمل وظهور ادارة شؤون الموظفين حيث بقى الحال في تلك الادارة على دور محدد لغاية الستينات من القرن الماضي. (غانم هاجرة، ص: ب، عام 2018م)

ولهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم عوامل التنافسية ونجاحة المورد البشري الامر الذي اعطاها بدا حساسا في قياداتها مما جعل الموارد البشرية تتحول من اطارها التسييري الى دورها الفعال في تحسين و تطوير اداء المورد البشري في المؤسسات الان المنطق الاساسي لتسيير الموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام وتحسين اداء المورد البشري واستثمار قدراته و توظيفها و اعتباره شريكا في العمل لا اجيرا حيث ان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها الفردية، فإدارة الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز وتدريب القدرات للفرد وتمكين المؤسسات وتخطيط واستقطاب الكفاءات اللازمة وتنميتها وتقييمها وتحفيزها وفق العديد من المعايير المعتمدة المنتهجة من اجل مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، التي تواجهها المؤسسات، في الآونة الأخيرة وما ستواجهه في المستقبل.

(رواية محمد حسن 2000.ص40)

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.

(عمري سامي، ص2، عام 2007م)

ولما كانت مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من المؤسسات التي انشأتها الدولة من أجل الاهتمام بالقطاع الرياضي كان لابد من تمتعها بإدارة تختص بشؤونها وتهتم بالموارد البشرية والفنية والإدارية التابعة لها وتعمل على توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، وتحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء المتميز ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة مما يساهم في زيادة فاعلية الأفراد وبالتالي الإبداع على المستوى الفردي والإنتاج الفعال على المستوى المؤسسي، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة إلى التساؤل التالي:

● هل لممارسات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية؟

➤ التساؤلات الجزئية:

● هل يوجد دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

● هل يوجد دور لسياسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

● هل يوجد دور لنظام تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

3-اهداف الدراسة:

- معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة دور سياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- معرفة دور تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة دور نظام تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

#### 4-أهمية البحث:

##### 1-الأهمية العلمية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية عامة والموظفين التابعين لمديرية الشاب والرياضية لولاية المسيلة بصفة خاصة، وتنبثق هذه الدراسة من كون مديرية الشاب والرياضية لها إتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية تتعلق بالرياضة والشباب، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للإدارة ثقة زبائنها ويساهم في الحفاظ على سيورة أعمالها، لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إستنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى العاملين بالرغم من كل مخاطر التي تواجه العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

##### 2-الأهمية التطبيقية:

- يعتبر هذا البحث مساهمة في ابراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية.
- يبين انعكاس إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية.
- يبين أهمية تطبيق الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالجانب البشري داخل المؤسسات الرياضية من اجل النهوض بها وتطويرها.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة لأصحاب القرار بالإدارات الرياضية.
- كما تسهم هذه الدراسة في إثراء ودعم المكتبة العربية بدراسة في مجال تنمية الموارد البشرية بإستخدام أساليب وسياسات وممارسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية.

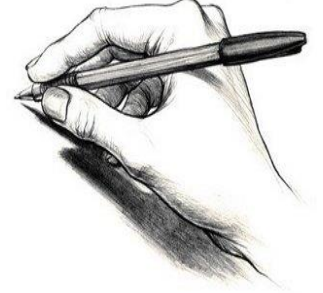
##### 5-الفرضيات:

- لممارسات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

➤ الفرضيات الجزئية:

- يوجد دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- يوجد دور لسياسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- يوجد دور لنظام تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

# الفصل الثالث:



## الاجراءات الميدانية لدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6- أساليب الاحصائية

خلاصة



**تمهيد:**

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان، حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

**1-الدراسة الاستطلاعية:**

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديرة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين. (محمد زيان عمر، 1983، ص131، 130).

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه، والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث الأهداف، الإطار وظرف البحث. (فضيل ديلو، 1995، ص46، 47).

-إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراته الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للطلاب.

ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من اجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها لهدف استطلاعي الغرض منه التعرف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

**1-1-المجال المكاني و الزماني:**

**1-1-1 المجال المكاني** :يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

**1-1-2 المجال الزمني :**

-الجانب النظري:23 فيفري 2020 إلى يومنا هذا.

-الجانب التطبيقي: 12 جويلية 2020. الى غاية 26 جويلية 2020

**2-المنهج المستخدم:**

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة

علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (حميدة عميراي، 2002، ص96).

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. (عمار بوحوش، 1995 ص129) وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص 59)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي من خلال محاولة التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة

#### 3-1 مجتمع الدراسة :

يتمثل في العمال الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) فرداً وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض، وبعد توزيع استمارة البحث للتحقق من ثباتها على (07) عمال تم حذفهم أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (34) عاملاً. ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو أقل من 100 فرداً فقد ارتأينا أن نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

#### 3-2 العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعٍ تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصاً، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص : 62)

وفي دراستنا هذه فإن العينة هي مجمع الدراسة.

#### 3-3 ضبط متغيرات الدراسة :

إذا عرفنا اقترانا على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير س وذلك على الصورة ص=ق (س) (فإننا نسمي س متغيرا مستقلا وص متغيرا تابعا، حيث نحدد قيمة ص بمعرفة قيمة س، ولا يعني وجود مصطلح مستقل و"تابع" وجود علاقة سببية بينهما وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب، في اقتران الطالب لسلعة ما نجد أنه يتوقف على عدة عوامل كالدخل، عدد المستهلكين والبيئة الاجتماعية لهم، وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتما بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيرا معتمدا على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة. (فريد كامل أبو زينة، 2006، ص 27، 28)

### 3-3-1- المتغير المستقل :

هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر.

(عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 72)

والمتغير المستقل في بحثنا هو ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### 3-3-2- المتغير التابع :

هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير

المستقل، إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 72).

والمتغير التابع هو الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

### 4- أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 73)

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا، ويتضمن مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، يتكون استبيان دراستنا من ثلاثة محاور كل محور يقابل فرضية جزئية من الفرضيات التي تم طرحا كحلول بديلة للتساؤلات المثارة، وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة بين دائما، أبدا، احيانا.

- **المحور الأول:** المتعلق بالفرضية الأولى التي مفادها: يوجد دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، ويتكون من (06) أسئلة مغلقة.
- **المحور الثاني:** المتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها: يوجد دور لسياسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، ويتكون من (06) أسئلة مغلقة.
- **المحور الثالث:** المتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها: يوجد دور لنظام تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، ويتكون من (06) أسئلة مغلقة.

#### 1-4 الخصائص السيكومترية للأداة

#### 4-1-1 صدق الاستمارة:

#### -صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة بتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه، وحساب معامل ألفا إذا حذف العنصر، والجدول رقم (2) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه.

وقد اظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الإستبانة أن جميع عباراتها مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع عبارات المحاور التي تنتمي إليها عند مستوى معنوية (0.05).

كما اتضح من الجدول رقم (2) أن جميع العناصر (في جميع المحاور) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل المحاور المختلفة) مهمة وغيابها عن المحور يؤثر سلباً على مقياس المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الإستبانة ككل.

الجدول رقم (04) يوضح معامل الفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات

#### الإستبانة

عبرة	الفا كرونباخ إذا حذف العنصر	معامل الارتباط	عبرة	الفا كرونباخ إذا حذف العنصر	معامل الارتباط	عبرة	الفا كرونباخ إذا حذف العنصر	معامل الارتباط
		المحور الثالث			لمحور الثاني			المحور الاول
01	0,937	0,521	01	0,715	0,554	01	0,810	0,743
02	0,937	0,675	02	0,737	0,778	02	0,843	0,683
03	0,940	0,544	03	0,773	0,620	03	0,843	0,918
04	0,930	0,780	04	0,754	0,644	04	0,832	0,599
05	0,941	0,588	05	0,751	0,511	05	0,808	0,744
06	0,937	0,673	06	0,784	0,684	06	0,847	0,679
		قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الثالث=0.742			قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الثاني=0.763			قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الاول=0.846

ويتضح من الجدول رقم (01) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور كما يلي:

حيث تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الأول ما بين (0.599-0.918)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني ما بين (0.511-0.778) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث ما بين (0.521 - 0.780) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

ويتضح مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامةً بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق لإستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للقياس.

### 1-2- الثبات:

قام الباحث بالتاكيد من ثبات اداة الدراسة لاختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الذاتي، وهي طريقة الفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي في الجدول التالي:

### جدول رقم (03) ثبات الاستمارة

محور	المحور والابعاد	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
1	المحور الاول	6	07	0.846
2	المحور الثاني	6	07	0.763
3	المحور الثالث	6	07	0.742

وقد اظهر حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الفا كرونباخ ان قيمة ثبات المحور الاول (استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز) هي 0.846، وثبات قيمة المحور الثاني (تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز) هي 0.763، وثبات قيمة المحور الثالث (تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز) هي 0.742، وهذا يعني ان جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة، وهذه القيمة مؤشرا لصلاح اداة الدراسة بغرض تحقيق اهدافها من خلال الاجابة على اسئلتها ، مما يشير الى امكانية ثبات النتائج التي يمكن ان تسفر عنها عند تطبيقها.

## 4-1-3-الموضوعية :

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999 ، ص 13 )

## 5-إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

## - حدود الدراسة:

-اقتصر البحث على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية.

-اقتصر البحث على العمال الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية 2020/2019.

-اقتصرت النتائج على العبارات الموجودة في الاستبيان الموزع على العمال الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وانطلاقا من أهمية موضوعنا ارتأينا أن نناقش موضوع هام حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز على العمال الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

## 6- الأساليب الإحصائية:

## • الحزم الإحصائية spss:

هي أحد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، واهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (أسامة أمين ربيع، 2007 ، ص 199 )

فتم حساب كل من:

أ - معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ب - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا. وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

## الفصل الرابع:



### عرض النتائج وتفسيرها

### ومناقشتها

1- تمهيد

2- تحليل وتفسير نتائج الدراسة

3- مناقشة وتفسير نتائج المحاور في

ضوء الفرضيات الجزئية



## تمهيد:

تخضع عملية البحث العلمي إلى طرق وإجراءات وأساليب علمية وعملية منطقية صارمة ودقيقة يجب احترامها وإتباعها بدقة وعناية حتى يتمكن الباحث من إعداد بحثه بصورة سليمة وناجحة وفعالة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة في الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لاستطلاع رؤية موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ويخص هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها وتفسيرها. ويتضمن هذا الفصل ثلاث عناصر توضح الاجابة عن اسئلة الدراسة وهي هل لإستقطاب الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية؟، هل لتدريب وتكوين الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية؟، هل لتحفيز الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، ويقوم الباحث في كل عنصر من تلك العناصر بعرض وتحليل الاجابة عنه، ثم الوصول الى استنتاجات ترتبط به، ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول التي توضح الخصائص لأفراد مجتمع الدراسة.

-تحليل وتفسير نتائج الدراسة :

1-تحليل وتفسير إجابات أفراد البحث حول محور استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية:

للإجابة عن السؤال الاول: هل يوجد دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال التكرارات، والنسبة المئوية، والانحراف المعياري، والمتوسطات الحسابية بالإضافة الى اختبار الاحصائي ( كاي تربيع Chi-Square ) لحسن المطابقة ، لعينة واحدة حول المتوسط لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (04) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد دور استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

-الجدول رقم 06: إجابات أفراد البحث حول محور استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات

ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	الاختبارات الاحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	رقم
	القيمة	مستوى الدلالة	درجة الحرية			ابدأ	احيانا	دائما		
	كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)									
1	2	0,000	15,9	0,56	1,73	2	21	11	تكرار	01
						5.9	32.4	61.8	نسبة %	
5	1	0,040	4,23	0,47	1,32		11	23	تكرار	02
							32.4	67.6	نسبة %	
6	2	0,000	26,88	0,52	1,29	1	8	25	تكرار	03
						2.9	23.5	73.5	نسبة %	
3	2	0,000	16,29	0,56	1,44	1	13	20	تكرار	04
						2.9	38.2	58.8	نسبة %	
2	2	0,002	12,23	0,61	1,52	2	14	18	تكرار	05
						5.9	41.4	52.9	نسبة %	
4	2	0,000	24,05	0,53	1,32	1	9	24	تكرار	06
						2.9	26.5	70.6	نسبة %	
	6	0.032	14.65	0.35	1.43					

**-تحليل الجدول رقم 06:** نستنتج من الجدول رقم 06 والمتعلق بالمحور الأول وهو "استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" والذي بين إجابات أفراد البحث تجاه التساؤل المحور الأول: هل يوجد دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟ حيث نجد أن:

-قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات قد بلغ (1.43).

-أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.35).

- ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الأول وهو "استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال العبارة الأولى (تسمح البيئة الداخلية والخارجية في تحديد احتياجات الموارد البشرية لاستقطاب أفضل الكفاءات مما يساعد على تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) بلغ متوسطها الحسابي (1.73)، وانحراف معياري (0.56)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الأولى تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تسمح البيئة الداخلية والخارجية في تحديد احتياجات الموارد البشرية لاستقطاب أفضل الكفاءات مما يساعد على تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية)، كما أنه اجاب ما نسبته (61.8%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (32.4%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (94.2%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 01 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان تحديد احتياجات الموارد البشرية واستقطاب أفضل الكفاءات يساعد على تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الأول وهو "استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال العبارة الثانية (تعمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك قدرات و مؤهلات تساعد في الوصول الى تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (1.32)، وانحراف معياري (0.47)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الثانية تساوي (0.04) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة الدلالة الإحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تعمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك قدرات و مؤهلات تساعد في الوصول الى تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) كما أنه اجاب ما نسبته (67.6%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (32.4%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم

02 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك قدرات ومؤهلات لها دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم **06** الذي يبين المحور الأول وهو "استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الثالثة (تعمل ادارة المؤسسة الرياضية على جذب اصحاب الشهادات و المؤهلات للمساهمة في تحقيق افضل الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (**1.29**)، وبانحراف معياري (**0.52**)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الثالثة تساوي (**0.00**) عند مستوى دلالة **0.05** وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تعمل ادارة المؤسسة الرياضية على جذب اصحاب الشهادات و المؤهلات للمساهمة في تحقيق افضل الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) ، كما أنه اجاب ما نسبته (**73.5%**) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (**23.5%**) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (**97%**) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 03 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان جذب اصحاب الشهادات و المؤهلات له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم **06** الذي يبين المحور الأول وهو "استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الرابعة (توجد بالمؤسسة الرياضية لجنة مختصة تهتم باستقطاب افضل الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (**1.44**)، وبانحراف معياري (**0.56**)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الرابعة تساوي (**0.00**) عند مستوى دلالة **0.05** وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (توجد بالمؤسسة الرياضية لجنة مختصة تهتم باستقطاب افضل الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية)، كما أنه اجاب ما نسبته (**58.8%**) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (**38.2%**) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (**97%**) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 04 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان الاهتمام باستقطاب افضل الموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم **06** الذي يبين المحور الأول وهو "استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الخامسة (تعمل المؤسسة على تنوع في استقطاب و اختيار العاملين المؤهلين لتحقيق افضل الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (**1.52**)، وبانحراف معياري (**0.61**)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة

الخامسة تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تعمل المؤسسة على تنوع في استقطاب و اختيار العاملين المؤهلين لتحقيق افضل الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية)، كما أنه اجاب ما نسبته (52.9%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (41.4%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (94.3%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 05 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان التنوع في استقطاب واختيار العاملين المؤهلين له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 06 الذي يبين المحور الأول وهو "استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة السادسة (تعتمد المؤسسة الرياضية على فريق مختص تسند له مهمة استقطاب افضل الموارد البشرية لتحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) حيث بلغ المتوسطها الحسابي (1.32)، وبانحراف معياري (0.53)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة السادسة تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تعتمد المؤسسة الرياضية على فريق مختص تسند له مهمة استقطاب افضل الموارد البشرية لتحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية)، كما أنه اجاب ما نسبته (70.6%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (26.5%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 06 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان الاعتماد على فريق مختص تسند له مهمة استقطاب افضل الموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- وهذا وقد جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة (01)، فيما جاءت العبارة رقم(05) في المرتبة (02)، فيما جاءت العبارة رقم(04) في المرتبة (03)، فيما جاءت العبارة رقم(06) في المرتبة (04)، فيما جاءت العبارة رقم(02) في المرتبة (05)، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة (06).

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي (1.43) وان الانحراف المعياري يساوي(0.35) وان القيمة الاحتمالية للعبارة تساوي (0.03) لذلك يعتبر محور "استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور.

ومن خلال ذلك يتضح لنا أنه يوجد دور لاستقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية على معايير مدروسة للتوظيف في مديرية الشباب والرياضة وهو ما يحقق صحة فرضيتنا الأولى.

## 2- تحليل وتفسير إجابات أفراد البحث حول محور تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية:

للإجابة عن السؤال الثاني: هل يوجد دور لسياسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال التكرارات، والنسبة المئوية، والانحراف المعياري، والمتوسطات الحسابية بالإضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة، لعينة واحدة حول المتوسط لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (07) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد دور تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

الفصل الرابع \_\_\_\_\_ عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

**-الجدول رقم 07: تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات**

رقم	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الاحصائية			ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		دائما	احيانا	ابدا			القيمة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
									كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)	
01	تحرص المؤسسة على القيام بدورات تدريبية لتطوير قدرات الموارد البشرية والوصول الى تحقيق أفضل الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.	تكرار	18	15	1,500	0,564	14,52	0,001	2	3
		نسبة %	52.9	44.1						
02	تعمل المؤسسة الرياضية على تحفيز الموظفين لاشتراك بالدورات التدريبية لرفع من ادائهم وصولا لتحقيق أفضل النتائج.	تكرار	20	13	1,44	0,560	16,29	0,000	2	5
		نسبة %	58.8	38.2						
03	تضع المؤسسة استراتيجية واضحة لتدريب الموارد البشرية وصولا لتحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية	تكرار	17	15	1,55	0,612	11,70	0,003	2	1
		نسبة %	66.4	32.1						
04	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات لتحقيق أفضل الاداء المتميز بالمؤسسة الرياضية	تكرار	17	15	1.54	0,612	11,70	0,003	2	2
		نسبة %	50	44.1						
05	تساهم عملية التدريب في تطوير قدرات ومهارات المورد البشري بالمؤسسة الرياضية مما يسهم لتحقيق أفضل الاداء المتميز.	تكرار	19	14	1,47	0,563	15,23	0,000	2	4
		نسبة %	55.9	41.2						
06	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على تقنيات واساليب العمل الحديثة مما يسهم في الوصول لتحقيق أفضل الاداء المتميز	تكرار	22	12	1,35	0,485	2,94	0,006	1	6
		نسبة %	64.7	35.3						
		نسبة %	52.9	44.5						
					1.52	0.375	16.58	0.046	6	

**-تحليل الجدول رقم 07:** نستنتج من الجدول رقم 07 والمتعلق بالمحور الثاني وهو "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" والذي بين إجابات أفراد البحث تجاه التساؤل المحور الثاني: هل يوجد دور لسياسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟ ، حيث نجد أن:

-قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات قد بلغ (1.52).

-أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.37).

- ومن خلال الجدول رقم 07 والمتعلق بالمحور الثاني وهو "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الأولى (تحرص المؤسسة على القيام بدورات تدريبية لتطوير قدرات الموارد البشرية و الوصول الى تحقيق افضل الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) بلغ متوسطها الحسابي (1.50) ، وبانحراف معياري (0.56) ، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الاولى تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تحرص المؤسسة على القيام بدورات تدريبية لتطوير قدرات الموارد البشرية و الوصول الى تحقيق افضل الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية)، كما أنه اجاب ما نسبته (52.9%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (44.1%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 01 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان القيام بدورات تدريبية لتطوير قدرات الموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 07 والمتعلق بالمحور الثاني وهو "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الثانية (تعمل المؤسسة الرياضية على تحفيز الموظفين لاشتراك بالدورات التدريبية لرفع من ادائهم وصولا لتحقيق افضل النتائج) بلغ متوسطها الحسابي (1.44) ، وبانحراف معياري (0.56) ، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الثانية تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تعمل المؤسسة الرياضية على تحفيز الموظفين لاشتراك بالدورات التدريبية لرفع من ادائهم وصولا لتحقيق افضل النتائج)

كما أنه اجاب ما نسبته (58.8%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (38.2%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (97%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية

المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 02 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان تحفيز الموظفين لاشترك بالدورات التدريبية لرفع من ادائهم له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 07 والمتعلق بالمحور الثاني وهو "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الثالثة (تضع المؤسسة استراتيجية واضحة لتدريب الموارد البشرية وصولاً لتحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) بلغ متوسطها الحسابي (1.55)، وبانحراف معياري (0.61) ، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الثالثة تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تضع المؤسسة استراتيجية واضحة لتدريب الموارد البشرية وصولاً لتحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) ، كما أنه اجاب ما نسبته (66.4%) على انهم "دائماً" مع العبارة، واجاب ما نسبته (32.1%) على "أحياناً"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (98.5%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 03 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان وجود استراتيجية واضحة لتدريب الموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 07 والمتعلق بالمحور الثاني وهو "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الرابعة (تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات لتحقيق أفضل الاداء المتميز بالمؤسسة الرياضية) بلغ متوسطها الحسابي (1.55)، وبانحراف معياري (0.61) ، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الرابعة تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات لتحقيق أفضل الاداء المتميز بالمؤسسة الرياضية) كما أنه اجاب ما نسبته (50%) على انهم "دائماً" مع العبارة، واجاب ما نسبته (44.1%) على "أحياناً"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 04 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 07 والمتعلق بالمحور الثاني وهو "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الخامسة (تساهم عملية التدريب في تطوير قدرات ومهارات المورد البشري بالمؤسسة الرياضية مما يساهم لتحقيق أفضل الاداء المتميز) بلغ متوسطها الحسابي (1.47)، وبانحراف

معياري (0.56) ، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الخامسة تساوي ( 0.00 ) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تساهم عملية التدريب في تطوير قدرات ومهارات المورد البشري بالمؤسسة الرياضية مما يسهم لتحقيق أفضل الاداء المتميز) كما أنه اجاب ما نسبته (55.9%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (41.1%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (97%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 05 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان عملية التدريب في تطوير قدرات ومهارات المورد البشري بالمؤسسة الرياضية لها دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 07 والمتعلق بالمحور الثاني وهو "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة السادسة (تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على تقنيات واساليب العمل الحديثة مما يسهم في الوصول لتحقيق أفضل الاداء المتميز) بلغ متوسطها الحسابي (1.35) ، وبانحراف معياري (0.48) ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة السادسة تساوي ( 0.00 ) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على تقنيات واساليب العمل الحديثة مما يسهم في الوصول لتحقيق أفضل الاداء المتميز) كما أنه اجاب ما نسبته (52.9%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (44.5%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (97.4%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 06 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان تدريب العاملين على تقنيات واساليب العمل الحديثة لها دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية. -وهذا وقد جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة (01)، فيما جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة (02)، وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة (03)، فيما جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة (04)، وقد جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة (05)، فيما جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة (06).

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات محور "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" يساوي (1.52) وان الانحراف المعياري العام لجميع الفقرات يساوي (0.37) وان القيمة الاحتمالية للعبارة تساوي (0.04) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية لذلك يعتبر محور "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات

الرياضية" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل عل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور.

ومن خلال ذلك يتضح لنا أنه يوجد دور لتدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وهو ما يحقق صحة فرضيتنا الثانية.

### 3-تحليل وتفسير إجابات أفراد البحث حول محور تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية:

للإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد دور لنظام تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال التكرارات، والنسبة المئوية، والانحراف المعياري، والمتوسطات الحسابية بالإضافة الى اختبار الاحصائي (كاي تربيع Chi-Square ) لحسن المطابقة ، لعينة واحدة حول المتوسط لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (08) استجابات جميع افراد عينة الدراسة لتحديد دور تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

**-الجدول رقم 08: إجابات أفراد البحث حول محور تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية**

ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	الاختبارات الاحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	رقم	
	كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)					ابدا	احيانا	دائما			
	القيمة	مستوى الدلالة	درجة الحرية								
2	2	0,005	5,70	0,698	1,76	5	16	13	تكرار	01	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية يساهم في تحقيق أفضل الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
						14.7	47.1	38.2	نسبة %		
1	2	0,037	6,58	0,68	1,88	6	18	10	تكرار	02	الاهتمام بالجانب المعنوي بالمؤسسات الرياضية من مسؤولين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحقيق أفضل الاداء المتميز.
						17.6	52.9	29.4	نسبة %		
6	2	0,002	12,23	0,61	1,52	2	14	18	تكرار	03	طريقة الاتصال والتواصل الايجابية من طرف المسؤولين تحفز العاملين على تحقيق أفضل الاداء المتميز.
						5.9	41.2	52.9	نسبة %		
5	2	0,024	7,471	0,73	1,61	5	11	18	تكرار	04	اهتمام المؤسسة بالجانب المادي الذي يتعلق بالحوافز يساهم في تحقيق أفضل الاداء المتميز.
						14.7	32.4	52.9	نسبة %		
3	2	0,008	9,58	0,63	1,67	3	17	14	تكرار	05	تعمل الحوافز الفردية داخل المؤسسة على تحقيق أفضل الاداء المتميز
						8.8	50	41.2	نسبة %		
4	2	0,002	12,23	0,59	1,64	2	18	14	تكرار	06	تعمل الحوافز الجماعية داخل المؤسسة على تحقيق أفضل الاداء المتميز
						5.9	52.9	41.2	نسبة %		
						5.9	52.9	41.2	نسبة %		
	6	0.02	12.471	0.479	1.68						

**-تحليل الجدول رقم 08:** نستنتج من الجدول رقم 08 والمتعلق بالمحور الثالث وهو تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية والذي بين إجابات أفراد البحث تجاه التساؤل المحور الثالث: هل يوجد دور لنظام تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟ حيث نجد أن:

-قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات قد بلغ (1.68).

-أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.47).

- ومن خلال الجدول رقم 08 الذي يبين المحور الثالث وهو "تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الأولى (يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية يساهم في تحقيق أفضل الاداء المتميز بالمؤسسات) بلغ متوسطها الحسابي (1.76)، وبانحراف معياري (0.69)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الأولى تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية يساهم في تحقيق أفضل الاداء المتميز بالمؤسسات)، كما أنه اجاب ما نسبته (38.2%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (52.9%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (91.1%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 01 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية لها دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 08 الذي يبين المحور الثالث وهو "تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الثانية (الاهتمام بالجانب المعنوي بالمؤسسات الرياضية من مسؤولين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحقيق أفضل الاداء المتميز) بلغ متوسطها الحسابي (1.88)، وبانحراف معياري (0.68) ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الثانية تساوي (0.03) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (الاهتمام بالجانب المعنوي بالمؤسسات الرياضية من مسؤولين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحقيق أفضل الاداء المتميز)، كما أنه اجاب ما نسبته (29.4%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (52.9%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (82.4%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 02 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك الاهتمام

بالجانب المعنوي للموظفين من قبل المسؤولين داخل المؤسسة الرياضية لها دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 08 الذي يبين المحور الثالث وهو "تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الثالثة (الاتصال والتواصل الايجابية من طرف المسؤولين تحفز العاملين على تحقيق أفضل الاداء المتميز) بلغ متوسطها الحسابي (1.52)، وانحراف معياري (0.61)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الثالثة تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (الاتصال والتواصل الايجابية من طرف المسؤولين تحفز العاملين على تحقيق أفضل الاداء المتميز) كما أنه اجاب ما نسبته (52.9%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (41.2%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 03 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان الاتصال والتواصل الايجابية من طرف المسؤولين له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 08 الذي يبين المحور الثالث وهو "تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الرابعة (اهتمام المؤسسة بالجانب المادي الذي يتعلق بالحوافز يساهم في تحقيق أفضل الاداء المتميز) بلغ متوسطها الحسابي (1.61)، وانحراف معياري (0.73)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الرابعة تساوي (0.02) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (اهتمام المؤسسة بالجانب المادي الذي يتعلق بالحوافز يساهم في تحقيق أفضل الاداء المتميز) كما أنه اجاب ما نسبته (52.9%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (32.4%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (85.3%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الاداريين بمديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 04 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبدالك فان اهتمام المؤسسة بالجانب المادي الذي يتعلق بالحوافز له دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 08 الذي يبين المحور الثالث وهو "تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة الخامسة (تعمل الحوافز الفردية داخل المؤسسة على تحقيق افضل الاداء المتميز) بلغ متوسطها الحسابي (1.67)، وانحراف معياري (0.63)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة الخامسة تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تعمل الحوافز الفردية داخل المؤسسة على تحقيق افضل الاداء المتميز) كما أنه اجاب ما نسبته (41.2%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (50%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن

آراء الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 05 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبذلك فان الحوافز الفردية داخل المؤسسة لها دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- ومن خلال الجدول رقم 08 الذي يبين المحور الثالث وهو "تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" تبين من خلال عبارة السادسة (تعمل الحوافز الجماعية داخل المؤسسة على تحقيق افضل الاداء المتميز) بلغ متوسطها الحسابي (1.64)، وبانحراف معياري (0.59)، ومن خلال معالجة إحصائية عن طريق الحزمة إحصائية للعلوم اجتماعية تبين ان درجة المعنوية للعبارة السادسة تساوي (0.00) عند مستوى دلالة 0.05 وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية هذا بين ان هناك دلالة إحصائية للعبارة (تعمل الحوافز الجماعية داخل المؤسسة على تحقيق افضل الاداء المتميز) كما أنه اجاب ما نسبته (41.2%) على انهم "دائما" مع العبارة، واجاب ما نسبته (52.9%) على "أحيانا"، ودمج الاجابتين يتضح انهم يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني أن آراء الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة على الفقرة رقم 06 وبمستوى إستجابة مرتفع، وبذلك فان الحوافز الجماعية داخل المؤسسة لها دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

وهذا وقد جاءت العبارة الثانية في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (1.88)، وبانحراف معياري (0.68) واحتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.76)، وبانحراف معياري (0.69) واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.67)، وبانحراف معياري (0.63) كما احتلت الفقرة السادسة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.64)، وبانحراف معياري (0.59) وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.61)، وبانحراف معياري (0.73) وقد جاءت العبارة الثالثة في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.52)، وبانحراف معياري (0.61).

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محور "تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" يساوي (1.68) وان الانحراف المعياري لجميع فقرات محور الثالث يساوي (0.47) وان القيمة الاحتمالية للعبارة تساوي (0.02) وبما ان درجة المعنوية اقل من درجة دلالة إحصائية لذلك يعتبر المحور الثالث دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل عل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور.

ومن خلال ذلك يتضح لنا أنه يوجد دور لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وهو ما يحقق صحة فرضيتنا الثانية.

## 2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

#### – مناقشة النتائج في ضوء الفرضية للفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات أفراد البحث حول المحور الأول (استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) للدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول ب (1.43) وان الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الأول ب (0.35) وان الدرجة المعنوية للعبارات تساوي (0.03) لذلك يعتبر المحور الأول دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور وأنه يوجد أثر عند مستوى الدلالة الإحصائية عند نسبة 0.05.

وتقول الفرضية على أنه يوجد دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وذلك واضح من خلال ما تم عرضه سابقا في الجانب النظري بان العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليما ولذلك فإن تراكم الاستثمار البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدر من مصادر النمو الدائم.

كما أن أهمية الاستثمار البشري العلمية والعملية أدى إلى الالتفات إلى الأهمية البالغة لمفهوم الاستثمار البشري ودوره في نهضة المجتمع وتقدمه في إعطاء الأولوية متقدمة للتنمية البشرية كما وكيفا وعمقا، وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية بل تحتاج إلى المعرفة أو لتغير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يجب تنمية المورد البشري من حيث الكم والكيف، لذلك فهناك اتفاق على أن التحديات التي يتحملها العصر الجديد لن يرتضي لها إلا المورد البشري دائم الترقى ودائم النمو سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات حتى يمكن الجميع من المشاركة في العالم الجديد وان الارتقاء بالثورة البشرية لن يحقق إلا بعد توافر شروط الجودة الكلية في كافة مراحل ومستوياته.

وهذا ما يتفق مع دراسة دراسة بن صوشة رياض ( 2007 ) بعنوان :تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الذي توصل إلى أنه يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية، وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل، ودراسة أبو زيد ( 2000 ) بعنوان أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب الذي أوصى بضرورة الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف

لاستقطاب مندوبي التأمين ، نظرا لتوافر إدارات لشئون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى شركات التأمين الأردنية، دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد، وأيضا دراسة زعتر جازية صلاح الدين ( 1995 ) بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية حيث أوصى بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البنوك التابعة للقطاع العام، والاهتمام بعناصر المناخ التنظيم التي تشجع على التميز في تقديم الخدمات المصرفية.

#### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات أفراد البحث حول المحور الثاني "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" للدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية ، حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني ب (1.50) وان الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الثاني ب (0.56) وان الدرجة المعنوية للعبارات تساوي (0.00) لذلك يعتبر محور "تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور و أنه يوجد اثر عند مستوى الدلالة الإحصائية عند نسبة 0.05.

وذلك واضح من خلال ما تم عرضه سابقا في الجانب النظري بان تدريب وتكوين الموارد البشرية هي عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يتطلب تدريبا لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من اجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا تنفيذية).

وهذا ما توافق مع دراسة بن صوشة رياض ( 2007 ) بعنوان :تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية التي أوصت باعتبار الإنفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، ودراسة العزوني فؤاد عبد الهادي ( 2001 ) بعنوان دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة حيث توصل إلى وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية، ودراسة زعتر جازية

صلاح الدين ( 1995 ) بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية الذي أوصى بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البنوك التابعة للقطاع العام.

#### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات أفراد البحث حول المحور الثالث (تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) للدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث ب (1.76) ، وان الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الثالث ب (0.69) ، وان الدرجة المعنوية للعبارات تساوي (0.00) لذلك يعتبر المحور الثالث دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور و أنه يوجد اثر عند مستوى الدلالة الإحصائية عند نسبة 0.05.

وذلك واضح من خلال ما تم عرضه سابقا في الجانب النظري بأن نظم الحوافز تستهدف توجيه سلوك الأشخاص ، بحيث يؤدون ما يطلب منهم أداءه من عمل على مستوى عالي من حيث الكم والكيف ، كما يستهدف نظام الحوافز التغلب على العوامل المعوقة التي تعوق الشخص عن أداء العمل الذي نريد أن يقوم به ، ولا يمكن أن نخلق هذا الشخص أو نثبت هاته الصفة فيه إلا عن طريق نظم الحوافز، وترتبط الحاجات ارتباطا وثيقا بنظام الحوافز ، حيث أنه إذا كان العائد مادي دون مستوى الكفاف سواء بالنسبة للشخص نفسه أو لعائلته فلن تكون هناك حاجة تدفعه للعمل ولا نستطيع أن نستخدم أسلوب الحث بمعنى الوطنية أو المعنى الخلقي الذي يتضمن الضمير ، ولا نستطيع أن نستخدم هذه الوسائل لأنها لن تجدي حتى العلاقات الإنسانية الراقية ، وحتى آداب السلوك تحقق إذا انخفضت الحاجة ، أو زادت شدة الحاجة إلى مستوى معين ، فنحن مختلفون في حاجات كثيرة بطبيعة الحال ، فهناك اتجاهات أساسية نتفق فيها لأننا بشر ولأننا في نفس العصر بما فيها من ظروف وعوامل وتناقضات، ومن ناحية ثانية ولأننا في مجتمع عربي توحدنا الظروف بالثقافة المشتركة وكل هذا يجعلنا مضطرين إلى التفكير في نظم حوافز عامة موحدة ومما لا شك فيه أن مجال التربية والرياضة ، وخاصة الرياضة ذات المستوى الرفيع في أشد الحاجة إلى تطبيق نظام الحوافز لحث اللاعبين على العمل حتى يضاعفوا الجهد في أداء مهام وظيفتهم وحتى يمكن الوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق أفضل النتائج.

وهو ما تم التوصل إليه في دراسة بن صوشة رياض ( 2007 ) بعنوان :تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية حيث قال يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية واتباع نظام الحوافز للتغلب على العوامل المعوقة التي تعوق الشخص عن أداء العمل الذي نريد أن يقوم به ، وتقييم الموارد البشرية وفقا لقيمتها ووفقا للمعايير الكمية والاقتصادية، ودراسة العثمان شهاب "2000" بعنوان نظام الحوافز يؤدي الى ارتفاع أداء العاملين في المنظمات حيث توصل إلى أن " نظام الحوافز يرتبط ارتباطا وثيقا بارتفاع أداء العاملين.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات أفراد البحث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، وبالرجوع إلى الخلفية النظرية يرى الباحث أن الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي حيث ذكر "آدم سميث" في كتابه الشهير ثروة الأمم أن كافة القدرات المكتسبة النافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه، كما أكد "الفريد مارشال" أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة أن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

فمن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة للمحاور الثلاثة المدروسة تبين لنا انه يوجد دور لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، أي أن الفرضية العامة قد تحققت ونبين ذلك بتحقيق الفرضيات الجزئية الثلاثة.

### ربط النتائج مع الدراسات السابقة:

حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسة التي قام بها بلعودة احمد، جامعة المسيلة بعنوان: مساهمة استخدام استراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البرج رسالة ماستر مقدمة سنة 2016/2015، حيث توصل الباحث إلى أن للاستقطاب والتدريب مساهمة فعالية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

وتتفق أيضا مع دراسة غانم هاجر بجامعة المسيلة بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: إدارة المنظمات سنة 2018/2017، حيث توصلت إلى أنه يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية وذلك راجع الى ان إدارة الموارد البشرية هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع.

أما الدراسات الأخرى فقد جاءت مشابهة فقط واقتصرت على دراسة أحد المتغيرين سواء كان ممارسات إدارة الموارد البشرية أو الأداء المتميز فمنها من حول الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ومنها من درس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والتفاعل الاجتماعي ومنها من درس الأداء المتميز.

# الفصل الخامس:



## استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- اقتراحات
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة
- 4- المراجع المعتمدة في الدراسة
- 5- الملاحق
- 6- ملخص الدراسة



## 1- استنتاجات عامة:

- بعد دراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:
- فيما يتعلق بالمحور الاول استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية فقد استنتج الباحث وجود دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية وأكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب المورد البشري على تحقيق الأداء المتميز، وقد أظهرت الدراسة أنه يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد وهذا يدل على وجود استراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح.
  - وفيما يتعلق بالمحور الثاني تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية فقد استنتج الباحث وجود دور لسياسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، فقد أكدت الدراسة على أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في المديرية تعمل على رفع كفاءة الموظفين وأشارت إلى مدى حرص الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية وتنمية وتطوير المهارات والقدرات، كما أكدت الدراسة على أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الإيجابية ويرفع الروح المعنوية ويؤدي إلى تحسين الأداء وان تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة العاملين.
  - وفيما يتعلق بالمحور الثالث تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية فقد استنتج الباحث وجود دور لنظام تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وذلك راجع الى أن الجانب التحفيزي "المعنوي والمادي" يؤثر إيجابا على تحقيق الأداء المتميز في مديرية الشباب والرياضة، كما ان الحافز ليس مجرد مثير للدوافع ، بل هو أيضا مصدر خارجي لإشباع الحاجة ، أو الهدف الذي يسعى الفرد إليه ، لأن الحصول عليه يؤدي إلى الشعور بالرضا والارتياح وتؤدي حالة الرضا والارتياح هذه إلى تحقيق الأداء المتميز والمراد الوصول اليه من قبل الإدارة والمنظمة ككل.
  - وهذه النتائج التي توصلنا إليها "تحقق الفرضيات الجزئية كلها" تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه لممارسات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، فمن خلال الخلفية النظرية نجد ان الأهمية البالغة لممارسات لإدارة الموارد البشرية تكون من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة

للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضا إلى توفير الموارد البشرية بالموصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضا الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

## 2-الاقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وفتح تخصصاتها في المعاهد الرياضية.
- تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.
- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية وفهم المعلومات المتلقات الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.
- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في نوع الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.

## 3-الآفاق المستقبلية للدراسة:

- إجراء دراسات مماثلة لممارسات إدارة الموارد البشرية مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:
- ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة .
- ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية الأداء داخل الهيكل الإداري .
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التقليل من الضغوط النفسية للموظفين .
- ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تقويم الأداء الوظيفي للعامل .
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجيات الموارد البشرية.





قائمة المصادر

والمراجع



1.

-المراجع المعتمدة في الدراسة:

المصادر:

- القرآن الكريم

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. عادل حرحوش صالح المفرجي: الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمة الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001.
2. أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار الميرة، ج2، ط1، عمان، 2006.
3. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية\_نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
4. أبو حطب، فؤاد وصادق آمال: مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1991.
5. أحمد علي صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، 2008.
6. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
7. أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
8. أسامة أمين ربيع: التحليل الإحصائي، مكتبة الانجلو المصرية، ط2، القاهرة، مصر، 2007.
9. أسامة كامل محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، 2006.
10. الرفاعي حسين أحمد: مناهج البحث العلمي(تطبيقات إدارة اقتصادية)، دار وائل للطباعة و النشر، 1996.
11. السيد حسن شلتوت حسن معوض: التنظيم والإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
12. توفيق حسوني : الإدارة المالية، ط5، جامعة دمشق، سورية، 1993.
13. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
14. خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان، الأردن، 2005.
15. راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
16. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
17. ربابعة علي: إدارة الموارد البشرية" تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
18. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
19. زكي حنكوش: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981.
20. شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
21. شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

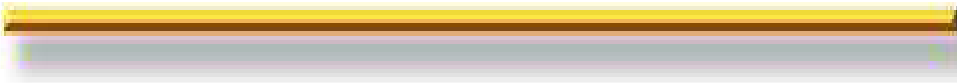
22. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
23. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 23.24 مصطفى محمود : 2010 ص 16
25. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
26. طريف شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1993.
27. عاطف محمد عبيد: إدارة وتنظيم المشروعات، دار النهضة العربية، بدون بلد، 1976.
28. عبد اليمين بوداود، د عطاء الله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
29. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
30. علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: التنظيم و إدارة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1989.
31. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002.
32. عمار بوحوش ومحمد دينيابات: منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
33. فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
34. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1986.
35. فؤاد سيد البهي: علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987.
36. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2000.
37. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، 1993.
38. محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003.
39. مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
40. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان، 2000.
41. مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999.
42. مصطفى كامل مصطفى: دراسات في الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
43. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.

44. مويرس أنجرس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية" (بوزيد صحراوي و آخرون، مترجم)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
45. نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
46. نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2011.
47. قائمة الدوريات والمجلات العلمية:
48. قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:
49. أبو زيد: أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب، رسالة ماجستير، الأردن، 2000.
50. أبو سكر درويش: تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.
51. العوامل نائل: بعنوان تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 1994.
52. العثمان شهاب: نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2000.
53. العزوني فؤاد عبد الهادي: دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2001.
54. بن صوشة رياض: تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
55. دومي عبد الوهاب: "تصميم و إنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2003.
56. زعتر جازية صلاح الدين: استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 1995.
57. عمري سامي: فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، جامعة المسيلة، 2007.
58. راتب احمد قبيعة: زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، بدون سنة.
59. يوسف محمد البقاعي: قاموس الطلاب، دار المعرفة، المغرب، 2006.
60. مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
60. مرنيز أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.

# الملاحق



- 1- الاستبيان.
- 1- تسهيل مهمة.
- 2- قائمة المحكمين.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

الاستمارة

يشرفني أن أقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية" وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي.

وارجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

تحت إشراف:

الدكتور بوصلاح النذير

من إعداد الطالب:

ضباب صالح

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الاول: استقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية .

العبارة	دائما	احيانا	ابدا
01			
02			
03			
04			
05			
06			

المحور الثاني: تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية .

العبارة	دائما	احيانا	ابدا
01			
02			
03			

			04	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات لتحقيق افضل الاداء المتميز بالمؤسسة الرياضية .
			05	تساهم عملية التدريب في تطوير قدرات و مهارات المورد البشري بالمؤسسة الرياضية مما يسهم لتحقيق افضل الاداء المتميز .
			06	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على تقنيات و اساليب العمل الحديثة مما يسهم في الوصول لتحقيق افضل الاداء المتميز .

**المحور الثالث:** تحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية .

ابدا	احيانا	دائما	العبارة	
			01	يتم تخصيص حوافر مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية يساهم في تحقيق افضل الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية .
			02	الاهتمام بالجانب المعنوي بالمؤسسات الرياضية من مسؤولين داخل المؤسسة الرياضية يساهم في تحقيق افضل الاداء المتميز .
			03	طريقة الاتصال و التواصل الايجابية من طرف المسؤولين تحفز العاملين على تحقيق افضل الاداء المتميز .
			04	اهتمام المؤسسة بالجانب المادي الذي يتعلق بالحوافر يساهم في تحقيق افضل الاداء المتميز .
			05	تعمل الحوافر الفردية داخل المؤسسة على تحقيق افضل الاداء المتميز .
			06	تعمل الحوافر الجماعية داخل المؤسسة على تحقيق افضل الاداء المتميز .

ملخص الدراسة بالعربية:

عنوان الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

هدف الدراسة: الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

مشكلة الدراسة: هل لممارسات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية؟

الفرضية العامة: لممارسات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- يوجد دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
  - يوجد دور لسياسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
  - يوجد دور لنظام تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- مجتمع الدراسة: يتمثل في العمال الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) عاملاً.
- عينة الدراسة: هي مجتمع الدراسة.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبيان.

أهم الإستنتاجات المتوصل إليها في الدراسة:

- وجود دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية
  - وجود دور لسياسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
  - وجود دور لنظام تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- وهذه النتائج التي توصلنا إليها "تحقق الفرضيات الجزئية كلها" تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه لممارسات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- الإقتراحات:

- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وفتح تخصصاتها في المعاهد الرياضية.

- تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية وفهم المعلومات المتلقات الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.

الأفاق المستقبلية للدراسة:

- إجراء دراسات مماثلة لممارسات لإدارة الموارد البشرية مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:
- ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة .
- ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية الأداء داخل الهيكل الإداري .
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التقليل من الضغوط النفسية للموظفين .

### **Summary of the study:**

\*The title of the study

–Human Resource Management and its role in outstanding performance advantage in sports management.

### **The objectives of the study are**

\* Exposing the role of human resource management practices in achieving the outstanding performance of workers in sports institutions.

### **The general question**

\*Do human resource management practices have a role in achieving outstanding performance in sports institutions?

### **General hypothesis:**

\*Human resource management practices have a role in achieving outstanding performance in sports institutions

### **Partial hypotheses:**

\*There is a role for the policy of attracting human resources in achieving the outstanding performance of workers in sports institutions.

\*There is a role for a policy of training and training of human resources in achieving the distinguished performance of workers in sports institutions.

\*There is a role for the human resources incentive system in achieving the outstanding performance of workers in sports institutions.

**Study population:** It is represented in the administrative workers in the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of Messila, and the study population includes (41) workers.

**Study sample:** is the study population.

### **The most important findings:**

\*The existence of a role for the policy of attracting human resources in achieving the outstanding performance of workers in sports institutions.

\*The existence of a role for a policy of training and training of human resources in achieving the outstanding performance of workers in sports institutions.

\*The existence of a role for the human resource incentive system in achieving the outstanding performance of workers in sports institutions.

\*These results, which we have reached "achieve all partial hypotheses," confirm the validity of the main hypothesis, which stated that human resource management practices have a role in achieving the distinguished performance of sports institutions.

**The most important suggestions:**

- \* Attention to human resources management as it keeps pace with development and works hard to activate the incentives for change and develop its factors and move its requirements.
- \* Opening specialties in human resources management in sports institutes.
- \* Creating specialized frameworks in human resources management by experienced and competent specialists in this field.
- \* Sports management should view investment in human resource as one of the strategic approaches to increasing efficiency and organizational effectiveness.