



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

العنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في توظيف الكفاءات

لتحقيق معايير إدارة الجودة داخل المنشآت الرياضية بولاية الأغواط

إشراف الأستاذ:

عاشور عادل

إعداد الطالب:

عبد الحميد هواري

السنة الجامعية: 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

العنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في توظيف الكفاءات

لتحقيق معايير إدارة الجودة داخل المنشآت الرياضية بولاية الأغواط

إشراف الأستاذ:

عاشور عادل

إعداد الطالب:

عبد الحميد هواري

السنة الجامعية: 2021/2020

تشكر

الشكر أولا لله العلي القدير الذي وفقنا لهذا
العمل، الغني الرحيم الذي تتم بنعمته الصالحات
فله الحمد كثيرا كما يحب ويرضى
أن أنعم علينا إتمام هذا العمل ويسر لنا كل عسير
وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.
ثم الشكر إلى أستاذنا الفاضل "**عاشور عادل**"
الذي شرفنا بإشرافه على مذكرتنا
وتجشم معنا مسيرة هذا البحث دون ملل أو كلل
ولم يبخل علينا بنصائحه ووقته فله جزيل الشكر عرفانا وامتنانا
كذلك الشكر الموصول إلى جل أساتذة
"**تخصص: إدارة وتسيير رياضي**"
الذين كان لهم الفضل في مسيرتنا العلمية .

الأهداء

إلى بلسم روحي و مشعلة
شموعي إلى مكففة دموعي
إلى من حضنت أحلامي
وبدلت أجزاني فرحا
وشوك دربي أزهارا ورياحينا

إليك أمي

إلى الذي رفع عني ضيم الجهل وغرس في قلبي
الطموح وسقى تربتي بالحب والتشجيع إلى من علمني
أن نور الشمس وأن النجاح يسطع من قلب المعاناة

إليك أبي

إلى **العائلة** صغيرا وكبيرا

إلى **كل الأصدقاء**

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	تشكر
أب	مقدمة
الاطار العام للدراسة	
7	1-الإشكالية
8	2-الفرضيات
9	3- تحديد المصطلحات
11	4- أهداف الدراسة
12	5- أهمية الدراسة
12	6- أسباب اختيار الموضوع
الجانب النظري	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: الاطار النظري للدراسة
16	1. إدارة الموارد البشرية
16	1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية
17	2.1. أهمية وتنظيم إدارة الموارد البشرية
20	3.1. الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية
22	4.1. وظائف إدارة الموارد البشرية
30	2. عملية التوظيف وفقا لمنهج الكفاءات
31	1.2. تعيين الكفاءات الأساسية المطلوبة
32	2.2. إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة
32	3.2. تحديد الكفاءات للاقتناء
33	4.2. ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتقاة
34	3. المنشآت الرياضية
34	1.3. المنشآت الرياضية في العصر الحديث
35	2.3. مفهوم المنشأة الرياضية وخصائصها
36	3.3. إدارة المنشآت الرياضية
37	4.3. أسس تخطيط المنشآت الرياضية
38	5.3. مبادئ الإمكانيات الرياضية وأنواع الملاعب

41	المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة
41	1. عرض الدراسات السابقة
41	1.1. الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل "إدارة الموارد البشرية"
45	2.1. الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع "المنشآت الرياضية"
49	2. التعقيب على الدراسات السابقة
الجانب الميداني	
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها
53	1- الدراسة الاستطلاعية
53	2- المنهج المتبع
53	3- متغيرات البحث
53	4- مجتمع الدراسة وعينته
54	5- مجالات البحث
55	6- أدوات البحث
56	7- الخصائص السكومترية
57	8- الأساليب الإحصائية المستخدمة
57	9- صعوبات البحث
58	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
58	1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
62	2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
66	3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
70	الاستنتاج العام
72	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة



مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في النظام العام للمنشآت الرياضية والذي ينبغي على مسؤولي المنشآت وموظفيها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنشآت الرياضية والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع موظفيها.

حيث أن المنشآت الرياضية تعطي اهتمامًا بالغًا لبيئة العمل ولإدارته العامل لاقتناعها الراسخ بأن المورد البشري هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا جاءت عناية المنشآت بإدارة الموارد البشرية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الإدارة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمة واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية عدة وظائف للمنشآت الرياضية تؤثر مخرجاتها سلبًا أو إيجابًا على أداء العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون لتحقيق معايير الجودة وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنشأة.

مقدمة

كما يؤدي توظيف الكفاءات بالمنشآت الرياضية إلى تحقيق معايير الجودة داخلها لدى العاملين إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وزيادة الإنتاجية.

ومما سبق ارتأينا تقسيم بحثنا الى مايلي:

الاطار العام للدراسة: والذي احتوى الاشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والمصطلحات مع ذكر الأهداف والأهمية واسباب اختيار الموضوع.

الفصل الأول الأدبيات النظرية: والذي تضمن المبحث الاول الاطار النظري للدراسة وتحدثنا فيه على إدارة الموارد البشرية وتوظيف الكفاءات بالإضافة المنشآت الرياضية. وفيما يخص المبحث الثاني فقد اشتمل الدراسات السابقة من حيث العرض والتعقيب.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية: تطرقنا فيه الى ثلاثة مباحث والتي تضمنت:

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجانب النظري





الإطار العام
لِلدِّرَاسَةِ

1. الإشكالية:

نظراً لأهمية دور إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد كفاءة العاملين فيها وانتمائهم من عدمه فسوف يتناول الباحث بعدي إدارة الموارد البشرية وتوظيف الكفاءات من أجل تحقيق معايير الجودة بالدراسة والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما لدى موظفي المنشأة الرياضية لأهمية هذا الصرح الذي يعد مكسباً كبيراً للولاية والذي يعد النموذج المثالي والمحتذى به من جميع المنظمات الأخرى التابعة للرياضة صفته يضم مجموعة من الكوادر والإطارات التي تعمل على مستوى المنشأة.

فإدارة الموارد البشرية تكسب المنشآت الرياضية خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل. وبالتالي فإن للإدارة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي وذلك طبقاً لطبيعة وقوة إدارة الموارد البشرية التي تتمتع بها المنشأة ولذلك فإن ضعف إدارة الموارد البشرية في المنشأة ينعكس سلباً على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستواها وعدم تحقيق معايير الجودة داخل المنشأة الرياضية والمتعاملين معها وضعف انتمائهم وعلى النقيض من ذلك فإن قوة إدارة الموارد البشرية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع فعاليتها في أداء الواجبات ويرتفع مستواها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والانتماء التنظيمي بين العاملين.

الإطار العام للدراسة

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل لإدارة الموارد البشرية دور في توظيف الكفاءات داخل المنشآت الرياضية؟

يتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة التالية:

- هل لسياسة الاختيار وتعيين لموارد البشرية دور في توظيف الكفاءات بالمنشآت الرياضية؟

- هل يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في توظيف الكفاءات بالمنشآت الرياضية؟

- هل لنظام تحفيز الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية دور في توظيف الكفاءات (لتحقيق معايير الجودة)؟

2.الفرضيات :

- وضعنا افتراضا لمشكلة البحث الفرضيات التالية:

الفرضية العامة :

- قد تلعب إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية دورا مهما في توظيف الكفاءات للنهوض بالمنشأة ورفقيها.

الفرضيات الجزئية:

- تتوفر المنشأة الرياضية بولاية الأغواط على إدارة موارد بشرية مثالية قد تسمح توظيف الكفاءات.

الإطار العام للدراسة

- قد يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في توظيف الكفاءات من أجل تحقيق

معايير الجودة داخل المنشأة الرياضية

- تسعى المنشأة الرياضية للمحافظة على مواردها البشرية من خلال العمل على تحفيز

العاملين من أجل تحقيق معايير الجودة داخل المنشآت الرياضية.

3. تحديد المصطلحات

- إدارة الموارد البشرية: عرّف تايلور الثقافة بأنها كل مقصد يشتمل على مجموعة من

المعلومات، والمعتقدات، والفن والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها

الإنسان بحكم عضويته في المجتمع¹

وهناك من عرف الثقافة بأنها " كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من أشياء ومن

مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية

الاجتماعية. فاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم والأفكار، كلها

عناصر ثقافية لأنها من صنع الإنسان².

وهناك عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية فمنها ما يشير إلى

المفاهيم الإنسانية مثل القيم والقواعد السلوكية الناتجة عن تفاعلات الأفراد والمناخ النفسي

السائد داخل المنظمة³

¹ العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 29.

² الفالح نايف بن سليمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2001، ص 32.

³ وصفي، عاطف، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية بيروت، 1998، ص 50.

الإطار العام للدراسة

فإدارة الموارد البشرية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم فمفهوم إدارة الموارد البشرية يمثل تحديًا كبيرًا لأي تنظيم وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وهي رغم عموميتها وكليتها إلا أنها تتميز بالتعدد، وبتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحيانًا وغير موضوعية أحيانًا أخرى مما يهدد المنظمة¹.

- المنشآت الرياضية: يمكن تعريف المنشآت الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز للوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة المنشآت الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية في جميع جوانبها الترفيهية الاجتماعية الاقتصادية.

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المنشآت الرياضية الإمكانات المتوفرة بها حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفأة من أجل تحقيق الأهداف التي

¹ عبد الوهاب علي محمد، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، شركة مصادر ، جدة، 2003، ص 78.

الإطار العام للدراسة

أنشئت من أجله هذه المنشآت ويرى أمين الخولي بأنها بمثابة الواقع المادي المؤسستي الذي يتعهد الرياضة¹

معايير الجودة: الجودة في اللغة: الشيء الجيد، وهي مصدر الفعل (جاد)، والجودة الشاملة هي: الجهود والطاقات التي يتم استثمارها؛ بهدف تحسين المنهج الإداري، ومواصفات العمل في المؤسسة، إذ إنها تشمل بهذا المعنى الكفاءة، والفاعلية، فهي تُعبر عن ناحية الكفاءة عن الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات المتاحة، كالموارد المادية، والبشرية؛ بهدف الحصول على نسبة مُحددة من الناتج، بأقلّ كلفة مُمكنة، وتُمثّل الجودة الشاملة الفاعلية من خلال تحقيق المُخرجات، والأهداف الموضوعية، وبذلك تُعدّ الكفاءة، والفاعلية من أهمّ أسس الجودة الشاملة.²

تُعرّف معايير الجودة الشاملة بأنها: مجموعة من الخصائص، والسمات، والمواصفات المطلوب توافرها في النظام الكامل للمؤسسة؛ بهدف تحقيق الجودة الشاملة، علماً بأنّ هذه الصفات، والخصائص تشمل: مدى تهيئة البيئة، والمناخ المناسب، وتحديد المتطلبات التي يحتاجها العميل، أو المُستفيد من عمل المؤسسة، بالإضافة إلى التخطيط لجودة الأهداف، وجودة كلّ من الإدارة، والخُطط، ومُحتوى البرامج في المؤسسة، وتحديد مدى جودة الكادر المؤسسيّ، ومدى مُلاءمة المنشأة لمتطلبات العمل.³

¹ أمين أنور الخولي: الرياضة و الحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، د ط، 1995، ص 356.

² إبراهيم جابر المصري، الجودة الشاملة في التعليم، ط1، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 7.

³ محمد قاسم اقحوان، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير الجودة الشاملة، عمان- الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، ص 123.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية السائدة في المنشأة الرياضية بولاية الأغواط
- تحديد مستوى الكفاءة لدى موظفي المنشآت الرياضية
- تحديد مدى اختلاف مستوى إدارة الموارد البشرية السائدة في المنشأة الرياضية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمواردها البشرية.

5. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية وإمكانية الاستفادة منها داخل المنشآت والنتائج التي تصل إليها الدراسة في التعرف على مستويات إدارة الموارد البشرية والعمل على تحسينها.
- تتمثل أهمية هذه الدراسة أيضًا في كونها تبحث في مثل هذا الموضوع في بيئة رياضية لها خصوصيتها التي تميزها عن باقي المنشآت الحكومية والخاصة.
- كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على سلوك موظفي المنشآت وعلى مستويات كفاءاتهم لاسيما وأن الكفاءة تعد من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف المنشأة وإنجاز المهام المنوطة بها خاصة الرياضية منها.

6. أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع والمبررات التي دفعت الطالب الى اختيار هو الموضوع نذكر :

الإطار العام للدراسة

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بلادنا خاصة بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

اخل المنشآت الرياضية

- أصبحت المحافظة على المورد البشري من أهم المخططات التي تسعى اليها كل المنشآت


الرياضية بصفة عامة وبصفة خاصة بولاية الأغواط وهذا لا يتحقق إلا بوجود الكفاءات

اللازمة من أجل الحفاظ على إدارة الموارد البشرية ويسمح لهم بتقديم الأفضل والأنسب

للمهام التي توكل لهم .

- ميولنا الشخصي في اختيار الموضوع يتماشى مع الاوضاع الراهنة للواقع الرياضي في

المنشآت الرياضية الجزائرية.



الفصل الأول
الأدبيات النظرية

تمهيد:

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على سواء في وقتنا الحاضر ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل أو أي وظيفة بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة أصبحت ضرورية وهذا يحتم تواجد إدارات موارد بشرية خاصة لمختلف المنشآت لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

1. إدارة الموارد البشرية

1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية: لقد اختلفت النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة ويرى أصحاب النظرية التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وإنصرافهم وإجازاتهم وإنعكس ذلك على دور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة¹.

وهناك تعريف عدة لإدارة الموارد البشرية تبعاً لإختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين ومن بينها :

عرف ويليام (سيكولا) "w- sikula" على أنها إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، التدريب والتنمية ، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين².

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة³.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر، 2002، ص 15.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط 1، 2001، ص 16

³ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، 1996، ص 27 .

(w.Glueck): هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك لتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها .

ويعرفها (Chruden) و (Sherman): إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد وهي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون من رأي أو مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهـم بفعالية أكثر كما يعرفها (Grant.j) (Smith G) هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.¹

وفي تعريف آخر تعني الموارد البشرية إعداد وتوظيف الأفراد لكي يصبحوا قوة عمل منتجة بدرجات متفاوتة من المهارة حسب قدراتهم وطاقاتهم وفرص العمل المتاحة لتشغيله وفي نطاق هذا الإطار المحدود تقترن الحقوق بالواجبات وإشباع الحاجات وباكتساب القرارات الإنتاجية وتوظيفها في العمل الاجتماعي.²

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية ترى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والحوافز المادية والمعنوية.³

2.1. أهمية وتنظيم إدارة الموارد البشرية:

1.2.1. أهمية إدارة الموارد البشرية: تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، 2007، ص ص 6، 7 .

² محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 51.

³ علا عبد الباقي إبراهيم، علاج النشاط الزائد لدى الأطفال، د ط، القاهرة، الجريسي، 1999، ص 87.

هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهد والابتكار.¹

وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية .

أولاً: تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

ثانياً: تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات والتأخرات.

ثالثاً: المنافسة الحادة الدولية التي أفرزتها العولمة الاقتصادية مما زاد الاهتمام بالعنصر البشري.²

رابعاً: ارتفاع نسبة الوعي بين العاملين نتيجة ارتفاع مستوى التعليم والثقافة مما أدى إلى وجود خبراء في هذا المجال.³

خامساً: ارتفاع تكلفة العمل الإنساني تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات.

سادساً: زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين.⁴

سابعاً: تشمل وظيفة العمليات الإنتاج والتسويق والتمويل والتوظيف وإهمال هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، (بنها)، القاهرة، 2000، ص25.

² سهيلة محمد عباس. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000، ص24.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 1997، ص43.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص، ص 29،30.

ثامنا: بدون مؤسسين ومالكين وبدون إدارة لا تقوم المنظمة وتأكيد على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره.¹

2.2.1. تنظيم إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية استشارية ومساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة إذ كلما زاد عدد العاملين في المنظمة زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة لكن ليس لإدارة الموارد البشرية تنظيم نموذجي وإنما يكون شكل هذه الإدارة وموقعها في الهيكل التنظيمي وتنظيمها الداخلي وأنواع الأنشطة التي تقوم بها على أساس الوظائف التي تؤديها مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة ومدى تقديرها لوظيفة إدارة الأفراد لهذا لا يمكننا أن نتخذ تنظيما معيناً لإدارة الأفراد لأنه من المستحيل معرفة التنظيم الذي يوافق كل مؤسسة ومن أهم تنظيماها مايلي:²

أ- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

ب- نظم المعلومات وبحوث إدارة الموارد البشرية:

تحتاج كل منظمات إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في النظام يدوي أو آلي كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

ج- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.³

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، ط2، 2004، ص20.

² نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص30.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2000، ص30

3.1. الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية:

1.3.1. الأهداف الداخلية:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية.
- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة.
- تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل.
- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة لخلق التعاون الفعال المشترك.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب .
- إدارة قوة عمل متنوعة (السن، الجنس، الجنسية، العرق...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها.
- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.

- كفاءة و تحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين.¹

2.3.1. الأهداف الخارجية:

أ- **تحقيق الكفاءة الإنتاجية:** يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المالية التي تملكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن العنصر البشري هو الذي يستخدم المواد والآلات... الخ لإنتاج المخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة وعليه فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال عمله على تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهذا ما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تأهيل العنصر البشري من خلال تدريبه وتحفيزه وتوفير كل الظروف المادية والمعنوية التي تجعله قادر على العطاء بكفاءة وإنتاجية عالية الأمر الذي يؤدي إلى نمو وتطور المؤسسة.²

ب- **رفع الروح المعنوية:** يعتمد هذا الهدف على العوامل النفسية التي تؤثر على تحفيز رضا وأداء الأفراد فالتأثير الإيجابي على الروح المعنوية يساهم بصفة كبيرة في بلوغ الأهداف كرفع الأجور أو تطبيق نظام محفز للمكافآت.

وتقاس الروح المعنوية من خلال السلوكيات والتصرفات الفرد أثناء تأديته لعمله فالسلوك الإيجابي أي الحضور في العمل ومعدل الغيابات المنخفض دليل على الرضا والروح المعنوية مرتفعة مما يؤثر إيجاباً على إنتاجية العمل، أما السلوك السلبي كتغيب ودوران العمل يعني التدهور في الروح المعنوية مما يؤثر سلباً على إنتاجية العمل .

ج- **وضع الفرد المناسب في المكان المناسب:** هذا الهدف مكون من شرطين هما الفرد والمكان المناسب وهما شرطان متكاملان يجب أن لا يكون الاهتمام بإحدهما دون الآخر

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، (مدخل كمي)، دار الفكر، ط1، 2001، ص ص21، 22.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص29.

وذلك لنضمن تحقيق الهدف المزدوج أي الإنتاجية و الروح المعنوية و الحفاظ على الطاقة البشرية.¹

د- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها: أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم والاستفادة القصوى من الجهود البشرية.

هـ- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة: لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

و- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

ز- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.²

4.1. وظائف إدارة الموارد البشرية: تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية، باختلاف المنظمات وطبيعة نشاطها بالإضافة إلى حجمها ومستوى تطورها من غير الممكن ان تكون المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة إقتصادية هي نفس وظائف الموكلة لمثليتها بمؤسسة خدماتية، وما يمكن تصنيفه من هذه المهام ما يلي:

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة .
- وظائف خاصة بتحسين أداء الموارد البشرية .

¹ صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، ط1، 1972، ص41.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص21.

1.4.1. الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية: وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة بإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين، تهيئة قوة العمل مكافأة، تطوير، حماية، إجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة، وتشمل هذه الوظائف مايلي ¹:

- **تحليل وتصنيف الوظائف:** يقصد بها معرفة وتحديد النشطة والمهام المكونة للوظيفة، والمؤهلات الخاصة لشغل الوظيفة للشخص المرشح لها (المهارات، القدرات، الخبرات ...). وتستخدم هذه الوظيفة من أجل تحقيق الإختيار المهني العلمي، وكذا تصميم برنامج التدريب المناسب للموظفين، تحسين طرق الأداء وتحديد مستويات الأجر والصلاحيات.

- **توصيف الوظائف:** ويقصد بتوصيف الوظائف، عملية إعداد ووصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة بحيث تشمل كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفة، بغرض التعرف على أنواع الوظائف ومستوى الصعوبة والمسؤولية التي يطرحها تحديد شروط التأهيل العلمي، الخبرات والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة، كذلك الراتب المرتبط بكل مستوى مما يمكن للمؤسسة من تحديد الأفراد الأكفاء المناسبين لشغل المنصب .

- **الإستقطاب الإختبار والتعيين :** ويقصد بها مجموعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والخاصة بالبحث عن المرشحين وجلبهم لسد الوظائف الشاغرة. وبصفة عامة هي أن نختار للتعيين في العمل أو المنصب أفضل من تقدم للعمل لصلاحياتها له مقارنة بباقي المتقدمين، لكفاءتها أولاً ولشهادتها ثانياً، لقدراته ونجاحه في المسابقة ثالثاً.

- **تكوين وتطوير مستوى العمال :** لتحقيق التوفيق بين العامل وعمله لابد من تدعيم ذلك بجملة من العمليات التدريبية لرفع مستوى كفاءة الفرد وما على الإدارة المخولة سوى توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة وتغيير إتجاهاتهم وسلوكياتهم السلبية تجاه العمل .

¹ حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات، مطبوعات معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 63.

- توجيه وتحفيز العمال: ويقصد بها توجيه الفرد للعمل الذي يتناسب وإستعدادته النفسية والجسمية إنطلاقا من (تحليل العمل وتحليل العامل) وكذا التعرف على الفروق المختلفة بين عاملها ومكافأتهم على السلوك الإيجابي .¹
- تنمية المسارات الوظيفية: ويقصد بها مساعدة الأفراد في تحقيق أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكانياتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعليه يتضمن ذلك الإهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد العاملين وإهتماماتهم المهنية وتوجيهها بما يحقق الأهداف المنشودة.
- تقييم أداء العاملين: وهي مختلف العمليات التي تتم بواسطة الوقوف على مستوى الخدمة التي يقدمها العامل مقارنة بغيره من الموظفين، ومقارنته بالمعايير الموضوعية المحددة سلفا المحصورة في الجوانب التالية:
 - طبيعة ومقدار الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان جهدا بدنيا أو فكريا.
 - مقدار الإتقان، الدقة، الجودة ، الإبداع في تقديم العمل
 - أسلوب العامل وطريقة الأداء في العمل كالتنظيم، العشوائية، الإرتجالية بالإضافة على عدم إحترامه لقواعد الإنضباط ، النظافة والمن داخل المؤسسة .
 - توفير ظروف مساعدة على الأداء: ويتم هذا من خلال كافة الإحتياجات والوسائل المسهلة لأداء العاملين، كون هذه الشريحة تتميز بالحماس، النشاط، والدافعية نحو العمل، وما على الإدارة سوى الإستغلال الأمثل لهذه الميزة بتوفير الشروط الملائمة، وخلق تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي السعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا بوضع سياسات تتميز بالمرونة وسهولة التنفيذ، الشيء الذي يساعد العمال على بذل المزيد من الجهد وإبراز طاقاتهم وقدراتهم الفردية.²

¹ حسين حسن عمار، المرجع السابق، ص64.

² حسين حسن عمار، المرجع نفسه، ص65.

2.4.1. الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية : تساعد الوظائف الإدارية في تنفيذ المهام

الفنية لإدارة الموارد البشرية وتشمل هذه الوظائف :

التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التحفيز، تحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة

الموارد البشرية.

وفيما يلي سوف نعرف لمختلف هذه المهام بنوع من التوضيح:

- **التخطيط:** وهو عبارة عن تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال زمن معين

كما ونوعا، هذا التحديث يعتمد على ظروف المنظمة من حيث كمية الإنتاج، تكاليف

الإنتاج، التكنولوجيا المستعملة في الإنتاجية، الهيكل التنظيمي كون أن أي تغيير في هذه

المجالات يؤثر على العرض والطلب في الموارد البشرية .

ويساعد التخطيط للموارد البشرية :

* في إستخدام الموارد البشرية عن طريق التخلص من الفائض وتلبية العجز

* يحقق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، فبالنسبة للفرد يحقق وضع الفرد المناسب في

المنصب المناسب وبالنسبة للمنظمة تحقيق الموائمة الداخلية، وبالنسبة للمجتمع يتم تحقيق

الإستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية كما أن أهداف التخطيط هي :

* إستيفاء إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

* الإعداد الجيد لملي الشواغر التي تنشأ نتيجة التقاعد أو الإستقالة

* الإعداد لبرامج التدريب وإعداد أفراد لتولي مهامهم.

- **التنظيم:** ويقصد به مجموعة العمليات التي تقوم بتجميع العناصر المكونة للمؤسسة،

تقسيمها، ترتيبها وتوزيعها قصد تنظيم العلاقات الإشرافية بين مختلف مصالح المنظمة كل

هذا من اجل تحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم للسلطة اللازمة، تحديد التقسيمات

الإدارية والعلاقات فيما بينهم لهدف الوصول إلى أعلى درجة من الفعالية ولا يتمكن من هذه

الأهداف المرجوة للتنظيم إلا من خلال إحترام المبادئ التالية:

***وحدة الهدف** : ويقصد بها أن تعدد الأهداف يؤدي إلى تناقضها، وبالتالي تشتت الجهد البشري داخل المنظمة وتعارضه مما يقلل من نسبة الأهداف المحققة .

***المساحة الرقابية** : والمقصود بها عدد الأفراد الخاضعين لرقابة المشرف، حيث أن توسيع الرقابة يؤدي إلى تركيز التنظيم والتقليل من عدد المشرفين وإقتراب القمة من القاعدة.

***تدرج السلطات** : وذلك بتنسيق المهام داخل المؤسسة بواسطة تنظيم العلاقات بين مختلف درجات السلم الإداري وهذا ما يؤدي إلى تحديد الأدوار، مراتب السلطة، وطبيعة الواجبات
***وحدة الأوامر**: وذلك عن طريق تركيز السلطة في إصدار الأوامر لدى جهة معينة من السلم الإداري .

***مبدأ المسؤولية** : هو نتيجة حتمية لمبدأ تدرج السلطات ، عقب إدراك كل فرد حجم مسؤوليته فإن محاسبته تتم على مدى تحمله لهذه المسؤولية وكذا المهام الموكلة إليه.

- **الرقابة** : وتعريفها على أن نظام تحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من النتائج ومقارنتها بتحقيق الأهداف كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومدى إلتزام العاملين لشروط عملهم والأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن ثم إكتشاف الفروقات الفردية والقيام بالتعديلات اللازمة لإصلاح الخلل، والرقابة عملية إدارية تشجع على إحترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون العملية وقائية وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات، وما ينجز عنها من العقوبات في حالة المخالفة أو عدم إحترامها .

- **التوجيه والتحفيز**: تقوم المنظمة بوضع أنظمة وأساليب لا بد على الفرد من إحترامها وتطبيقها كما يجب حيث تقوم هذه الأخيرة بتصميم الوظائف ووضع أنظمة تكوين وتطوير الأداء تساعد على تقوية الإدارة وتوضيح المسؤولية في العمل ، وبالتالي تحفيزه على الأداء المتميز .

3.4.1. وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بتحسين الأداء : تعتبر إدارة الموارد البشرية

ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد والكفاءات التي تتناسب مع إحتياجات المشروع والحرص على إستخدام

تلك الموارد إستخداما فعالا، من أجل تحسين أداءه وعلى هذا يمكن حصر هذه الوظائف كالاتي¹:

- وظيفة زيادة المقدرة على العمل:

* **تخطيط القوى العاملة** : تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى الإنتاج عن طريق إتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أسس علمية سليمة، وتخطيط القوى العاملة ينطوي على لخطوات التالية:

- توصيف الوظائف والعمال المختلفة.
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الوظائف.
- تحديد الوظائف المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع
- دراسة قوى العمل الحالية ومقارنتها بقوى العمل المطلوب توفيرها، والعمل على سد النقائص أو التخلص من الزيادة بإستعمال هذا الأسلوب في العمل يمكن التأكد من أن كان كل عامل يخدم هدفا محددًا يساهم في تحقيق الهدف الأول والعام للمشروع.
- * **الإختيار**: يعد الإختيار أحد العوامل المساهمة في زيادة الكفاءة الإنتاجية، ويتمثل في إختيار أنسب الأشخاص المؤهلين للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في المشروع غير أن وجود خطة مثالية للقوة العاملة لا يضمن بتاتا توفير أفراد المناسبين لشغل الأعمال والوظائف المحددة سلفا إلا إذا تمت عملية الإختيار على أحسن وجه من طرف إدارة الموارد البشرية، من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف .
- * **الإشراف والقيادة**: تتركز الإدارة في مفهومها الأساسي في قيادة الأفراد وتوجيههم نحو هدف معين، وتختلف أساليب القيادة والإشراف بإختلاف مستويات أداء الأفراد لأعمالهم.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص ص45.

وتهدف القيادة الحقيقية إلى خلق الدافع لدى العامل لتحسين أدائه ورفع مستوى كفاءته عن إقتناع وإدراك لإدراك إدارة الموارد البشرية، ومساهمتها في نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة.¹

* **التدريب:** يقتصر دور التدريب في زيادة المهارات لدى الأفراد لداء عمل ما، كما يمكن إعتبار التدريب على أنه تأقلم مع العمل، أو أنه تغيير في الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عملة تمهيدا لتقديم معارف وإرشادات توجيهية، ورفع مهارات الفرد في أدائه لعمله الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية فرد على العمل.

* **تهيئة ظروف العمل المناسبة:** عن أكثر ما يساعد على تهيئة جو للعمل يساعد على رفع مستوى الأداء هو توفير ظروف مساعدة ومناسبة تتلاءم وطبيعة العمل المراد إنجازه، حيث يقتصر دور الموارد البشرية في القيام بالبحوث والدراسات التي تكشف عن المواصفات المفروض توفيرها في جو العمل وإقتراح سبل لتحسين أو التغيير، ذلك ما ينجز عنه إنخفاض في معدلات الغياب، الحوادث والإصابات مما يسهم بشكل واضح لتحسين أداء الأفراد العاملين.²

- **وظائف زيادة الرغبة في العمل:**

* **تحديد هيكل الأجور:** إن الهدف الحقيقي لتحديد هيكل الأجور والمرتبات، هو تعويض الأفراد عن الخدمات التي يقدمونها لصالح المشروع، وحفزهم على العمل والإنتاج، وبصفة عامة يمكن القول بأن الهدف الذي تسعى إليه الإدارة ويسعى إليه الأفراد هو ربط الأجر بالإنتاج، بمعنى يصبح تحديد الأجر متوافق على درجة مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المشروع .

¹ علي السلمي، المرجع السابق، ص ص46، 48.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف للطباعة، القاهرة، 1995، ص 319.

وبالتالي فإن وظيفة تحديد هيكل الأجور والمرتبات تعد عاملاً مؤثراً في مدى رغبة الأفراد في بذل المزيد من الجهد مما ينعكس بدوره بشكل واضح في زيادة الأجور التي يتقاضونها .

***الإتصالات:** هدف الإتصالات داخل المؤسسة هو تحقيق التفاهم المشترك بين الأفراد، المشروع، الإدارة حيث تساهم العملية في لعب دور أساسي في تسهيل أو تعقيد عملية الأداء لدى الأفراد من خلال تأثيره على رغبات وأداء العاملين .

***تقييم الأداء:** تعد عملية تقييم الأداء الوسيلة الأكثر نجاعة لمعرفة مدى ملائمة الفرد العامل للمنصب أو نوع عمله الذي يمارسه، فبالإمكان نقل عامل من منصب لآخر يتفق مع إمكانياته مما يساهم في رفع كفاءة الإنتاج .

كما إن القصور في الأداء الذي قد تكشف عنه عملية تقييم الأداء، قد يكون مرجعه إلى ضعف عوامل الرغبة للعمل، الشيء الذي يترتب عنه إعادة تصميم لبرامج الإتصالات وهيكل الأجور والحوافز .

* **البحوث:** لا يعد من السياسات الرشيدة في إتخاذ قرار أو القيام بأي تعديل، دونما التعرف على تأثير ذلك على العاملين، فعلى سبيل المثال إذا ما أريد إدخال تغييرات على نظام العمل، لا بد من دراسة هذه الحالة وجمع بيانات وافية عنها، حتى تتمكن من إرساء سياسات وقرارات وفق أسس علمية سليمة.

* **الحوافز:** تمثل الحوافز إحدى وسائل التي توفرها الإدارة لعملها قصد تلبية مختلف الحاجات التي يشعر العامل بالنقص فيها ومحاولة إشباعها، مما يؤثر بشكل واضح على مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم، ومن ثم تقوي لديهم الرغبة في العمل، وخاصة إن كانت تلك الحوافز المرتبطة بالأداء.¹

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 49.

وحسب ما سبق تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد. كما تعتبر وظيفة من الوظائف والعلوم الحديثة نسبياً.

عرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس والمبادئ والأهداف حيث قديماً كان يعتبر الفرد كباقي الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة تتجر عنه تكاليف يجب تتميتها ومع مرور الوقت وبروز التطورات والتغيرات الاقتصادية والفكرية التسييرية أصبح ينظر للفرد من منظور آخر حيث أصبح عبارة عن مورد يجب استغلاله واستثمار الأموال الباهظة في سبيل تنمية أدائه وكفاءته الإنتاجية.

2. عملية التوظيف وفقاً لمنهج الكفاءات

إن التغيرات التي تحدث بسبب اعتماد منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية تكون أثناء القيام بالعمليات التالية:

التوظيف: يتم توظيف أصحاب الكفاءات لا المؤهلات والشهادات.

الترقية: على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية .

التقييم والتأجير: يتم على أساس معيار الكفاءة .

التكوين: تغيير مناهج التكوين ونفقاته حتى يتلاءم مع التطورات.

وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب الفعال، إذ أن الاستقطاب ليس مجرد وضع اعلانات

أو الاتصال بوكالات التوظيف، وإنما هناك أمور أخرى عديدة تجعله أكثر تعقيداً:

* لا بد أن تكون جهود الاستقطاب صحيحة على أساس الخطط الاستراتيجية للمنظمة،

فمثلاً تتضمن القرارات بالتوسع في الخارج، أو بشغل عدد كبير من الوظائف الخالية المتوقع

أنك فكرت بعناية متى وكيف ستقوم بالاستقطاب .

* سنرى أن بعض أساليب الاستقطاب متميزة عن غيرها، على أساس نوع الوظيفة التي

يتقوم بالاستقطاب من أجلها .

* يعتمد النجاح في الاستقطاب بشكل كبير على موضوعات وسياسات عدم الاستقطاب، مثلاً دفع 10 % أكثر مما تدفعه معظم المنظمات الأخرى في مجالك سيساعدك في بناء أكبر من المتقدمين وبصورة أسرع .

* دائماً ما يستلزم الاستقطاب الجيد إجراء انتقاء مسبق للموظفين على نحو متزامن إما عن طريق إدراج احتياجات الوظيفة في الاعلان، أو تقديم عرض واقعي مسبق للوظيفة خلال مكالمة اتصال من غير المفيد إضاعة الوقت على المتقدمين الذين ليس لديهم اهتمام حقيقي بالوظيفة .

* تتأثر صورة المنظمة بنتائج الاستقطاب. فمثلاً يمكن أن تصعب سمعة التنوع الهزيل في المنظمات أن تستقطب الشخص الموهوب أو الكفاء.¹

وعليه فإن عملية استقطاب الكفاءات تمر بعدة مراحل وهي كالآتي:

1.2. تعيين الكفاءات الأساسية المطلوبة: لقد جرت العادة أن الحصول على منصب الشغل يتوقف على توافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وفي منهج الكفاءات أصبح من الضروري توفر الأفراد على الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة، لهذا يعتبر تحديد الكفاءات المرحلة الأساسية في عملية تسيير الكفاءات . إنما الخطوة التي تدخل المؤسسة في هذا المنهج التسييري، والكفاءة المطلوبة هي " تلك التي يجب على الأفراد الحصول عليها وامتلاكها للتصرف بأفضل طريقة ممكنة في مهنته ويتم تحديدها من طرف المؤسسة " والتي تتماشى مع ترتيب أولوياتها، أهدافها، خططها، الصعوبات الوظيفية المسجلة، الرهانات التي تواجهها .

ويمكننا القيام بتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة من خلال الإجابة على التساؤلات

التالية:

* ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز مشاريع المصلحة بشكل جيد ؟

* ماهي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواجهة تطورات مهامنا... التقنية والوظائف المستقبلية ؟

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015، ص254.

* ماهي الكفاءات الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية المسجلة ؟ وتجدر الإشارة إلى أن تحديد الكفاءات الضرورية والمطلوبة لمنصب ما يتطلب أولاً القيام بتحليله وإعداد وصف للنشاطات الأساسية، المهام، الأهداف الخاصة به، والتي تختلف من منصب لآخر، ومن مؤسسة الأخرى، ومن بلد لآخر.¹

غير أن مجهودات التعميم التي قامت بها العديد من القطاعات المهنية لإعداد مراجع للمهن ، ساعدت المؤسسات كثيراً في المرحلة الموالية.

2.2. إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة: ومن الواضح إذن عدم وجود قائمة عالمية موحدة للكفاءات المستخدمة في كل قطاعات النشاط ، جعل الانشغال الأكبر للمؤسسات اليوم يتعلق بالطريقة والأداة التي يجب أن تعتمد عليها في إعداد قوائم لكفاءات منصب أو مجموعة مناصب لهذا فهي :

* تستخدم مرجعيات المهن أو الوظائف النموذجية (من خلال التوجهات الوطنية للتكوين والكفاءات المرتبطة به)

* تقوم بتشكيل مرجعيات الكفاءات على أساس المشاريع والأولويات الناتجة عن التفكير الاستراتيجي السابق.

3.2. تحديد الكفاءات للاقتناء:

* تعيين الكفاءات المطلوبة من طرف المصالح أو الوحدات

* تعيين في كل وحدة الكفاءات المطلوبة والعجز الأساسي في الكفاءات .

* تحديد في كل مصلحة أو وحدة الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الممتلئة من طرف الأشخاص.

¹ عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف كمال بطوش، علم المكتبات، قسنطينة، 2008/2009، ص 282.

4.2. ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتقاة:

* إعادة التنظيم (تقسيم المهام الجديدة على المناصب الموجودة، خلق مناصب جديدة، التحولات الداخلية)

* التوظيف (البحث عن أشكال او مظاهر جديدة)

* الوضع تحت المعالجة لبعض المهام داخل المصلحة .

* توزيع الوسائل الخاصة بالمهام الجديدة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات تتم على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، أي مع رؤية واضحة تقديرية للمستقبل، فمواجهة المنافسة ينبغي التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءات .

كما أن التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال يؤثر هو الآخر على خصائص الوظائف وبالتالي فالوصف الذي نقوم به المهنة ما يجب أن يكون تقديريا يتضمن احتمالات المجازفة، التغيرات، توجهات المؤسسة، ولأجل كل ذلك لابد من الاستعانة بتقنيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، من أجل التحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات.¹

وعليه فإن المنظمات اليوم قد غيرت من كل هيكلها وأدوات تسيير العمل، وفقا لمبدأ الأخذ بالأفضل. وهذا الأسلوب دعاها إلى إعادة النظر بالنسبة لطريقة تسييرها للموارد البشرية العاملة معها، إذ لا بد من الأخذ بمبدأ الأفضل أيضا فيما يخص الأفراد، لأن الأحسن يعني كفاءة في الأداء، ومجموع كفاءات مضافة لتسيير جيد في باقي المجالات يعني أداء مؤسسي جيد، وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة التي تتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية المنشودة. لهذا فإن الاعتماد على منهج الكفاءة أصبح ضرورة وتحدي تتحمله إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي للمؤسسة، يساهم في خلق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة هي رأس المال الفكري.

¹ عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص283.

3. المنشآت الرياضية:

1.3. المنشآت الرياضية في العصر الحديث

- المدن الرياضية: تظهر أهمية المدن الرياضية عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات خاصة بما يمكن أن نوردتها فيما يلي :

- الملعب: يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات, لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين وتستعمل المنطقة الموجودة وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج وصالات الاستقبال وعرف التدليك ودورات المياه وورشات لصيانة والمخازن.¹

- الصالة المغطاة : يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، لإمكانية توفير الخدمات المختلفة للاعبين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية...الخ.

- الملاعب المفتوحة: من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد .

- حمام السباحة والغطس: يجب توفير حوض السباحة اولمبي (21,50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12,15) متر بعمق متدرجا يبدأ ب 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12,25,15) متر .

- مناطق الإعاشة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو .

¹ عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، الإسكندرية، 1988، ص59.

- الخدمات المركزية: وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات والأمن ... الخ.

2.3. مفهوم المنشأة الرياضية وخصائصها:

*مفهوم المنشأة الرياضية: تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله وتشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق بإنشاء المنشآت العمومية لغرض الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر 95_09 لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية .

*خصائص المنشأة الرياضية: الاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس , وان تكون المنشأة مفتوحة للجميع .

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف

أشكالها ممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشأة تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وان النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية .

3.3. إدارة المنشآت الرياضية

- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية: هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

احتياجات المستخدمين له من حيث أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

* يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل .

* يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء

- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية: عند بداية تصميم المنشأة

الرياضية يجب أن يوضع تصور لنا سيكون عليه المبني من حيث ما يلي:

* تكاليف الانتقال وصيانته والحفاظ عليه وإجراءات الأمن.

* وضع خطة مادية لموارد الإحلال و التجديد .¹

¹ مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس -الجامعات -الاتحادات الرياضية- الأندية)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص153.

4.3. أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقوى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسابان و الدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

- **اختيار الموقع:** يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع و مساحته بالنسبة للإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة و يراعي في ذلك الحجم.

- **وسائل المواصلات:** والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن .¹

- الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.²

- **تعريف الإمكانيات :** هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات الأسلوب علمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف .³

- **أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:** لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها

¹ حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الدنيا للطباعة والنشر، د. ب. ن، 2004، ص 18.

² دواود عبد المنعم اليمين، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص 22.

³ عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص24.

لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- إن تفرخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن تتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال .

5.3. مبادئ الإمكانيات الرياضية وأنواع الملاعب

*مبادئ الامكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.¹

*أنواع الملاعب: ويمكن تقسيمها إلى ما يلي :

- من حيث الشكل الهندسي: ملاعب مستطيلة _ملاعب مربعة - ملاعب دائرية -ملاعب بيضاوية .

- من حيث الشكل العام : الملاعب المكشوفة حمامات السباحة الفصل.

- من حيث اللعبة : ملاعب المنازل ملاعب الألعاب الجماعية ملاعب الألعاب الفردية والزوجية .

- من حيث القانونية: ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية .

- من حيث التبعية: ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي .

¹ حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، مرجع سابق، ص 55.

- من حيث الأرضية : نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب و هي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء وسوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي .
- مزايا دراسة المنشآت الرياضية : إن التعرف على المزايا و الأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي :
- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة : حيث أن الدراسة تمكنا من تطوير أداء المنشأ بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية و الإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة و أهداف تحققها.¹
- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة .
- زيادة حماس للعاملين بالمنشأة: إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية ,فان دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك و دوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي.
- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية: إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيقي هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن و اقل تكلفة .
- تطوير مختلف أنواع الممارسة الرياضية : من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن الوصول إلى مختلف أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة و الوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا
- زيادة أعداد الممارسين : مما لا شك فيه إن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص ,مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في

¹ وداود عبد المنعم اليمين، مرجع سابق، ص 27.

إقامتها و توفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .

- استخدام أفضل الموارد المتاحة : إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين اقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع و من خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين .

- تحقيق أفضل الأهداف : إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وانجاز الأهداف التي أنشأت من أجلها إلى وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد .¹

¹ وداود عبد المنعم اليمين، مرجع سابق، ص 28.

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة

1. عرض الدراسات السابقة:

إن كل بحث علمي هو عبارة عن حلقة متصلة بمجالات كثيرة، فكل عمل لابد أن تكون قد سبقته جهود، فالدراسات السابقة تعتبر تراثاً نظرياً يمكن الانطلاق منه للوصول إلى أن تستعين بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي أختارناها. وانطلاقاً من موضوع الدراسة هناك بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا، حسب اطلاعنا وما توفر لدينا من مادة علمية، ومن هذا نذكر:

1.1. الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل " إدارة الموارد البشرية ":

1.1.1. الدراسة الأولى: ¹ "شعيب معروز، إدارة الموارد البشرية ودورها تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية"

وقد تمحورت الدراسة حول الأشكال التالي:

الإشكالية:

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

- لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

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

المؤسسات الرياضية.

¹ شعيب معروز، إدارة الموارد البشرية ودورها تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2015/2016.

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

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

المنهج المستخدم:

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها.

العينة:

اعتمدت على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر ب 25 موظف، 05 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أما العدد المتبقي الذي هو 20 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

وقد توصل الباحث إلى نتائج تدل على الدور فعال لإدارة الموارد البشرية في نجاح العاملين في أداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحسين الأداء للعاملين وإكسابهم المهارات الجديدة من خلال سياساتها المنتهجة.

2.1.1. الدراسة الثانية:¹ دراسة مانع صبرينة، 2015 "رسالة دكتوراه بعنوان "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

والتي تهدف إلى التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة، واعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها، ومحاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية

¹ مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.

الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير، الأبداع والتأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح لتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تم استخدام نظام SPSS لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة. فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية؛ أين تم توزيع 800 استمارة، نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر بسكرة، عباس لغرور خنشلة والعربي بن مهدي بأم البواقي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث: أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين وأكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع في تنمية وتحويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في: عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات.

في حين قدمت الباحثة العديد من التوصيات منها: ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الإستراتيجية التدريبية؛ وضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

3.1.1. الدراسة الثالثة:¹ دراسة عمر دمانة، 2008 رسالة ماجستير بعنوان: "دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية".

أراد الباحث من خلال دراسته هذه أراد معرفة الأهمية البالغة التي يكتسبها التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى حيث هدفت دراسته إلى إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية، وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة، إذ كما نجد أن هناك اهتماما كبيرا بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة وأن جل الدراسات الحديثة أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة أن تحقق إستمراريتها إلا عن طريق وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية.

نظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي المركب الرياضي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة بحث قدرها 70 من إطارات وموظفين إداريين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة التحليلية لعناصر المشكلة. من نتائجه نجد أن هناك دور فعال تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما

¹ عمر دمانة، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2008/2007.

يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها وانسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث تؤكد أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المنشآت الرياضية.

ومن بين توصيات هذه الدراسة هو ضرورة تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال وزيادة التركيز على الإستراتيجيات البعيدة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.

2.1. الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع " المنشآت الرياضية":

1.2.1. الدراسة الأولى: ¹ "هزوشي سليمان، التخطيط و المتابعة لإدارة المنشأة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير 2010/2011".

مشكلة الدراسة: هل يمكن للتخطيط و المتابعة رفع مستوى تسيير إدارة المنشآت الرياضية. **هدف الدراسة:** إن الهدف المقصود من هذه الدراسة هو دراسة أهمية التخطيط و المتابعة في إدارة المنشآت الرياضية و هذه الأخير تحتاج إلى إدارة تعتمد على أسس صحيحة حتى تبلغ الأهداف المسطرة عن طريق التخطيط و تصحيح الانحرافات و الأخطاء عن طريق المتابعة.

الفرضيات التي تناولتها الدراسة:

1. يؤثر التخطيط ايجابيا في رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية.
 2. تعمل المتابعة المنظمة على رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية .
 3. توفر شروط إحداث المنشأة الرياضية يحقق أهداف تسيير إدارتها.
- المنهج المتبع:** المنهج الذي اعتمده هذه الدراسة هو المنهج الوصفي .

مجتمع البحث: المنشآت الرياضية لولاية الجلفة .

¹ هزوشي سليمان، التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2010/2011.

عينة البحث: اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية و قد وقع الاختيار على 40 إطار في الرياضة يعملون في المنشأة ال رياضية لولاية الجلفة.

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة و الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم نتائج التي توصل إليها الباحث

*للتخطيط والمتابعة دور بالغ الأهمية في نجاح إدارة ترغب في الوصول إلى أهدافها بجدية.

*المتابعة تسيير وفق استراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية .

2.2.1. الدراسة الثانية: ¹ "بورزامة رابح، مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية

على نجاعة المردود الرياضي"

لقد شملت هذه الدراسة الإشكال العام الذي كان السؤال ما مدى انعكاس القيادة الإدارية

للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي أي القائد الرياضي من خلال نمط قيادته؟

وقد صيغت الفرضية العامة على الشكل التالي:

للقيادة الإدارية منشآت رياضية تقوم على انعكاس نجاعة المردود الرياضي وتمحورت

الفرضيات الجزئية من بين:

*الأنماط المختلفة: للقيادة الإدارية نمط اوتوقراطي، نمط فوضوي، نمط مستبد، نمط

ديمقراطي.

*استخدم صاحب الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان والمقابلة والأسلوب

الإحصائي (كاف تربيع) أما الدراسات التي استفاد منها صاحب البحث تؤكد على أن

المنشآت والوسائل الرياضية تلعب دورا هاما في المردود الرياضي لتلاميذ الطور الثانوي

واتفقت معظم الدراسات على أهمية المتغيرات مثل المنشآت الرياضية والوسائل الرياضية

¹ بورزامة رابح، مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، بالمدينة العلمية الجديدة سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005/2004.

كمتغير مستقل والمردود الرياضي كمتغير تابع وبالتالي انعكاسها على تلاميذ الطور الثانوي واستخدم الباحث في دراسته المنهج.

* الوصفي وشملت أداة الدراسة الاستبيان والمطابقة المباشرة حيث استخدم النسبة المئوية واختبار حسن المطابقة كا2

وفي الأخير خرج بتوصيات تحت على إنجاز دراسات في المستويات التربوية.

3.2.1. الدراسة الثالثة:¹ "إبراهيم محمد 2008/2007، عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية بالمؤسسات التعليمية" رسالة ماجستير .

تطرق الباحث في بحثه على صياغة إشكالية عامة تمثلت في مدى تأثير سياسة تسيير الوسائل والمنشآت الرياضية على المردود الرياضي .وخلصت الدراسة إلى عدة أهداف من بينها الوصول إلى مجموعة من الحقائق حول العلاقة الموجودة بين عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية والمردود الرياضي في إحدى الثانويات المخصصة .

وكذلك التعرف على مدى تأثير ووفرة المردود هذه المنشآت والوسائل الرياضية على مردود الرياضي للتلميذ واعتمد الباحث على هدف آخر هو التعرف على نمط تسيير المنشآت والوسائل الرياضية داخل الثانوية وتأثيرها على المردود الرياضي.

وكذلك مدى تكييف المنشآت والوسائل الرياضية حسب البرنامج البيداغوجي وتقديم وصف لواقع المنشآت الرياضية وتم هناك طرح فرضية عامة وفرضيات جزئية شملت أسئلة وتمحور سؤال الفرضية واقع وضعية عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسة التعليمية أما الأسئلة الفرعية تمحورت في سؤالين الأول المنشآت والوسائل الرياضية تساهم في رفع المردود الرياضي لتلاميذ في التعليم الثانوي أما السؤال الثاني حسن التسيير يؤدي إلى الرفع من المردود

الرياضي.

¹ إبراهيم محمد، عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية بالمؤسسات التعليمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس " مستغانم"، السنة الجامعية 2008/2007.

وقد استخدم الباحث في منهجه المنهج الوصفي أما عينة البحث شملت 21 أستاذ وتتطرق إلى استعمال اية بحثه إلى نتائج من بين هذه النتائج استنتج الباحث ان الثانوية تحتوي على منشاتها الاستبيان وخرج الباحث في ووسائل تسمح للتلاميذ بتحقيق مردود رياضي ورغم هذا التوتر فإن هناك نقائص تتمثل في درجة تحكم المؤطرين فيها.

4.2.1. الدراسة الرابعة:¹ دراسة بركان عادل 2011/2010 "واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة"

اعتمد الباحث طرح أسئلة عامة وفرعية وخرج بطرح العام، ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة أما الأسئلة الفرعية صيغت على النحو التالي: ما مدى كفاءة الجهاز الإداري في وظيفة التخطيط في المنشآت الرياضية؟ ما مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية؟، ما مدى إدراك العاملين في المنشآت الرياضية لمزايا وعيوب التخطيط؟، ما مدى التخطيط توفر الموارد المالية لوظيفة التخطيط في المنشآت الرياضية؟

أما الفرضية العامة: عدم إتباع المنشآت الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.

أما الفرضيات الفرعية صيغت على النحو الآتي: الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية غير كفاء للممارسة عملية التخطيط، وكذلك العاملون في المنشآت الرياضية لا يملكون ثقافة التخطيط، إن إدارة المنشآت الرياضية لا توفر الموارد المالية لعملية التخطيط.

¹ بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2011/2010.

وخرج الباحث بعدة أهداف من بينها التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيما يتعلق بملامح التخطيط وكذلك التعرف على كفاءة الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية في مجال التخطيط ، الكشف على واقع ممارسة التخطيط في المنشآت الرياضية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم أداة الدراسة الاستبتيان ومن الوسائل الإحصائية المستعملة في بحثه معامل ألفا كرومباخ - معامل بيرسون - المتوسط الحسابي- الانحراف المعياري.

أما الصعوبات التي واجهها الباحث في بحثه هي غياب الدراسات حول التخطيط في مجال الإدارة الرياضية وكذلك غياب الدراسات حول التخطيط في المنشآت الرياضية، وقلة المصادر والمراجع المرتبطة بموضوع الدراسة.

2. التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية ومن خلال تفحص الدراسات تبين أنها تناولت في مجملها نقاط وأبعاد مختلفة حيث تنوعت أهداف هذه الدراسات وهدفت بعض الدراسات إلى معرفة إدارة الموارد البشرية في توظيف الكفاءات لتحقيق معايير الجودة داخل المنشآت الرياضية .

ومن خلالها يتضح أن هذه الدراسات لها علاقة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلك أنها تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وموضوع تحسين الأداء من خلال أبعاد وظيفية متنوعة.

حيث طبقت على عينات مختلفة، وكذلك استخدموا فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين كونه يعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة وهو من أسرع المناهج البحثية العلمية، وهذا جعلني اعتمد على المنهج الوصفي في دراستي هذه، ولقد تمت الاستفادة أيضا من الدراسات السابقة في تكوين فكرة علي الإطار النظري للدراسة الحالية، والاطلاع على


أدوات جمع البيانات بها كوني لاحظت اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفت أداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع و المنهج.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور وهي:

موضوع و مشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية ستتناول "دور إدارة الموارد البشرية في توظيف الكفاءات لتحقيق معايير إدارة الجودة داخل المنشآت الرياضية" وهو ما لم يتطرق إليه أي من الدراسات السابقة بصورة مباشرة، إضافة إلى مجال التطبيق، أما الدراسة الحالية فمجال تطبيقها في المجال الرياضي، أيضا زمان ومكان التطبيق، أهداف الدراسة، النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث نظرا إلى اختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

كما استفدنا من هذه الدراسات السابقة الذكر إلى جوانب عديدة متعلقة بإدارة الموارد البشرية والكفاءات وكذا المنشآت الرياضية وبناء الأدوات البحثية ومعرفة طرق ضبطها مثل الاستبيان إجراء الدراسة الميدانية وطريقة اختيار العينة المناسبة وتحديد حجمها في ضوء الظروف الزمنية والمكانية ونوعية الأداة المستخدمة والتعرف على الصعوبات التي واجهة الباحثين السابقين لأخذها بعين الاعتبار أثناء إجراء الدراسة الحالية ولقد استفدنا أيضا من هذه الدراسات في ضبط الفرضيات.

كما وأفادتنا هذه الدراسات من معرفة المعلومات المطلوبة عن المتغيرين-إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية- كما أفادتنا في أداة من أدوات جمع البيانات والتي سنعتمد عليها في دراستنا الحالية كونها انسب الأدوات وهي الاستمارة لما توفره من سهولة جمع المعلومات والبيانات.



الفصل الثاني:
الدراسة التطبيقية

تمهيد:

ان الدراسة الميدانية هي أهم وسيلة للوصول الى الحقائق الموجودة في مجتمع البحث، فالميدان يعطينا إمكانية جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها لتدعيم ما تم جمعه في الجانب النظري وتأكيد، فهدف مذكرتنا يتمحور في توضيح دور إدارة الموارد البشرية في توظيف الكفاءات لتحقيق معايير إدارة الجودة داخل المنشآت الرياضية بولاية الأغواط.

لذلك ارتأينا الى اختيار عينتنا ومجتمع بحثنا مديرية الشباب والرياضة بالأغواط، وأيضا اختيار المنهج المتبع وأدوات البحث.

كما قمنا بتحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشتها للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري لتكون الدراسة أكثر دقة وموضوعية وأكثر منهجية.

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها

1. **الدراسة الاستطلاعية:** قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك لضمان السير الحسن للبحث حيث قمنا بتوزيع المقياس على بعض الأساتذة حيث رأينا أنها تقنية أساسية في تقصي الحقائق التي يتطلبها البحث الميداني والتي بواسطتها يتضح للباحث الخطوات التي يسير عليها.

والغرض من هذه الدراسة الاستطلاعية هو تحديد عينة البحث وطريقة استيعاب العينة للأسئلة في المقياس.

2. **منهج الدراسة:** نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها كان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الاوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك.

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

3. **متغيرات البحث:** هذه الدراسة دراسة ذات متغيرين وهما:

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية وتوظيف الكفاءات.

المتغير التابع: معايير الجودة داخل المنشآت الرياضية.

4. **مجتمع البحث وعينته:**

يختلف مجتمع البحث عن معنى عينة الدراسة إذ يشير معنى مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكلية عن العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

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

فالعينة إذا هي "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك".¹

وينظر إلى العينة على أنها جزء من كل أو بعض من جميع وتتلخص فكرة دراسة العينات في أنه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة.²

وفي دراستي هذه اعتمدت على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 25 موظف، 05 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أما العدد المتبقي الذي هو 20 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

2.4. عينة البحث: هو جزء من مجتمع الدراسة الكلية وتعتبر جزءا من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

5. مجالات البحث:

*المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط.

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

- المرحلة الأولى: قسم خاص بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وتحديد الإطار العام للدراسة حيث شرعت في الإنجاز في الفترة الممتدة من بداية فيفري إلى غاية منتصف مارس (2021).

¹ رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 334.

² حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص 22.

- المرحلة الثانية: قسم خاص بالجانب التطبيقي امتدت من تاريخ إجراء الدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط ابتداء من تاريخ مارس 2021 إلى غاية أبريل 2021، ليتم التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة، أما توزيع استمارة الاستبيان النهائية على عينة الدراسة فكانت في الفترة الممتدة من أبريل مع العلم أنه قد تم استرجاع جميع استمارات الاستبيان.

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

*الاستبيان: وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملاحظتها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي.¹

وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: وقد اشتمل هذا المحور على 7 أسئلة حول سياسة التوظيف (اختيار وتعيين) الموارد البشرية لها دور كبير في لها دور في تحقيق معايير إدارة الجودة داخل المنشآت الرياضية.

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

¹ محمد حسن علاوي، مناهج البحث العلمي في ت ب والرياضية وعلم النفس الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة،

1999، ص22.

- **المحور الثالث:** ويتضمن 7 أسئلة تدور حول: عامل التكوين الإداري للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية.

***الأساليب الإحصائية:**

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

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

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

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

- **استخدام معامل ألفا كرونباخ** لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

7. الخصائص السكومترية:

1.7. صدق الأداة: بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها باختيار أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان التي قمنا بتطبيق الخصائص السكومترية والمتمثلة في الصدق والثبات والموضوعية.

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

ثبات الأداة: إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة).¹

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية.

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

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة: إن هدف البحث هو محاولة الوصول إلى المؤشرات التي تساعدنا على تحليل وتفسير مدى صحة الفرضيات، بالمعادلات الإحصائية المستعملة.

وقد تم الحساب ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (IBM Spss Statistics 21)

9. صعوبات البحث: من البديهي أنه لا يوجد أي عمل خال من الصعوبات والعراقيل خاصة عند إجراء بحث عملي كما هو الحال لموضوعنا هذا، الذي واجهتنا خلال القيام به مجموعة من العراقيل والصعوبات في كلا المجالين النظري والتطبيقي، ونحن هنا لسنا نتحجج إلا أنه واستنادا إلى كتاب المنهجية المعد قبل الأستاذ الدكتور رشيد زرواتي² يفضل عدم ذكرها في البحث نظرا لأنها قد توجي للمناقش أو للقارئ بأنها أسلوب لتغطية وتبرير أخطاء البحث.

¹ زياد بن عبد الله الدهشة، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ، ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2002م، ص 68

² رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 91.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية الجزئية الأولى: جاءت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الشكل التالي سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (01): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على أسئلة المحور

الأول سياسة التوظيف (اختيار وتعيين) الموارد البشرية لها دور كبير في لها دور في

تحقيق معايير إدارة الجودة داخل المنشآت الرياضية

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

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، والتي تبحث عن معرفة ما هو دور سياسة التوظيف (اختيار وتعيين) الموارد البشرية لها دور كبير في لها دور في تحقيق معايير إدارة الجودة داخل المنشآت الرياضية، باعتبار أن سياسة الاختيار والتعيين وظيفة مهمة للغاية لإدارة الموارد البشرية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 7) الذي أردنا من خلاله أن دور سياسة الاختيار والتعيين في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت الأسئلة على النحو الآتي:

- جاء السؤال رقم 7 والذي هو كالاتي: هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائك؟، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث تؤكد وضوح سياسة الاختيار والتعيين ومساهمتها في تحسين الأداء للعاملين، كذلك هناك السؤال رقم 5 والذي هو كالاتي "هل هناك استخدام اختبارات تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعيينهم يزيد من جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسة؟"، حيث جاء في المرتبة الثانية حيث المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يرون بان استخدام اختبارات تقيس الكفاءة عند اختيارهم وتعيينهم تزيد من مستوي وفعالية أدائهم للأعمال، وهناك السؤال رقم 6 والذي هو كالاتي "هل الطريقة المعتمدة للترقية بالمؤسسة تتم بالارتقاء في تحسين أداء العاملين وترقيته؟"، حيث جاء في المرتبة الثالثة حيث المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن الطريقة المعتمدة للترقية داخل المؤسسة تتم بزيادة وترقية أدائهم، وكذلك هناك السؤال رقم 4 والذي هو كالاتي: هل عند

اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم يسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة؟ حيث جاء في المرتبة الرابعة بنفس المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2,60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن الاختيار والتعيين للعاملين حسب مؤهلاتهم وخبراتهم يسمح بتحسين الأداء وتطوره، وهناك هناك السؤال رقم 2 والذي هو كالاتي: هل اختيار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يسهم في تطور أدائي داخل المؤسسة؟ حيث جاء بالمرتبة الخامسة بنفس المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد النزاهة والحيادية في اختيار العاملين وتعيينهم تسمح لهم بتطوير أدائهم وتحسينه، وهناك السؤال رقم 3 حيث كان كالاتي: هل تمت تجربة العمل بالمنصب قبل التعيين في هذه المؤسسة من اجل إمكانية تحسين مهاراتهم وقدراتكم في العمل؟، كان في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال والذي يقدر ب 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أنهم قاموا بتجريب العمل قبل التعيين مما مكنهم من تحسين أدائهم وترقيته، وهناك السؤال رقم 1 حيث كان كالاتي: هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائكم؟، حيث كان في المرتبة السابعة حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال والذي يقدر ب 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد وضوح سياسة الاختيار والتعيين لهم، أنها تسمح لهم بتحسين أدائهم داخل المؤسسة.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي "هل سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية؟"، وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي

للمحور والمقدر ب 2.607 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي من (2.33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث دور سياسة الاختيار والتعيين في تحسين الأداء للعاملين، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كانت السياسة المنتهجة من طرف الإدارة في الاختيار والتعيين واضحة وتكون بكل نزاهة وتطبق وفق مقاييس ومعايير ومؤهلات وأسس أكيد يكون معها تحسن في الأداء للعاملين بالمؤسسة الرياضية، وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية الجزئية الثانية: جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل:

لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (02): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور

الثاني حول لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل

المنشآت الرياضية.

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	أحيانا	لا	نعم	التقدير العبرة
					العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	
السؤال 1	نعم	0.657	2.70	20	2	2	16	
				100	10	10	80	
السؤال 2	نعم	0.813	2.35	20	5	4	11	
				100	25	20	55	
السؤال 3	نعم	0.550	2.75	20	3	1	16	
				100	15	5	80	
السؤال 4	نعم	0.657	2.70	20	2	2	16	
				100	10	10	80	
السؤال 5	نعم	0.657	2.70	20	2	2	16	
				100	10	10	80	
السؤال 6	نعم	0.657	2.70	20	2	2	16	
				100	10	10	80	
السؤال 7	نعم	0.686	2.55	20	5	2	13	
				100	25	10	65	
		نعم	0.668	2.635	المجموع			

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

جاء السؤال رقم 3 والذي هو كالاتي: هل استفادتم من مزايا وتكريمات ومكافآت إضافية جراء انجاز كم لمهامكم يسمح لكم بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال؟ كان في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3 و هي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث تؤكد أنهم يستفيدون من مزايا وتكريمات جراء انجاز مهامهم وهذا ما يسمح لهم بتحسين أدائهم ورقيه، وهناك السؤال رقم 1 والذي هو كالاتي "هل للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين بالمؤسسة؟"، حيث جاء في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.45 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد تكافؤ الفرص لبرامج الترقية داخل المؤسسة هذا التكافؤ خلق لهم دفعة معنوية من أجل تحسين أدائهم دوماً، وهناك أيضا السؤال رقم 6 والذي هو كالاتي "هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامكم؟"، حيث جاء في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن تلقيهم للثناء والمدح

يدفعهم دوماً للتحسين الدائم في أدائهم وإنجاز أعمالهم، وكذلك أيضاً السؤال رقم 5 والذي هو كالاتي "هل عند تحسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه مع الإدارة هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أحسن وجه؟"، حيث جاء في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد مشاركة العاملين مع الإدارة في تحسيد المشاريع بالمؤسسة مما دفعهم إلى الرغبة في التحسين وإنجاز الأعمال بكفاءة، وهناك أيضاً هناك السؤال رقم 4 والذي هو كالاتي: هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوي أدائهم المهامهم؟"، حيث جاء في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يعني وجود طرح للمشاريع المستقبلية للمؤسسة على العاملين وهذا يدفعهم للرفع من مستوي فعاليتهم وأدائهم السؤال رقم 7 والذي هو كالاتي: "هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك على تحسين جودة الأداء؟"، حيث جاء في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن لديهم جانب من المسؤولية في المؤسسة، هذه المسؤولية تحفزهم وتشجعهم على المضي قدما نحو تحسين الأداء وإنجاز أعمالهم بكفاءة وهناك أيضاً السؤال رقم 2 والذي هو كالاتي "هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوي الأداء للعاملين؟"، حيث جاء في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة

البحث وهو ما يشير إلى أن الترقية في مؤسستهم تكون بواسطة المزيج بين الأقدمية والكفاءة وهذا ما يسمح لهم بالتحسين المستمر لأداء مهامهم على أكمل وجه.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي التالي: "هل لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية؟ وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر ب 2.635 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث دور نظام التحفيز في تحسين الأداء للعاملين، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تشجيع وثناء ومساواة وتشارك الإدارة مع العاملين في المشاريع المستقبلية للمؤسسة وكل ما يتعلق بتحفيز وتشجيع العنصر البشري داخل المؤسسة كان هناك تحسن في الأداء وفعالية كبيرة في انجاز الأعمال، إذن التحفيز للمورد البشري جد هام داخل المنشأة.

3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية الجزئية الثالثة: جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل: عامل التكوين الإداري للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (03): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور

الثاني حول عامل التكوين الإداري للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية.

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

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة، والتي تبحث عن معرفة دور التكوين الإداري في تحسين الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية، باعتبار أن التكوين وظيفة جد مهمة الإدارة الموارد البشرية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 7) الذي أردنا من خلاله أن نعرف دور عامل التكوين في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS. ولقد جاءت الأسئلة على النحو الآتي:

جاء السؤال رقم 6 والذي هو كالتالي: هل التكوين الإداري المتجدد يساعدكم على التحسين المستمر والدائم في أداء العاملين؟ حيث كان في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون تلقيهم لتكوين متجدد هذا التكوين يسمح لهم بالتحسين الدائم والمستمر لأدائهم لمختلف الأعمال المكلفون بها، أيضاً السؤال رقم 3 والذي هو كالتالي: هل يسهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم؟، حيث كان في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يؤكدون أنه فعلا تكوينهم يسهم في رفع مستوى كفاءتهم وأدائهم الأعمالهم، كذلك السؤال رقم 2 والذي هو كالتالي: هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين ببرمجته بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره؟، حيث كان في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر بـ 2.70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث انه هناك برمجة دورية للتكوين لهم من طرف إدارة المؤسسة، كذلك السؤال رقم 7 والذي هو كالتالي: هل التكوين الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم وسمح بتحسين وتطوير

كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه ؟، حيث كان في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر ب 2.65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يتلقون تكوين يرقى لتطلعاتهم ويساهم في تطوير أدائهم، وهناك السؤال رقم 1 والذي هو كالاتي: هل تعتبر العملية التكوينية في المسار المهني للعاملين ذات أهمية كبيرة تسمح له بتحسين أدائه والرفع من مستوي إنجاز الأعمال ؟، حيث كان في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر ب 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن التكوين الإداري ذو أهمية كبيرة طيلة مسيرتهم المهنية لدوره في تحسين أدائهم لمهامهم، وكذلك السؤال رقم 4 والذي هو كالاتي: هل البرامج المقررة طيلة فترة التكوين قمتم وتركز على تحسين مستوي أدائكم ومهاراتكم؟، حيث كان في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر ب 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث بان البرامج المقررة طيلة فترة التكوين كل اهتمامها وتركيزها هو تحسين الأداء من أجل إنجاز الأعمال بفعالية كبيرة وإتقان، وكذلك السؤال رقم 5 والذي هو كالاتي: هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية وجودة في أداء مهامكم المستقبلية ؟، حيث كان في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات السؤال الذي يقدر ب 2.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث بأنهم فعلا يخضعون التكوين خاص قبل التوظيف المباشر ويسمح لهم بتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم للمهام المكلفون بها.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناءا على التساؤل التالي: هل لعامل التكوين الإداري للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية؟، وبناءا على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر ب 2.628 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث دور التكوين الإداري في تحسين الأداء للعاملين، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك وجود لتكوين إداري متجدد وبشكل دوري وسواء قبل التوظيف أو بعده كلما كان هناك فعالية كبيرة وتحسن في الأداء واكتساب مهارات جديدة إذن التكوين الإداري للمورد البشري جد هام للعاملين داخل المنشأة.

الاستنتاج العام:

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

ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحقيق معايير الجودة لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور للأداء.

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

- من أجل تطوير الكفاءات لابد من وجود إدارة تتمم بهذا الجانب وتوليه اهتماما كبيرا كون العاملين في المنشأة الرياضية هم من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.

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

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

الخاتمة



الخاتمة

وفي الختام فإن من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة الرياضية مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين ظروف العمل وتمكين العاملين في المديرية والمتمثلة فيما يلي:

*الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تعمل جاهدة علي تنشيط حوافز العاملين وتحريك متطلباتهم.

*تكوين الإطار المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

*ضرورة زيادة وعي إدارة الموارد البشرية بخطورة الصعوبات التي تحد من دورها في تفعيل العنصر البشري بالمؤسسة.

*تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لدى إدارة المؤسسات الرياضية مثل التكوين، التدريب، التحفيز، الاستقطاب، التخطيط الوظيفي ... إلخ. بما يشجع الإبداع لدى العاملين ويحسن من أدائهم.

*العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب.

*استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المؤسسة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.

*زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: كتب

1. إبراهيم جابر المصري، الجودة الشاملة في التعليم، ط1، العلم والإيمان للنشر والتوزيع،

مصر، 2018

2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، (بنها)، القاهرة، 2000

3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف للطباعة، القاهرة، 1995

4. أمين أنور الخولي: الرياضيات و الحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، د ط،

1995

5. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ

للنشر، الرياض، 2015

6. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات

والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الدنيا للطباعة والنشر، د. ب. ن، 2004

7. حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات،

مطبوعات معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995

8. حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،

2003م

9. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2000

قائمة المراجع

10. رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008
11. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، ط2، 2004
12. سهيلة محمد عباس. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000
13. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر، 2002
14. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط 1، 2001
15. صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، ط1، 1972
16. عبد الوهاب علي محمد، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، شركة مصادر ، جدة، 2003
17. العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
18. عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، الإسكندرية، 1988

قائمة المراجع

19. علا عبد الباقي إبراهيم، علاج النشاط الزائد لدى الأطفال، د ط، القاهرة، الجريسي،

1999

20. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985

21. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2005

22. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2007

23. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر

والتوزيع، ط1، 1997

24. محمد حسن علاوي، مناهج البحث العلمي في ت ب والرياضية وعلم النفس الرياضي،

ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999

25. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر،

الإسكندرية، 2003

26. محمد قاسم اقحوان، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير الجودة

الشاملة، عمان- الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع

27. محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008

28. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، 1996

قائمة المراجع

29. مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس -الجامعيات -الاتحادات

الرياضية- الأندية)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999

30. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، (مدخل كمي)، دار الفكر، ط1، 2001

31. وصفي، عاطف ، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية بيروت، 1998.

ثانيا: مذكرات

32. إبراهيم محمد، عملية تسيير المنشآت والوسائل الرياضية بالمؤسسات التعليمية، مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس " مستغانم"، السنة الجامعية

2008/2007.

33. بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية

2011/2010.

34. بورزامة رابح، مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود

الرياضي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية،

تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، بالمدينة

العلمية الجديدة سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005/2004.

قائمة المراجع

35. زياد بن عبد الله الدهشة، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ، ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2002م
36. شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2016/2015.
37. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف كمال بطوش، علم المكتبات، قسنطينة، 2009/2008
38. عمر دمانة، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2008/2007.
39. الفالح نايف بن سليمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2001
40. مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

قائمة المراجع

41. هزرشي سليمان، التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماجستير في علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2010/2011.

42. وداود عبد المنعم اليمين، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير

الرياضي، محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،

2006

الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية



استبيان حول دور إدارة الموارد البشرية في توظيف الكفاءات
لتحقيق معايير إدارة الجودة داخل المنشآت الرياضية بولاية الأغواط

أخي الفاضل ... أختي الفاضلة ...

يروم الباحث إجراء دراسة بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية في توظيف الكفاءات لتحقيق معايير إدارة الجودة

داخل المنشآت الرياضية بولاية الأغواط)، وأفيدكم علما بأن هذا العمل مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على

شهادة الماجستير. تخصص: إدارة وتسيير رياضي، ونظرا لما لكم من خبرة ومكانة علمية في المؤسسة فإنني أود منكم

الاستشارة بآرائكم القيمة حول ملائمة الفقرات الواردة لمجتمع البحث وبيئة العينة المختارة من خلال وضع علامة (X)

على الخانة المناسبة .

ولعلمكم فإن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

ونشكر لكم حسن التعاون معنا وتقبلوا منا فائق التقدير

السنة الجامعية 2021/2020

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 18 إلى 28 سنة

من 29 إلى 39 سنة

من 40 إلى 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

شهادة الليسانس

شهادة الماجستير

شهادة الدكتوراه

خريج معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

أكثر من عشر سنوات

الرقم	الفقرات	نعم	لا	نوعا ما
المحور الأول: سياسة توظيف الكفاءات (الاختيار والتعيين) لإدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق معايير إدارة الجودة داخل المنشآت الرياضية				
01	هل وضوح سياسة الاختيار والتعيين تساهم في تحسين أدائكم			
02	هل اختيار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يساهم في تطور أدائكم داخل المنشأة			
03	هل جربت العمل بالمنصب قبل تعيينك في هذه المؤسسة من أجل إمكانية تحسين مهارتك			
04	هل اختيار وتعيين العاملين في المنصب بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم تسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم			
05	هل استخدام اختبار تقيس الكفاءة بدقة عند اختيار العاملين وتعيينهم تزيد من جودة الأداء للعاملين			
06	هل الطريقة المعتمدة للترقية تهتم بالارتقاء في تحسين أداء العاملين.			
07	هل اختيار وتعيين الإطارات المؤهلة المكلفة بتسيير المنشآت الرياضية يساهم في تحسين أداء العاملين وجودته			
المحور الثاني: لنظام تحفيز الموارد البشرية الدور الفعال في تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية.				
08	هل للموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الإدارة تسمح بالنهوض بمستوي أداء العاملين			
09	هل نظام الترقية لديكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة لتحسين مستوى الأداء للعاملين			
10	هل استفادتكم من مزايا وتكريمات ومكافآت إضافية جراء انجازكم لمهامكم يسمح لكم بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في أداء الأعمال			
11	هل هناك طرح من قبل الإدارة للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم لمهامهم			
12	عند تجسيد مشروع معين كنت قد شاركت فيه هل يسمح لك بالرغبة في تحسين أداء وإنجاز أعمالك على أحسن وجه			
13	هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للتحسين الدائم في أداء أعمالكم ومهامكم			
14	هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية تشجعك على تحسين جودة الأداء			
المحور الثالث: عامل التكوين الإداري للموارد البشرية له دور في تحسين أداء العاملين داخل المنشآت الرياضية.				
15	هل تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني ذات أهمية كبيرة تسمح بتحسين الأداء والرفع من مستوى انجاز الأعمال			
16	هل تولي إدارتكم أهمية بالغة لعملية التكوين بشكل دوري لتحسين أدائكم وتطويره			
17	هل يساهم هذا التكوين الإداري حقا في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم			
18	هل البرامج المقررة طيلة فترة التكوين تهتم وتركز على تحسين مستوى أدائكم ومهارتكم			
19	هل تخضعون لتكوين خاص قبل التوظيف المباشر من أجل تطوير معارفكم وفعالية الجودة في أداء مهامكم المستقبلية			
20	هل التكوين الإداري المتجدد يساعد على التحسين المستمر والدائم في أدائكم			
21	هل التكوين الذي تتلقونه يرقى إلى تطلعاتكم ويسمح بتحسين وتطوير كبير في أداء أعمالكم على أحسن وجه			

وشكرا لكم على تعاونكم