



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

العنوان:

انعكاس سياسات التدريب المعتمدة في
المنشآت الرياضية على أداء مواردها البشرية

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: إدارة والتسيير
الرياضي

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

د/ عمر دمانة

سديرة أنفال ➤

لجنة المناقشة

أ/ رئيسا

أ/ مشرفا ومقرا

أ/ عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

اهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ..

وبعد ..

فهذا جهد قليل، أهديه إلى من ربّني.. الصابرة الحنون أمي

إلى من جاد علي برعايته.. قدوتي وسندي أبي

إلى كل الأساتذة الذين درسوني؛

وكل من شجعتني ودعا لي..

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

سديرة أنفال

كلمة شكر

أولاً وقبل كل شيء أوجه شكري الخالص لمدير معهد تقنيات
النشاطات البدنية والرياضية لمجهوداته المبذولة.
كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور "عمر دمانة"
طوال مدة إنجاز هذا العمل والوقت الذي منحه لي.
كما أشكر كل أساتذة المعهد.

سديرة أنفال

فهرس المحتويات

الصفحة	
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
	الملخص
	مقدمة
الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة	
	أولاً: الاشكالية
	ثانياً: تساؤلات الدراسة
	ثالثاً: الفرضية العامة
	رابعاً: أهداف الدراسة
	خامساً: أهمية الدراسة
	ساساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات
	سابعاً: الدراسات السابقة
	ثامناً: حدود الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	
	تمهيد
	المبحث الأول: سياسات التدريب
	اولاً: تعريف سياسات التدريب
	ثانياً: أهمية استراتيجية الموارد البشرية
	ثالثاً: ابعاد سياسات التدريب
	المبحث الثاني: أداء العاملين
	اولاً: تعريف أداء الموارد البشرية
	ثانياً: أهمية أداء الموارد البشرية

	ثالثا: ابعاد أداء الموارد البشرية
الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة	
	تمهيد
	1/ منهج الدراسة
	2/ مجتمع الدراسة
	3/ عينة الدراسة
	4/ حدود الدراسة
	5/ أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
	6/ صدق أداة الدراسة وثباتها
	7/ متغيرات الدراسة
	8/ المعالجات الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة	
	تمهيد
	أولاً: عرض نتائج اسئلة الدراسة
	ثانياً: اختبار الفرضيات
الفصل الخامس مناقشة النتائج	
	تمهيد
	أولاً: مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
	ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة
	ثالثاً: التوصيات والاقتراحات
	رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية
	المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أ نموذج الدراسة الافتراضي	
2	نموذج الأداء الجيد	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية	
2	مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التأكدي لأبعاد المتغير المستقل (سياسات التدريب)	
3	نتائج الصدق العاملي التأكدي لفقرات أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب	
4	مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التأكدي لأبعاد المتغير التابع (اداء الموارد البشرية)	
5	نتائج الصدق العاملي التأكدي لفقرات أبعاد المتغير التابع (اداء الموارد البشرية) (التشبعات المعيارية للفقرات على أبعادها)	
6	نتائج ثبات ابعاد الدراسة باسلوب كرونباخ الفا ونتائج الصدق التمييزي والصدق البنائي لكل بعد من الأبعاد	
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات سياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية	
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب والتطوير مرتبة ترتيبا تنازليا	
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز مرتبة ترتيبا تنازليا	
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء مرتبة ترتيبا تنازليا	
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية	
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة العمل المنجز مرتبة ترتيبا تنازليا	
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام مرتبة ترتيبا تنازليا	
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية العمل المنجز مرتبة ترتيب تنازليا	
15	اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة	
16	اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة	
17	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)	
18	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)	
19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)	
20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)	

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة انعكاس سياسات التدريب المعتمدة في المنشآت الرياضية على أداء مواردها البشرية. وشمل مجتمع الدراسة مجموع الموارد البشرية الخاصة بالمنشآت الرياضية العاملة ضمن نطاق وزارة الشباب والرياضة بقسميها كل في اختصاصه والناشطين ضمن نطاق مدينة الاغواط كعينة للبحث تحديدا من خلال منشأتها وهيكلها . واستخدم الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية عددها (346) فردا وقد تم استرداد (330) استبان، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبان، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (22) للتأكد من الصدق العاملي التاكيدي في تحليل مسار البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مجموع الموارد البشرية تسعى للحصول على أفضل ما لديها من كوادر بشرية. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الإدارة الرياضية. بالإضافة إلى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري الأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في مختلف مؤسسات الشباب والرياضة بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من ادائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز الجودة والكمية لأداء العمل بالشكل المطلوب.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب الإطارات والمختصين والنخبة وتميئتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الإدارة الرياضية واستخداماتها عند تحديد السياسات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: سياسات التدريب ، أداء العاملين، الموارد البشرية

مقدمة

مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى ادارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنشآت.

فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدرا اساسيا للميزة التنافسية المستدامة للمنشآت، لاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتقنياتها. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجها يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (Dumay, 2016).

فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من اهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والابداع وخدمة المرتادين (السعدي، 2018).

لقد شكلت هذه التدايعات عناصر ضغط على ادارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية. مما استوجب عليها تكيف سياساتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين او التدريب والتطوير او التحفيز وانتهاءا بتقييم الأداء.

وهذا يستدعي في الوقت نفسه ضرورة وجود توافق بين تلك استراتيجيات للموارد البشرية وباقي سياسات التدريب المعتمدة في المنشأة سواء في المجالات الانتاجية أو الاقتصادية أو المالية.... الخ. وبالشكل الذي يكون فيه توافق وتكامل يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بالبقاء والاستمرارية والذي لن يتم دون وجود الأداء الذي يحقق لها ذلك (Gold & Bratton, 2017).

يعد الأداء التنظيمي المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنشأة الرياضية ، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنشأة الرياضية إلى أن تكون أكثر بقاء واستقراراً وتميزة، وعليه فإن اهتمام المنشأة الرياضية برفع مستوى الأداء يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث أن قدرة المنشأة الرياضية على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن المنشآت بمختلف مسمياتها واحجامها واهدافها يهتمون اهتماما كبيرة بأداء العاملين في منظماتهم، لأن الأداء كما هو واضح لا يعد انعكاسا لقدرات

كل فرد ودافعيته وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنشآت ودرجة فاعليتها وتقييم عمله. وان احد المداخل الرئيسة لتحسين مستوى ونوعية اداء العاملين هو السياسات المعتمدة والمتبعة من قبل ادارة الموارد البشرية في تلك المنشآت (2018 Cascio).

وتلخيصا على ما سبق، فإن تطوير أداء العاملين من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على سياسات التدريب من خلال التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم ادائهم).

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على انعكاس سياسات التدريب في أداء العاملين في المنشآت الرياضية ، وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم سياسات التدريب والأداء، والتعرف على مستوى تطبيق هذه السياسات بأبعادها والتعرف على مستوى الأداء بأبعاده من وجهة نظر العاملين في الإدارة في المنشآت الرياضية

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية:

الإدارة الرياضية يعتبر من القطاعات المتطورة والمتغيرة بسرعة عالية، ويظهر هذا التغيير بشكل اساسي في تزايد المنافسة العالمية والمحلية ، وتغير مطالب المرتادين بشكل مستمر. مما يستدعي بالضرورة أيجاد عاملين قادرين على مواكبة هذا التغيير والتعامل مع لإرضاء المرتادين، لعملاء ولاسيما حينما يكون العاملين في هذا يتميزون بالمهارات والقدرات والمعارف التي تتماشى مع طبيعة العمل الذي يمارسونه في المنشأة الرياضية (سمايلي وعمارة، 2017). لذا تمثل الموارد البشرية في قطاع الشباب والرياضة عامة وفي المنشآت الرياضية خاصة موردة هامة يجب التركيز عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه. وبسبب ضعف سياسات التدريب في قطاع الإدارة الرياضية ، كان هناك حاجة للتعرف على طبيعة هذه السياسات التدريبية والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، وماهي نتيجة تأثير هذه السياسات على أداء العاملين في القطاع.

تهدف سياسات التدريب البشرية إلى توسيع مدارك الفرد ومعارفه، وزيادة الخيارات المتاحة له، مما يؤدي إلى تحسين مهاراته، وتوفير الفرص للإبداع، إضافة إلى ضمان حقوقه الإنسانية ومشاركته بشكل إيجابي وبناء في العمل.

وتلعب كفاءة سياسات التدريب للموارد البشرية دوراً رئيسياً في كيفية تعامل المنشأة الرياضية مع مشكلات الموارد البشرية ووضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات؛ حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمنظمات من دون اللجوء إلى سياسات مناسبة لإدارة مواردها البشرية، إضافة إلى أن تحديثات صياغة هذه السياسات تستلزم خلق رؤية مستقبلية بشأنها مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين (السعدي، 2018).

لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية المطروحة في الجوانب الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخاصة بقطاع مديرية الشباب والرياضة من حيث الواقع المفروض عليها وبين ماهي بحاجة اليه.

ويمكن اظهار مشكلة الدراسة بشكل فعلي من خلال طرح السؤال الرئيس التالي:

- هل هناك انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء) على أداء مواردها البشرية (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المنشآت الرياضية ؟

ثانيا: تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى تطبيق سياسات التدريب على جودة العمل المنجز للموارد البشرية في المنشآت الرياضية ؟

- ما مستوى تطبيق سياسات التدريب على الالتزام للموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟

- ما مستوى تطبيق سياسات التدريب على كمية العمل المنجز لدى للموارد البشرية في المنشآت الرياضية ؟

ثالثا: الفرضية العامة:

• لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

• لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل المنجز في المنشآت الرياضية.

• لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على الالتزام في المنشآت الرياضية.

• لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على كمية العمل المنجز في المنشآت الرياضية.

رابعا: أهداف الدراسة:

يتركز الهدف العام لهذه الدراسة في التعرف انعكاس سياسات التدريب المعتمدة في المنشآت الرياضية على أداء مواردها البشرية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى تطبيق سياسات التدريب بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء للموارد البشرية في المنشآت الرياضية مما يلفت نظر المسؤولين إلى أهمية تطويره وتحديثه.

- التعرف على مستوى الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية لأدائهم.

- تحليل انعكاس سياسات التدريب على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

- إيجاد حلول وتوصيات للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

خامسا: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية وأهميتها العملية كما يأتي:

1/ الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها، من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسة لسياسات التدريب (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء وأداء الموارد البشرية بأبعاده (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها.

2/ الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في تناولها موضوعة ذو أهمية كبيرة تتمثل بسياسات التدريب والتسليط الضوء على جوانبها الايجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وانعكاسها على أداء الموارد البشرية في الهياكل والمنشآت الرياضية. خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي أصبح يمثل أحد أهم التحديات امام المنشآت في وقتنا الحالي والذي يتطلب هيكلية موارد بشرية مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات ذلك التطور، وذلك من خلال:

1- أهمية القطاع المستهدف (الإدارة الرياضية والمنشآت الرياضية)، ومدى تأثيره على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وضرورة تطوير عمله باستمرار بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتجددة والمتغيرة في الوقت الحاضر.

2- تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم مؤشرات ومقاييس عمل يسترشد الباحثون والمهتمون في دراسة سياسات التدريب للمنظمات والعامله في القطاعات الأخرى. خاصة وان بيئة العمل الخارجية وتغيراتها وتداعياتها الحالية افرزت عوامل تأثير متقاربة وموحدة .

ساسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات:

- الموارد البشرية:

تعرف إجرائية بأنها مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في مديرية الشباب والرياضة بظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتتناسب المهمات الموكلة للموظف مع قدراته وإمكانياته.

- إدارة الموارد البشرية:

تعرف على أنها النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

اجرائيا: وتعرف اجرائية بأنها مجموعة من الوظائف متلاحمة فيما بينها تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والانشغال بوظائف الأفراد كالتدريب والتوظيف وسياسات الجور والضمانات.

- سياسات التدريب:

تعرف على أنها تمثل الاطار العام للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في المنشأة الرياضية وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الامثل وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة (2018 Cascio).

اجرائيا: وتعرف اجرائية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المخطط لها لوظائف إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بها في المنشآت الرياضية . وتم قياسها من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

- استراتيجية التدريب والتطوير:

عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد الموارد البشرية بالمعارف، واكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية أعمالهم على وفق الاهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم (Lodhi & Shakeel, 2015).

اجرائيا: وتعرف إجرائية بأنها مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها المنشآت الرياضية بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.

- استراتيجية التحفيز:

هي المكافئات التي يحصل عليها العاملون في المنشأة الرياضية بجانبها النقدي والمعنوي، وتتمثل بالامتيازات المادية الاضافية كالمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والأجور الاضافية او المواقف الاعتبارية. وتمنح لهم عن جهد محدد يؤدونه، او مطلوب تأديته مستقبلا (شريف، 2016).

اجرائيا: وتعرف إجرائية بأنها مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها مديرية الشباب والرياضة بهدف تشجيع الموارد البشرية على تحقيق الأداء الأفضل حاليا ومستقبلا.

- استراتيجية تقييم الأداء:

هي عملية إجرائية تحليلية يتم التعرف من خلالها عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم ومدى توافق هذا الانجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من اجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما ينسجم مع سياسات المنشأة الرياضية الموضوعه (2015) (Shields, et.al.,).

اجرائيا: وتعرف إجرائية بأنها مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة اداء الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يتم وضعها مسبقا من قبل المنشآت الرياضية.

- أداء الموارد البشرية:

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، فهو المرآة التي تعكس وضع المنشآت او الافراد العاملين فيها في مختلف المجالات. فهو التفاعل بين السلوك والانجاز الإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء واستمرارية العمل على مستوى الأفراد او المنشآت ضمن ما هو مخطط ومطلوب من الطرفين (2015) (Shields, et.al.,).

اجرائيا: ويعرف إجرائية بأنه البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين الإنجازات الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب، وتم قياسه من خلال المتغيرات الآتية:

جودة العمل المنجز:

هي تعبير عن عنصر اساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين، ويقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من اتقان عمله. وعلى هذا الأساس فأن عنصري الرغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز، لان القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد. فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل، بل تشغل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دورا مهما فيها ايضا (Brandler&Roman2015,).

اجرائيا: وتعرف اجرائية بأنها مدى اتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والامكانيات المتاحة في المنشآت الرياضية.

- **الالتزام:**

هي مجموعة قواعد رسمية تؤطر وتلزم العاملين بتصرفات محددة تتسجم مع قوانين وسياقات واهداف المنشأة التي يعلمون بها، وتحدد ما هو مسموح وغير مسموح به من سلوك وظيفي. وبما تعطي انطباعة ودلالات ذات صبغة او ميزة خاصة بتلك المنشأة (بوبر، 2016).

اجرائيا: وتعرف اجرائية بأنها مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم لسياسات ونظم ولوائح مديرية الشباب والرياضة وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.

كمية العمل المنجز:

تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين مقدره بوحدة زمنية محددة وفي وقت معين. وهي تتحدد بعدد من العوامل الموضوعية والشخصية لتؤدي الى افضل استخدام للموارد في تحقيق الأهداف المحددة (Roman & Brandler, 2015).

سابعا: الدراسات السابقة

❖ **دراسة بن علي ونوري (2015) بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة".**

هدفت الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما، ومدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية.

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال خلق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم ادارة الموارد البشرية، المشاركة في تصميم وصياغة تصورات واتجاهات ادارة الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من اجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسخها، حيث تقوم بتقديم الدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء.

❖ دراسة قرماش وهيبة 2020 بعنوان: إدارة الموارد البشرية واستثمارها في المؤسسات الرياضية الجزائرية دراسة مسحية تحليلية

العنصر البشري هو الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة والتي تساعد على استغلال بقية الموارد الأخرى في المؤسسة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المتغيرة . ومن الملاحظ أن المؤسسات الرياضية على اختلاف قطاعاتها الشبابية أصبحت اليوم بحاجة ماسة إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة أنشطتها وإدارة عملياتها ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة فالتكنولوجيا الحديثة وما رافقها من ابتكارات وخدمات، فرضت على المؤسسات وضع خط وبرامج تدريبية وتأهيلية لمواكبة سد النقص الحاصل في المهارات القديمة واكتساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة . ومن خلال ما سبق ولأجل تحسين وتطوير الأداء في المجال الرياضي، يجب تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم وتقييم أدائهم وتدريبهم للإجابة في الأداء واستثمارها حيث تبنى القدرات الإنتاجية لأفراد وتنمو بالتخطيط والتنظيم والإعداد السليم. لذلك سنتناول في هذه المداخلة موضوع إدارة الموارد البشرية واستثمارها في المؤسسات الرياضية وقد احتوت هذه المداخلة استثمار الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، التوظيف في المؤسسات الرياضية، التنمية البشرية في المؤسسات الرياضية وخصائصها وعناصرها، وكذا العلاقة بين التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية، تدريب العنصر البشري في المؤسسات الرياضية ومبادئه ومجالاته، أهمية الاستثمار في التدريب، نظام الحوافز وأهميتها في المؤسسات الرياضية، واختتمت المداخلة بالخروج بالمقترحات.

❖ دراسة محمد رضوان دهينة_ 2017 بعنوان: "تسيير المنشآت الرياضية الحديثة ودورها في الرفع من أداء رياضيي السباحة".

في إطار النظام العالمي الجديد والذي فرض على الجميع مقاييس اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية الذي يعرف على شكل العولمة الحديثة والذي يحمل عبر وسائل نظام الاتصالات الرهيب والذي لا يعرف حدود ولا نهاية فهل المنشأة الرياضية الجزائرية تستطيع بإمكانياتها الحالية وسياساتها التسييرية الإدارية الحالية أن تستجيب لمثل هذه المقاييس وهذه التحديات . ولا تخلوا أي مؤسسة من نظام معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق

الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التسيير الجيد والمحكم للمورد البشري. والتسيير داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية وعملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسسي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصرًا على الجوانب المادية فقط. ونظرًا لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات لتسيير المورد البشرية التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها. لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموماً في المنشأة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنشآت عموماً (والرياضية منها على وجه الخصوص) تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة. وبالتالي أصبح التسيير الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى يكتسي أهمية بالغة. إن تسيير المورد البشري أمر هام وضروري في الإدارة الرياضية لما للعنصر البشري من خصائص وقدرات على التجديد والإبداع والاختراع والابتكار ولاستفزاز هذه القدرات وجب على الإدارة الرياضية وضع استراتيجية جيدة لذلك من خلال التطبيق الجيد لانضمت ونماذج إدارة الموارد البشرية من التحليل والتوصيف، التخطيط، التقييم، التوظيف، وكذا التدريب والترقية ونظم الأجور وذلك بالاعتماد على أسس علمية ونظريات تتماشى مع متطلبات العصر الحديث. بحيث تمكن الإدارة الرياضية من تحقيق أهم أهدافها، ألا وهي النهوض برياضة النخبة والمستوى العالي لما لها من أهمية اجتماعية واقتصادية، وحتى سياسية، وأكبر ميدان لترويج المزيج التسويقي في شتى المجالات، ومحل اهتمام الباحثين والمفكرين في وقتنا الواهن. وبناء على ما سبق رأيت لزاماً أن أساهم في إثراء هذا الموضوع ودراسة واقعه ومتطلباته وأن

أتناول جزء منه فقد لمس الباحث الأهمية الكبيرة لإجراء دراسة تكشف العلاقة بين تسيير الموارد البشرية في المركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة

❖ دراسة أسامة مرنيز 2013 بعنوان: "علاقة التنظيم باداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية"

إن التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والاقتصاد والتسيير التي رافقت التكنولوجيا والتحولت التي تشهدها مختلف العلوم فرضت على كل مؤسسة أو منظمة أن تبحث على أفضل الاستراتيجيات الحديثة وملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات والمعطيات الأكاديمية والعولمة واقتصاد السوق كخيار استراتيجي لها في منظومة الاستثمار وتنمية الموارد البشرية من ناحية الأداء ، ولهذا فان تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها، وحسب علماء الاقتصاد فان أي مؤسسة أو منظمة تقوم على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في الأصول المالية المادية والموارد البشرية إضافة إلى عامل المعرفة والعلم" المعلومات "، و نجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن والإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر أي الأصول المادية والمالية والبشرية . فالتطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والرياضية أدى بالضرورة إلى تطور كل ماله علاقة بها سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات ،ويقابل هذا التطور في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها حيث أجريت في هذا المجال العديد من الدراسات وظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسسي وتحقيق الاستقرار الإداري ورسم الأهداف والعمل على بلوغها . لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكبر من ضرورة ولا سيما في المؤسسات الرياضية في كونه يساعدها على الاستمرارية والاستقرار والازدهار ، حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطورات كبرى أدت إلى توسعها وتعدد نشاطاتها وبروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد والمجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني والإسهام في عملية التربية وترقية الشعوب وترسيخ العلاقات الإنسانية المبنية على أسس سليمة.

❖ دراسة معزوز شعيب . عمران أحمد حكيم 2020 بعنوان: "مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية"

هدفت الدراسة إلي محاولة التعرف علي مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائته هذه الدراسة، حيث كانت عينة البحث مكونة من 40 موظف وإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتم الإعتماد علي استمارة الاستبيان كأداة للدراسة لجمع المعلومات والبيانات طبعاً بعد التأكد من صدقها وثباتها وتم التوصل الي النتائج التالية: الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية ومكافأتها وتعويضها كلها تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، أهمية تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الأداء المتميز للعاملين بها وتحقيق أهدافها وغاياتها. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصي الباحثان بما يلي: يوصي الباحثان باستمرارية البحث والدراسة في مجالات إدارة الموارد البشرية وسبل تحقيق الأداء المتميز المختلف والاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على أداء متميز، وضرورة السهر على الوصول الي الأداء المتميز للعمال لتحقيق الأهداف المنشودة، الاطلاع علي مختلف الدراسات والأبحاث الأجنبية التي درست موضوع الأداء المتميز وسبل تحقيقه، الاهتمام بتطبيق ممارسات بإدارة الموارد البشرية بطريقة مدروسة وسليمة.

❖ دراسة مهند احمد عثمان . ادم عبد الله سليمان 2017 بعنوان: " تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة"

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية. حيث هدفت الدراسة توضيح معنى ومفهوم تخطيط الموارد البشرية ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في العملية الإدارية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التاريخي والتحليل الإحصائي للاستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss والذي يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. Statistical Package for Social Science. تضمنت الدراسة مفهوم القوى العاملة وتخطيط الموارد البشرية والمشاكل التي تواجه تخطيطها كما تناولت خطوات إعداد البرنامج التدريبي وتقويمه وتناولت كذلك دراسة الحالة في مصنع

بريمير للإنتاج الغذائي عملت الدراسة على إجراءات المسح الميداني والمعالجة الإحصائية لبيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبانة ثم نتائج وتوصيات الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: - 1. إن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي لتقليل التكلفة. 2. يساهم تخطيط الموارد البشرية في حصر وتوزيع المهام بعدالة. 3. لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في عمليه تنميه وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات. وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الباحث ببعض التوصيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركته رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات التي تناولت سياسات التدريب واستراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، كونها دراسة شاملة لكل من المتغير المستقل والتابع، خاصة ما يتعلق بالمتغير الأخير. حيث أن أغلب الدراسات قد ركزت على مجمل الأداء دون التطرق للخصائص الرئيسية لهذا الأداء والتي احتوتها هذه الدراسة وعبرت عنها من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز).

فضلا عن أن هذه الدراسة تمثل انطلاقة جديدة في قطاع الشباب والرياضة ومنظمتها كافة، خاصة تجاه مورد اساسي من مواردها المتمثل بالموارد البشري. حيث شكلت مدخلا لتبني حلول واليات ترشد أداء الموارد البشرية في قطاع الشباب والرياضة وتساعد في التعرف على اهمية سياسات التدريب واثارها الايجابية على أداء العاملين وبالتالي على المنشآت ككل.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يستعرض الفصل الثاني قسمين رئيسيين تقسم كالآتي:

- تقديم عرض لأبعاد الدراسة وأهميتها وتعريف المتغيرات الخاصة بكل بعد والمتمثلة بسياسات التدريب ، أداء الموارد البشرية في الإطار النظري.

الإطار النظري

يتضمن الجانب النظري على مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وهي تمثل المتغير المستقل بأبعاده، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء).
- المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية وهي تمثل المتغير التابع بأبعاده (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز).

المبحث الأول: سياسات التدريب:

تهدف إدارة الموارد البشرية وفق النظرية الحديثة للإدارة إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة لأي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين على العمل ويتميزون بدرجة عالية من التفاهم والرضا فيما بينهم.

وتعد سياسات التدريب أحد أهم عناصر نجاح سياسات التدريب ، فمن غير الممكن ايجاد استراتيجية لمنظمة ما دون تضمينها سياسات التدريب. حيث لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف إلا من خلال العنصر البشري كقادة او كمرؤوسين في المنشأة الرياضية. اصف الى ذلك، فأن المنشآت في ظل العولمة وتحدياتها الحالية لا تعاني من نقص المعلومات وتوفر التكنولوجيا الخاصة بها، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيفها. وهذا لا يتم الا عبر العنصر البشري وتبني استراتيجية تواكب وتحاكي متطلبات هذا الوضع الجديد، وتكون اطارا منهجيا يستهدف تعظيم قدرات الموارد البشرية لدى المنشأة الرياضية وتمكينهم من تحقيق سياستها وأهدافها العامة (المحمود، 2016).

اولاً: تعريف سياسات التدريب

مصطلح سياسات هي المقابل العربي لكلمة الانكليزية (Strategy) التي يعود اصلها إلى الكلمة اليونانية المكونة من كلمتين Stratos و Agos، والتي تعني (قائد الجيش). وهذا يتفق مع ما ورد في تعريف قاموس المورد بأنها علم او فن الحرب او وضع الخطط وادارة العمليات الحربية والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك (فهيم، 2014). وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعقدتها وانتقل من المجال العسكري الى المجالات الأخرى والتي منها العلوم الاجتماعية، كعلم السياسية والاقتصاد والادارة... الخ، وقد أخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الادارية (حاروش وحروش، 2015).

ويربط العديد من الباحثين جذور التفكير في وضع استراتيجية للموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل، الذي يعتبر الوظيفة الرئيسية لوظائف ادارة الأفراد في السابق وادارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر. حيث طور هذا المفهوم بالاعتماد على التطور الحاصل بنظريات الادارة بشكل عام، الادارة الاستراتيجية بشكل خاص، ينبثق عنها شيء يدعى الان (استراتيجية الموارد البشرية).

وعليه فقد ظهر مصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية في بدايات القرن الحالي، وجاء نتاجا لجهود المدارس التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذه المدارس استطاعت أن تستفيد من الخبرات السابقة وإضافة خبرات جديدة الأمر الذي أدى إلى زيادة تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة سياسات التدريب.

ونتيجة لوجود العديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب الاهتمام بهذه الإدارة في ظل التنافسية والعولمة، ليس فقط من خلال تحقيق سياسات التدريب في إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتدريب وتنمية ولكن أيضا لابد من وضع استراتيجيات ملائمة للمنظمات الأمر الذي يتطلب منها وضع استراتيجية مناسبة تحقق الأهداف والرؤى لهذه المنشآت العساف، (2016).

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنشأة الرياضية (الخارجية والداخلية، حيث إن المنشآت الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى سياسات التدريب جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية (Cascio, 2018).

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنشأة الرياضية وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصورة فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنشأة الرياضية ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها.

بالإضافة الى ذلك، يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية (Heneman, 2011 & Milanowski).

ويعرفها (Dessler) بأنها العلاقة بين الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين ادائها وتطوير ثقافتها من اجل زيادة مرونتها وابداعها، بينما عرفها (Dyer) بالخطة الشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق اهدافها (خضر، 2015).

ويرى (شرون، 2013) بأنها إطار لصنع القرارات الاستراتيجية التي تخص العاملين في المنشأة، وعلى كافة المستويات التنظيمية وذلك لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، أو هي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

في حين ذكرها علماء اخرون بأنها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال وضع التصورات المستقبلية الاستقطابها وتأهيلها وتطويرها للتصدي للتحديات البيئية الداخلية والخارجية بما يمكنها من تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجية (خضر، 2015).
من خلال ما سبق من تعاريف الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتضح لنا أن تلك الاستراتيجية تشمل على المحاور الرئيسية الآتية:

- 1- يمثل العنصر البشري المحور الأساسي لتلك الاستراتيجية.
- 2- ان سياسات التدريب في إدارة الموارد البشرية هي استراتيجية فرعية ضمن اطار شامل ومتكامل فهو استراتيجية منظمة والتي تمثل مختلفة الاستراتيجيات الوظيفية لها.
- 3- تأخذ سياسات التدريب عند اعدادها بنظر الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما تمثل نقاط قوة وضعف او فرص وتحديات.
- 4- تعتمد سياسات التدريب على منهج الاستشراف المستقبلي اثناء الاعداد.
- 5- تتبنى سياسات التدريب مبدأ التنمية المستدامة للعنصر البشري لتحويله الى طاقة استراتيجية للمنظمة.

وعليه يمكن اجمال ما سبق بالآتي: أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي بمثابة خطة طويلة الأمد تؤطر مجموعة الأنشطة الخاصة بالأفراد العاملين في المنشأة ضمن رؤية مستقبلية شاملة معمقة تستجيب وتتكامل مع متطلبات وعناصر الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانيا: أهمية استراتيجية الموارد البشرية

ان مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحد من الافكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الاعمال والادارة خلال السنوات الأخيرة.

من هذا المنطلق بدأت ادارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات والنصح للإدارة العليا، الى ادارة تنفيذية تمثل في فحواها الفلسفة المركزية والاساسية في كيفية ادارة وتنظيم الافراد العاملين وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على

سلوكهم ويؤثرون فيها، وتمكن المنشأة من تحقيق اهدافها ضمن الاستراتيجية العامة لها (2018) (Cascio).

ويمكن اجمال أهم اهتمامات وعمل كل من ادارة الموارد البشرية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي:

ففي مجالات عمل ادارة الموارد البشرية فإن أهم ما تتسم به تلك المجالات هي: (الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري، تنمية العمل والاداء الفردي، تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية، التركيز على الجوانب المادية في العمل والاهتمام بقضايا الاجور والحوافز، الأداء الالي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار، تحسين بيئة العمل المادية).

بينما في مجالات عمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية فإن اهم ما تتسم به تلك المجالات هي: (الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري، تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها، تنمية العمل والاداء الجماعي، البحث عن اليات استثمار القدرات الفكرية، الاهتمام بالحوافز المعنوية، الاهتمام بمحتوى العمل، المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات) (Gold & Bratton, 2017).

وعليه فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل نقلة نوعية في تطور الفكر الاداري خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية وممارساتها، وفي الوقت نفسه استجابة ضرورية لمتطلبات مجتمع المعرفة وحالة التمايز والمنافسة في ظل عولمة الاعمال والموارد البشرية منها) نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرة الحاصلة ولاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتأثيراتها المباشرة على عمل المنشآت ، فضلا عن وسائل الاتصال والتواصل والاستخدامات التكنولوجية الحديثة.

مما يستدعي وجود استراتيجية شاملة لاستقطاب العمالة ذات الخصائص والمهارات المعرفية والتكنولوجية وتتميتها وتطويرها والمحافظة عليها لضمان ديمومة رأس المال البشري اهم مكونات رأس مال المنشآت في الوقت الحاضر.

وهو ما يفسر اهمية الفروق التي تم الاشارة اليها انفا بين ادارة الموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية، كما يوضح الدور الذي تسهم به استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال انشطتها وبرامجها وعملياتها المتميزة والمترابطة التي تستهدف اجتذاب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها (Chauhan,2014).

وذلك من خلال اضافة رؤية جديدة للممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية من خلال زيادة الاهتمام بمحتوى العمل ومضمونه بما ينسجم مع متطلبات العصر الحالي المستوى الخدمات او الانتاج المطلوب، وكذلك الاهتمام بالبناء المعرفي والفكري للأفراد العاملين وتنمية المهارات الابداعية والابتكارية لديهم، فضلا عن الاهتمام بتحفيز العاملين والمشاركات الايجابية وتنمية العمل الجماعي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

بما يسهم في زيادة كمية العمل المنجز، وتحسين نوعيته، والارتقاء بمستوى الالتزام الوظيفي) ويؤمن خدمة افضل لعمال المنشأة والمتعاملين معها وبالتالي تحقيق أهدافها التنظيمية (البطاينة، 2016).

ثالثا: ابعاد سياسات التدريب

أن وضع استراتيجية فعالة لاستثمار وادارة الموارد البشرية بصورة تحقق اهداف المنشأة وتستجيب المتغيرات البيئة التنظيمية والتنافسية هو أمر بالغ الأهمية. ولتجسيد ذلك لابد من بناء سياسات التدريب تتوافق مع استراتيجية العامة للمنظمة، وتحديد الملامح العريضة لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات تلك الاستراتيجية العامة.

وقد تم اختيار اربع ابعاد سياسات التدريب تمثل الانشطة والوظائف الرئيسية وهي (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء). وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكاملا ومتفاعلا لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية، وتعبّر عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنشأة (هادف، 2015).

1- استراتيجية التدريب والتطوير

تهدف استراتيجية التدريب والتطوير إلى التأكد من أن الموارد البشرية العاملة في المنشأة الرياضية تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وزيادة معرفة العاملين وادراكهم بثقافة العمل واجواءه التنافسية لتعزيز جودة الخدمة المقدمة للغير، اضافة إلى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال وتلافي الاحتمالات الطارئة.

وعليه فالنظرة الحديثة للتدريب تشتمل على ثلاث عناصر هي: التعلم الذاتي للفرد، تنمية القدرات والامكانيات، اكتساب المهارات المهنية. والتي تلازم مراحل حياة الفرد العملية لتبدأ من مراحلها المبكرة قبل توليه العمل والتعيين، وتستمر بمرافقته ضمن حياته الوظيفية حتى تركه

للعمل، لتأخذ مسار آخر ضمن نفس التوجه لما بعد احواله على التقاعد في كثير من الأحيان (عامر، 2015).

فالتدريب والتطوير تعتبر اليوم وسيلة ناجعة وفعالة لجعل الفرد العامل اكثر انسجام وتكيف مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستجداته الداخلية والخارجية. وفي الوقت نفسه يكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من جودة المنتج الذي يحقق رضاء المستهلكين ويشبع رغباتهم، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في سوق العمل.

فالتعليم والعمل أصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطا وثيقا، فالتعليم يتيح للفرد فرص عمل متنوعة وعديدة ويوجه امكاناته وقدراته للحصول على عمل خاص به، كما أن استمرارية العمل وتطويره يتطلب المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة اللازمة والمنسجمة مع احتياجاته الوظيفية. وهذا يتفق مع الحقائق والمعطيات التي تحكم عمل المنشآت الحالية (اقتصادية - ادارية). فالقيمة الاقتصادية للمنظمات لا ترتبط بنوعية وقيمة الأجهزة والآلات والمواد والموجودات الاخرى التي يعبر عنها بالرأس المالي، وانما بما تمتلكه تلك المنشآت من موارد بشرية عالية التأهيل، وحالات الابداع، ومستويات المعرفة، والنمط الاداري المتميز واخيرا السمعة التنافسية في سوق العمل. (Larsen, 2017)

وبناء على ذلك، نعتقد بأن الموارد البشرية المؤهلة عن طريق نشاط التدريب والتطوير دورا كبيرا واساسيا في تشكيل هذه التوليفة بين تلك العناصر الأحداث النمو الاقتصادي والاداري لتلك المنشآت وتفوقها على غيرها في مجال المنافسة، ومن ثم الحصول على المكانة المطلوبة والتميزة في سوق العمل.

لذلك فإن نجاح المنشآت والمجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، ومدى فاعلية تنفيذ هذا النشاط، ونجاحه في تحقيق اهدافه. فأن استراتيجية التدريب والتطوير تعتبر وسيلة للتنمية الإنتاجية والنشاط الاقتصادي للمنظمات، بالإضافة إلى الازدهار الاجتماعي للمجتمع والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله (الحري، 2017).

هناك العديد من التعاريف المختلفة لنشاط التدريب والتطوير بناء على الدراسات والمؤلفات الصادرة في هذا المجال على وجه التحديد او من خلال المصادر التي تناولت ادارة الموارد البشرية بصوره عامة. الا اننا نستطيع القول بأن العامل المشترك لجميع تلك التعاريف ينصب على حالة التطوير المطلوبة لأداء الفرد العامل وبما يتناسب مع متطلبات العمل المكلف به.

ان هذه التعاريف رغم اختلافها الا انها تتفق بتحقيق الهدف الأساسي للتدريب والذي يركز على التطوير لكنها تختلف بأساليب تطبيق هذا التدريب، وبناء على ذلك يعرف التدريب بالاتي (عامر، 2015):

و هو نشاط مستمر يسعى الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات التي تجعل منه شخصا صالحا لمزاولة العمل المطلوب.

و هو اجراء عملية تغيير في نمط وسلوك المتدرب بناءا على الاحتياجات الوظيفية داخل المنشأة الرياضية.

2- استراتيجية التحفيز

تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية نظاما متكاملًا يؤثر كل عنصر فيه على الآخر وبشكل متابعي، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمواصفات معينة، ومدربة ومؤهلة، ومحفزة بشكل جيد لتقديم مستوى عالي من الأداء المتميز والمطلوب. لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي المنظم وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

حيث يتطلب العمل على وفق هذه الرؤية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على جانبين (التحفيز الفردي، والتحفيز الجماعي) وان تتماشى مع التوجع المعاصر الذي يعتبر العنصر البشري في المنشأة شريكا ومشاركا في العمل وفي صنع القرار وليس اجيرا واداة منفذة فقط (المحرج، 2014).

على هذا الأساس بدأت استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على فسخ المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المنشأة الرياضية ، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، ووضع نظم واساليب معنوية تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الانساني. وذلك لخلق الدافعية للموارد البشرية التي تعمل في المنشأة الرياضية ، وتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء تجاهها.

لقد تغيرت فلسفة التحفيز بما تحويه على عنصري المكافآت والتعويضات من كونها تكلفة او نفقة جارية إلى استثمار له عائد، فهي تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المختلفة، اضافة إلى كونها تضيف بعدا اعتباريا للفرد داخل المنشأة والمجتمع (خضر، 2015).

في حين أن التعريف العام للتدريب هو ذلك النشاط الانساني المخطط له والذي يسعى الى نقل المعلومات والمهارات والخبرات الى الشخص المتدرب بهدف احداث تغييرات لديه لتحسين مستوى الاداء وطرق العمل والتأثير بشكل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم او سلوكياتهم. وبناء على ذلك، فإن استراتيجية التدريب والتطوير هي عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة تهدف الى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول الى الأداء المطلوب. وان هذه المسؤولية لاتقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب، وإنما على عاتق ادارة المنشآت ككل. لذلك، تحاول المنشآت بشكل دائم الى استحداث وحدات ادارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين أداء العاملين (Larsen, 2017).

واصبحت النظرة الحديثة تجاهها تبني على الأطر المعيارية الاتية: أن نظام المكافآت والحوافز ترتبط ارتباطاً ايجابية بالأبعاد المختلفة ، المكافآت التي تعطى للموظفين تساعد على تحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الادارة وتساهم في انخفاض معدل دوران العمل، الأجور المرتبطة بالأداء تؤثر بشكل ايجابي على انتاجية العاملين وتحفيزهم نحو أداء أعلى (المحرج، 2014).

ويذكر (Ahsan et al., 2009) أن أهمية نظام الحوافز الفعال يساعد المنشآت على الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، ويقلل من معدلات دوران العمل، ويحفزهم على تطوير أدائهم، ويساعد المنشآت لتكون أكثر قدرة على المنافسة، ويسهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الادارة والموارد البشرية ويعزز مكانة المنشأة الرياضية التنافسية مع الاخرين.

وهذا يؤكد على ما جاء به البعض الآخر بأن استراتيجية الحوافز يجب أن تتسع لكل الجوانب الايجابية والمعنوية التي يمكن أن تقدمها ادارة المنشآت الى عاملها خلال مسيرتهم الوظيفية. بعبارة أخرى، هي كل ما يشجع الأفراد على الانخراط والعمل في المنشأة الرياضية ومن ثم الارتقاء بمستوى العطاء اثناء انجاز العمل، وصولاً لدرجة عالية من الرضا والولاء التنظيمي، ومن ثم الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي داخل الهيكل.

وعليه فاستراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ واوجه متعددة خلال عمل ما، او اداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما تبتغيه وتطمح اليه ادارة المنشأة (Kepha, 2015).

3- استراتيجية تقييم الأداء

أن معيار النجاح الأساسي الذي تقوم عليه سياسات التدريب البشرية ونتائج تنفيذها ومدى إسهامها في تحقيق فاعلية أعلى المستويات أداء الموارد البشرية. فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية واستراتيجيتها العامة.

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء الموارد البشرية من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم أدائهم الوظيفي ومستويات إنتاجيتهم. وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة مسبقا تتوافق مع متطلبات العمل وظروفه. ومن ثم تقييم الأداء الفعلي قياسا بهذه المعايير، لوضع تصور نهائي عن ما يمكن أن يكون عليه الأداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الأداء (ابونا، 2017).

وعلى هذا الأساس يعتبر البعض أن تقييم أداء الموارد البشرية له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظف، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، فضلا عن الإسهام في تحفيز العاملين على العمل ويرفع من الروح المعنوية والدافعية لديهم، ويعدل من سلوكهم الوظيفي والتزامهم بمتطلبات العمل.

ومع تطور الفكر الإداري والحاجة إلى تطوير عمل المنشآت برزت توجهات وطرق حديثة في تقييم أداء الموارد البشرية إلى جانب الطرق التقليدية المعروفة (التي منها طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة التوزيع الطبيعي... الخ). ومن أهم تلك الطرق الحديثة هي (2016 Hassan):

- طريقة الإدارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج: تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها، فضلا عن وضع معايير الأداء التي ستعتمد وطريقة قياسها. ثم بعد ذلك تكون هناك اجتماعات دورية بين الطرفين أثناء التنفيذ لتقييم مستويات الأداء المتحقق وسبل تجاوز معوقاتهما، حتى لو تطلب ذلك بعض التعديلات على الأهداف والليات الموضوعة والمتفق عليها سلفا.

وتركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المتحققة والفعالية المرتبطة بالأهداف الموضوعة، وليس على الأداء الفردي والسمات الشخصية للفرء العامل. ومن النقاط الإيجابية لهذه الطريقة هي طبيعة الدور الذي يمارسه الرئيس تجاه مرؤوسيه، ومساعدتهم في تجاوز أخطاء وأشكاليات التنفيذ وصولا إلى الأهداف المتفق عليها.

- طريقة المشاركة : طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنشآت الكبيرة، حيث تهدف الى اعتماد اكثر من مصدر او مركز للتقييم، اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف (الزملاء في العمل، المرؤوسين المباشرين، المدراء، الزبائن، بالإضافة إلى التقييم الذاتي).

ومن النقاط الايجابية لهذه الطريقة هي أنها تسمح لأكثر من فرد او جهة بعملية التقييم، مع اختلاف المعايير التي يتم على اساسها تنفيذ تلك العملية. اي ستكون هناك مصادر وسبل متنوعة وعديدة للتقييم، فضلا عن حال التفاعل الإيجابي وتبادل الآراء التي يمكن أن تظهر بين العاملين اثناء عملية التقييم.

وهذه الطرق الحديثة من شأنها أن تعزز الطرق المستدامة بين الموارد البشرية من جهة وبينهم وبين الادارة واحداث حالة التفاعل التشاركي والإيجابي بينهم. بما يؤدي الى نجاح المنشأة الرياضية وازدهارها.

وفي ختام هذا المبحث يمكننا اعتبار استراتيجية تقييم الأداء بمثابة التغذية الراجعة لمستوى النتائج المتحققة من تنفيذ السياسات الثلاث السابقة وتأثيراتها على الموارد البشرية في المنشأة الرياضية. في اطار عمل مكتمل الاركان السياسات الأربع موضوعة بحث هذه الدراسة.

المبحث الثاني: أداء العاملين:

لقد أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنشآت في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف.

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت انتاجية او خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها.

وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه المنشآت هي مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تشخيص واستخدام العوامل والمحددات التي تؤثر ايجابا في سلوك مواردها البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنشأة (المطيري، 2016).

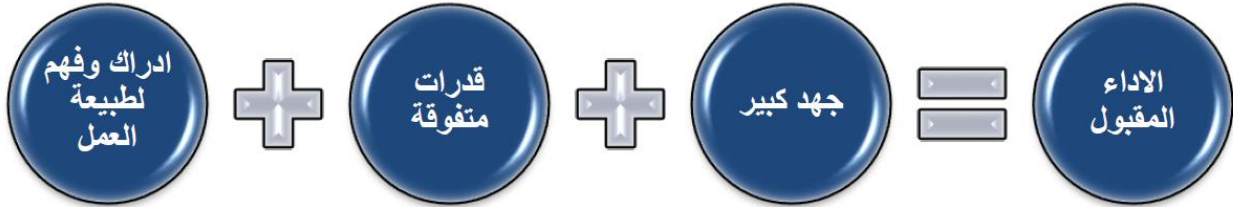
اولاً: تعريف اداء الموارد البشرية

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح - اداء الموارد البشرية - ومصطلحات اخرى مرادفة تستخدم في ادبيات نظريات الادارة، مثل الانتاجية، الكفاءة الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية او كفاءة الاداء. ولكون أن أغلب هذه المصطلحات والالفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات اداء المنشأة الرياضية، فإنه لابد من التعرف على مفهومه المحدد للترقية بينه وبين تلك المصطلحات. حيث يعرف أداء الموارد البشرية ضمن هذا السياق على انه يمثل مخرجات او كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ايا كانت طبيعة هذا العمل. ومن خصائص هذا التعريف هي (2015 Shields, et.al):

- فهو تعريف لا يقتصر استخدامه على عمل معين دون اخر، حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الاعمال ايا كانت طبيعتها، ويعود ذلك إلى أن اي عمل مهما كان محتواه فأن له اهداف محددة وان اختلفت أبعادها وطبيعتها من عمل لأخر.
- يمكن اخضاعه للقياس ولذلك بمقارنة الأداء الفعلي لكل هدف من الأهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.
- يمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس اداء جميع الموارد البشرية في المنشأة الرياضية، وسواء كان الأداء على مستوى الأفراد أو كان ضمن الأداء الكلي لمجموعة من العمل. ويأتي ذلك عن طريق تحديد الأهداف على مستوى الفرد او الجماعة، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيقها ضمن العمل المحدد له على المستوى الشخصي او الذي يدخل ضمن الهجف النهائي للمجموعة ككل.
- وعليه يعتبر الأداء هو الانعكاس الظاهر للجهود التي يبذلها الفرد والتي تتركز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام.
- ويمكن اجمال أهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد وبالوجه المطلوب بالاتي (إبراهيم، 2015):

1- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.

- 2- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
 - 3- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
 - 4- نوعية العمل المكلف به ومدى انسامه مع قدراته وإمكانياته.
 - 5- ادراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- فمن اجل تحقيق مستوى جيد من الاداء يكون مقبولا من الادارة لابد من وجود حد ادني في كل مكون من مكونات الاداء المنوه عنها أنفأ. بمعنى آخر فإن العاملين عندما يبذلون جهودا كبيرة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون ادوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الادارة او رؤسائهم على الرغم من الجهد المبذول في العمل باعتبار أن الجهد والقدرة قد توظيفها بغير محلها.
- وبالتالي هذا ينعكس على موقف الادارة من الفرد ولكن بدرجة أقل في حالتني عدم بذل الجهد بالدرجة المطلوبة من قبله اثناء تأدية العمل، أو عدم امتلاكه للمستويات المطلوبة من القدرات اللازمة للعمل وبالتالي سيعتبر ادائه منخفضة ايضا.
- وعليه فإن الوصول الى الأداء الجيد والمقبول اداريا يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد وهي كالتالي (Naz, et al., 2016):



الشكل رقم (2): نموذج الأداء الجيد

ثانيا: اهمية أداء الموارد البشرية

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الاداء ورفع معدلاته لدرجة انه اصبح معيارا ومؤشرا اساسية لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والادارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.

وعليه يحتل موضوع اداء الموارد البشرية موقعا متقدمة من حيث الأهمية لدى ادارات المنشأة الرياضية ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها

تستطيع المنشآت من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية أو انتاجية. بعبارة أوضح، فإن اداء المنشآت هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة) في اداء المهام الموكلة اليهم.

لذا يعتبر الأداء مفهوم جوهرية وهام للمنظمات كافة الخدمية - الانتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنشآت او الافراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والانجاز الإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنشأة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Souai & Jery2014).

وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي ادارات المنشآت وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماما كبيرة بأداء عاملهم، باعتبار ان الاداء لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس الأداء هذه المنشآت ودرجة فاعليتها في تحقيق اهدافها.

ويتسع هذا التأثير في بداياته ليصل إلى مستوى الدولة، وذلك لان الأداء على مستوى الدولة ما هو الا تعبير عن اداء المنشآت فيها. فضلا عن أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الاهداف الاقتصادية (حوافز، ترقية، زيادة اجور ...الخ) وكذلك أهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة إلى الاستقرار الوظيفي، الشعور بالرضا عن العمل، اثبات الذات).

ان احد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء الموارد البشرية وتحسين مستوياتها من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجيات واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنشآت ، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم (الحري، 2017).

ثالثا: ابعاد أداء الموارد البشرية

ان المعيار الاساسي الذي تقوم عليه سياسات التدريب ونتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق مستويات افضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة. نظرة للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه السياسات ومستوى أداء الموارد البشرية من جهة، وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى.

فنجاح سياسات التدريب يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة واستراتيجيتها العامة (Naz, et al., 2016).

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الافضل لأداء الموارد البشرية تمثلت بالاتي:
- جودة العمل المنجز.

- الالتزام.

- كمية العمل المنجز.

وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع لأغراض هذه الدراسة.

1- جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الاداء من الأخطاء او الثغرات اثناء التنفيذ (أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلا عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الاداء المقدم.

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنشأة الرياضية حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم او مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات اداء معينة تسهم في تقديم خدمة او سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه مرتادي المنشأة او المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة (2017 Blyton, et.al.,).

والجودة على هذا الأساس تمثل المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الالتقان وجودة المنتج (خدمة - سلعة). لذلك يفضل وجود مرجع معتمد رسمية لدى الإدارة ويعلم به المرؤوسين ومتفق عليه بين الطرفين للاحتكام اليه عند تنفيذ المهام على ضوء تصميم المنتج المقدم، وتحمل الجودة معاني متعددة لدى المتعاملين والمستفيدين من المنشأة فهي ذات معني واقعي او ملموس يمثل التزام تلك المنشآت الاستخدام مؤشرات حقيقية تمثل طبيعة الخدمة النهائية، ودرجة التزامها بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها.

بمعنى اخر، قد تكون ذات معنى حسي يرتكز على مشاعر واحاسيس متلقي الخدمة أو المستفيد منها، خاصة بالمنشآت ذات العلاقة بالجمهور، فهي تقيس درجة الرضاء عن تقديم هذه الخدمات ومدى مطابقتها لمستوى الجودة التي تناسب توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم ومدى النجاح الذي حققه العاملون بذلك (يونس واحمد، 2017).

ووفقا Gittow فإن جودة العمل هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنشأة التي تتولى بناء تلك الجودة، وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن معه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضاء الكامل للعميل.

وهذا يتفق مع مفهوم "الفاعلية" في إطارها العام سواء على مستوى الفرد - فاعلية الأداء - او على مستوى المنشأة - الفاعلية التنظيمية والتي تقوم على ركنين اساسيين يشكلان حقيقتها وساس تكوينها، حيث لا تتوافر الفاعلية الا بتحققهما مجتمعين، وهذا الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى الخدمة أو السلعة، واحداث الاثر الايجابي لدى المستفيد (إبراهيم، 2015).

2- الالتزام:

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الانسانية بمجال الادارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول ي القرن العشرين. من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنشآت ، وان لهؤلاء الأفراد مشاعر تجاه المنشأة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنشأة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنشأة. فقد اكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن الغياب والتأخر عن العمل، والتهرب عن ادائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

حيث أن التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الادارة يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنشأة. وبالتالي تلافي اوجه السلوك السلبي المشار اليها انفا (Ramdhani, et.al., 2017).

فقد ظهرت العديد من التعاريف التي تحدد ابعاد وطبيعة ذلك الالتزام. فيعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنشأة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنشأة.

بينما يرى القصاروي أن الالتزام الوظيفي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنشأة ككل، كما أن الالتزام الوظيفي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.

ويرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنشأة واهتمامه بالاستمرار فيها، وعلى هذا الأساس يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضية عن عمله ولكنه

غير راضي عن المنشأة كإدارة او تنظيم يعملوا فيها، لهذا يفضل أن يمارس نفس العمل لكن في منظمة اخرى والعكس صحيح.

ومن أوجه الالتزام القوي للعاملين تجاه المنشأة هي (بونس واحمد، 2017):

1- القيام بأنشطة اكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنشأة نتيجة انسجامه مع أهدافها ويمها ورغبة في المشاركة بتحقيق اهدافها.

2- احترام قواعد عمل المنشأة ولوائحها وإجراءاتها.

3- استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى او تذمر.

4- الاسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، واداء عمل غير مطلوب، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والاسهام في تنفيذها، المشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

وعليه من المفيد النظر إلى الالتزام على انه اتجاه تستطيع الادارة التأثير عليه باستخدام العديد من السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد العاملين والوسائل الإجرائية الأخرى التي تسهم في تحسينه وتطويره ومن ثم استثمار نتائجه لصالح المنشأة.

3- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الاسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها انشطته، فعلى اساس نمط الاداء الذي يمارسه الفرد في اداء حركاته او انشطته المعينة او مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد. ومن الأمور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الادارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الاداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات اثناء العمل. بحيث لا يتعدى قدرات وامكانيات الافراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لان ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (Blyton, et.al., 2017).

وتجسد كمية العمل المنجز احد أم مخرجات عنصر الكفاءة في اداء الموارد البشرية والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة

في عملية الإنتاج او تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد.

لهذا أكد الكثيرون على هذا الجانب المتمثل بالبعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، حيث يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الموارد المتاحة والتي هي موارد محدودة في غالب الأحيان.

ويتضح هذا الارتباط بين كمية العمل المنجز ومصطلح الكفاءة من خلال التعريف الذي اوردته الشماع للكفاءة والمتضمن بأنها استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات الانتاج اكبر كمية من السلع والخدمات، اذ ان الكفاءة هي عمل الشي الصحيح بالشكل الصحيح الشماع، 2016).

اخيرة وحيث أن مفهوم الأداء في اطاره العام يشير الى ذلك الفعل الذي يقوم الى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز من حيث النوع والكم، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار. فقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت، فالفاعلية تعني اداء الأعمال الصحيحة، بينما الكفاءة تعني اداء الاعمال بطريقة صحيحة. فالفاعلية ترتبط بتصرفات وانماط سلوك قيادة المنشأة بينما الكفاءة ترتبط بالعمليات الادارية.

لذلك فان الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة واهداف استراتيجية محددة تسعى قيادة المنشأة الى تبنيتها والعمل على تنفيذها، في حين تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك التزام بتطبيق العمليات الادارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة بصورة صحيحة.

اي ان الفاعلية تقابل الأهداف والنتائج المتحققة، بينما الكفاءة تقابل التكاليف والجهد المستثمر لغرض تحقيق تلك الأهداف والنتائج (يونس واحمد، 2017).

وعليه فالعلاقة التكاملية بين كل من عنصري جودة العمل المنجز وكمية العمل المنجز، وما مثلهما من فاعلية وكفاءة هو امر مهم لتحقيق واتمام المهام الموكلة للفرد حيث انهما يشكلان محصلة النتائج والمخرجات التي يمكن أن يحققها الفرد نتيجة الجهد والطاقة المبذولة من خلال المهام والواجبات والمسؤوليات وبالقدرة والرغبة لديه وصولا إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمستويات عالية من جودة الانتاج والخدمة المطلوبة.

وهذا الترابط بين العنصرين ضروري فقد تكون المنشأة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنشأة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنشأة فعالة ولكنها ليست كفؤة اي انها تحقق اهدافها ولكن بخسارة. فالفاعلية والكفاءة هما وجهان متلازمان عندما يتعلق

الامر بقياس الانجازات على اعتبار ان الاداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود إبراهيم، (2015). وهذا ما حاولت الدراسة التأكيد عليه من خلال عناصر المتغير التابع المتمثلة بمكونات الاداء الاساسية.

الفصل الثالث
الإجراءات المنهجية
للدراسة

تمهيد

يستعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة لإنجاز أهداف الدراسة، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة، ادوات الدراسة ومصادر الدراسة التي اعتمد عليها الباحث للحصول على البيانات المطلوبة لأجراء الدراسة، واخيرا المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للحصول على نتائج الدراسة.

1/ منهج الدراسة

تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة، وكما يلي:

1. الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في سياسات التدريب، والمتغير التابع أداء الموارد البشرية.

2. الاعتماد على المنهج التحليلي بغرض تحليل وتقييم سياسات التدريب في المنشآت الرياضية لإلقاء الضوء على اثرها في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء.

2/ مجتمع الدراسة مجموع الموارد البشرية الخاصة بالمنشآت الرياضية العاملة ضمن نطاق وزارة الشباب والرياضة بقسميها من خلال منشآتها وهيكلها.

3/ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث بلغت (346) فردا تمثل مجموع العمال والإطارات والتقنيين والناشطين ضمن نطاق مدينة الاغواط كعينة للبحث تحديداً ، وقد تم استرداد (330) استبياناً كان الصالح منها 293 استبياناً تمثل ما نسبته (34.06%) من مجتمع الدراسة المشار اليه سابقاً، فيما يلي السمات الرئيسية للمستجيبين المشاركين:

4/ حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مختلف الهياكل والمنشآت الخاصة بمديرية الشباب والرياضة بمدينة الاغواط

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مجموع الإطارات والتقنيين بمديرية الشباب والرياضة بمدينة الاغواط

- الحدود الزمانية: لقد تم بدأ العمل على إنجاز هذه المذكرة بداية من شهر مارس إلى غاية أكتوبر 2021.

جدول (1): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	267	91.13
	أنثى	26	8.87
	المجموع	293	100
العمر	من 30 سنة فما دون	50	17.06
	ن 31 إلى 34 سنة	106	36.18
	من 35 إلى 39 سنة	84	28.67
	من 40 سنة فأكثر	53	18.09
	المجموع	293	100
المؤهل	تقني	14	4.78
	مربي	111	37.88
	تقني سامي	126	43.00
	مستشار	42	14.33
	المجموع	293	100
الخبرة	من 5 سنوات فأقل	63	21.50
	من 6 إلى 10 سنوات	150	51.19
	من 11 إلى 15 سنة	41	13.99
	من 11 سنة فأكثر	39	13.31
	المجموع	293	100
الوظيفة	رئيس مكتب	38	12.97
	نائب رئيس مكتب	50	17.06
	مدير	63	21.50
	مساعد مدير	56	19.11
	رئيس قسم	38	12.97
	مدير فرع	48	16.38
	المجموع	293	100

يتضح من الجدول اعلاه هو أن نسبة عدد الذكور من المستطلعين (91.13%)، بينما نسبة عدد الاناث (8.87%) وذلك نظرا للظروف الحالية والازمات التي تمر عليها ليبيا فأن نسبة عدد الذكور العاملين في مختلف الهياكل والمنشآت الخاصة بمديرية الشباب والرياضة بمدينة الاغواط تفوق وبنسبة عالية عدد الاناث. وان متوسط الاعمار من (31-34) تبلغ أعلى نسبة وهي (36.18%) ويتبعها متوسط الاعمار من (35-39) حيث تبلغ (28.67%) مما يدل على دافعية الشباب للعمل في قطاع الشباب والرياضة.

وبين الجدول أن نسبة الذين يحملون درجة تقني سامي تبلغ (43%)، وتتبعها درجة مربي شباب (37.88%)، وما تبقى بين مستشار والتقني. وتظهر النتائج أن الدرجة الأعلى كانت الخبرة المستطلعين في قطاع الشباب والرياضة ما بين (6) الى (10) سنوات في المجال الميداني، وكان غالبية المستطلعين هم ما بين مدير ومساعد مدير.

5/ أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات:

في هذه الدراسة، قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1. المصادر الثانوية: تمت الاستعانة بالمصادر الاكاديمية التي تخص أنموذج الدراسة والتي تتمثل بالكتب، الدوريات، مواقع الأنترنت.
2. المصادر الأولية: تم تطوير استبان خاص متعلق بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص سياسات التدريب وأداء الموارد البشرية ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي.

الاستبان

تم الاعتماد على الدراسات السابقة بخصوص سياسات التدريب وقياسها التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء)، وأداء الموارد البشرية وقياسه (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) لتطوير الاستبانة وقياس مختلف البنيات، وتم الاعتماد على المصادر التالية (رجم، 2017؛ Abu Keir, 2016؛ Souai & Jery, 2014، الحربي، 2017، Yee، 2017؛

Engetou، 2018)، التي تتكون من جزئيين، كما هو موضح في الملحق رقم (2):

- الجزء الأول: يتضمن الجزء الاول الخصائص الديموغرافية والتي تقوم على النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

- الجزء الثاني: يتضمن الجزء الثاني الأسئلة الخاصة بالمتغيرين (سياسات التدريب ، أداء الموارد البشرية)، والبالغ عددها (35) سؤال، وتنقسم الى 20 سؤال تدور حول المتغير المستقل (سياسات التدريب)، و 15 سؤال تدور حول المتغير التابع (اداء الموارد البشرية) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس جميع المتغيرات للاستفادة من تصورات المستطلعين، والذي يتكون من خمس نقاط تتراوح من 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة). وقد تم تطوير فقرات الاستبانة بناء على المصادر التالية:

6/ صدق أداة الدراسة وثباتها

- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة بشكلها الأولي، مع اسئلة الدراسة وفرضياتها على مجموعة مختارة من المحكمين الذين يعملون في معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، والمشار إليهم في الملحق (1)، وذلك للتأكد صحة محتوى الاستبانة ووضوحها، تغطيتها لكافة متغيرات الدراسة وأبعادها، ثم الأخذ بالملاحظات المعطاة عليها واعتماد التعديلات المدونة عليها.

- الصدق البنائي: التحليل العاملي التاكدي لمتغيرات الدراسة

اعتمد الباحث على برمجية (AMOS) الاصدار رقم 22 لتطبيق الصدق العاملي التاكدي لجميع فقرات الاستبانة التي تتضمن المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تستخدم هذه البرمجية للحكم على جودة بيانات النموذج من خلال مؤشرات الحكم الموجودة فيها. وقد اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المؤشرات التي تعتمد عليها معظم الدراسات وهي: اختبار مربع كاي، ومستوى الدلالة الاختبار وهو من اهم واقوى الاختبارات اللامعلمية التي تقيس جودة النموذج. الا أن بعض الباحثين يضعون مجموعة من النقاط السلبية عليه بسبب حساسيته بسبب درجات الحرية والمرتبطة بعدد المتغيرات اضافة الحجم العينة، حيث تتأثر قيمة مستوى الدلالة بهاتين النقطتين بشكل كبير. أما المؤشر الاخر فهو مؤشر جودة التطابق غير المقارن (GFI) وهو مؤشر احصائي عام ويعتبر في المرتبة الثانية بعد مربع كاي حيث تتراوح قيمه بين (1-0) بحيث انه اذا ساوى الواحد صحيح دل ذلك على التطابق التام وهي حالة مثالية كذلك تعتمد الدراسات مؤشر (جودة التطابق المقارن) CFI حيث تتراوح قيمه بين (1-0) بحيث اذا ساوت القيمة الواحد صحيح دل ذلك على تطابق التام اما بالنسبة للمؤشر الاخير فهو مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) ويلاحظ أن هذا

المؤشر يعتمد على مقدار مربعات الفروق بين النموذجين بحيث تكون الجودة افضل كلما قلت قيمة هذا المؤشر بحيث تكون افضلها ان تساوي هذه الأخطاء الصفر وهي الحالة المثالية التي تشير إلى التطابق التام.

وبناء على ذلك، فإن مؤشرات الحكم على جودة النموذج سوف تكون متعددة ولا يجوز أن يتم الاعتماد على مؤشر واحد فقط للحكم على جودة النموذج المقترح، لذلك فان قراءة هذه المؤشرات والربط فيما بينها والاعتماد على الاقل على مؤشرين للحكم على جودة بيانات النموذج قد يساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب للحكم.

اولا التحليل العاملي التأكدي لأبعاد المتغير المستقل (سياسات التدريب)

جدول (2): مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التأكدي لأبعاد المتغير المستقل

(سياسات التدريب)

المؤشرات	مربع كاي	مستوى الدلالة	GFI	CFI	RMSEA
النتيجة عن نموذج الدراسة	379.96	0.000	0.889	0.893	0.070
القيم المحكية المتلى للمؤشرات	0.00	1.00	(1.00 - 0.90)	(1.00-0.90)	(0.08 – 0.00)

يبين الجدول أن قيمة مربع كاي قد للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد المتغير المستقل (سياسات التدريب) قد بلغت (379.96) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة الحقيقي والنموذج الافتراضي اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.889) وهي قيمة قريبة جدا من حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس جودة لتطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.893) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة النموذج المفترض أما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.070) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول ومن هنا وحيث ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق اثنان منهما تزايديان اي يفضل ان تزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI) أما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الحكم على أن بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة.

جدول (3) نتائج الصدق العاملي التاكيدي لفقرات أبعاد المتغير المستقل سياسات التدريب .

قيم الثبات		قيم التحميل	رمز الفقرات	البعد
الاتساق الداخلي Cronbach Alpha	المركب Composite Reliability			
0.717	0.738	0.526	B1	التدريب والتطوير
		0.529	B2	
		0.652	B3	
		0.582	B4	
		0.708	B5	
0.791	0.781	0.536	C1	التحفيز
		0.526	C2	
		0.766	C3	
		0.856	C4	
		0.509	C5	
0.770	0.798	0.699	D1	تقييم الأداء
		0.608	D2	
		0.586	D3	
		0.551	D4	
		0.860	D5	

يبين الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد العامل الذي تنتمي إليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والتي تعتبر جزء منه. وعادة ما يتم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر 50 % بحد ادنى (ومن الدراسات من يقبلها بحد ادنى 40 %) من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه (اذ ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات ومن خلال هذه النتائج يلاحظ ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه كان بين الفقرة الرابعة التي رمزها (D4) في بعد تقييم الأداء اذ بلغت (0.551) وهي قيمة مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشبعات كذلك فقد كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الرابعة (84) ومن خلال هذه النتائج يتم التاكيد من الصدق البنائي التاكيدي لفقرات كل بعد تم افتراضه من ابعاد المتغير المستقل. وقد بينت النتائج أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت اقل من 0.001 ما يعني دلالة قيم التحميل من الناحية الاحصائية عند مستوى = 0.05 .

كما يبين الجدول قيم ثبات فقرات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل وقد تم استخدام اسلوبين في الكشف عن استقرار الفقرات الممثلة لكل بعد الأول هو الثبات بالأسلوب المركب (Composite Reliability) والذي يأخذ بعين الاعتبار قيم بواقي مربعات قيم التحميل بعين الاعتبار بينما يتناول الثاني اسلوب الاتساق الداخلي والذي ينسب مجموع تباين الفقرات إلى التباين الكلي للفقرات (Cronbach Alpha) ويلاحظ أن القيم الناتجة بالاسلوبين كانت مرتفعة اذ ان جميعها كانت أكبر من (0.70) ما يشير إلى ثبات فقرات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل.

ثانيا التحليل العاملي التأكيدي لابعاد المتغير التابع (اداء الموارد البشرية)

جدول (4) مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التأكيدي لابعاد المتغير التابع

(اداء الموارد البشرية)

المؤشرات	مربع كاي	مستوى الدلالة	GFI	CFI	RMSEA
الناتجة عن نموذج الدراسة		0.000	0.907	0.891	0.079
القيم المحكية المثلى للمؤشرات	0.00	1.00	(1.00 - 0.90)	(1.00-0.90)	(0.08 – 0.00)

يظهر الجدول أن قيمة مربع كاي للنموذج قد بلغت (379.96) بمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لفقرات ابعاد المتغير التابع (اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية)، وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي أنه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي. أما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.907) وهي قيمة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر، وهي قيمة تعكس مستوى مرتفع لجودة تطابق البيانات. كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.891) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة تطابق النموذج المفترض، اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.079) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر. وعليه فأن ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق (اثنان منهما تزايديان اي يفضل ان تتزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI وCFI)، أما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما

نقصت قيمته وهو مؤشر (RMSEA) تدل على جودة نموذج بيانات الدراسة فيمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة.

جدول (5) نتائج الصدق العاملي التاكيدي لفقرات أبعاد المتغير المتغير التابع (اداء الموارد البشرية) (التشبعات المعيارية للفقرات على أبعادها)

قيم الثبات		قيم التحميل	رمز الفقرات	البعد
الاتساق الداخلي Cronbach Alpha	المركب Composite Reliability			
0.785	0.802	0.621	x1.1	جودة العمل المنجز
		0.533	x1.2	
		0.817	x1.3	
		0.646	x1.4	
		0.715	x1.5	
0.732	0.741	0.523	x2.1	الالتزام
		0.552	x2.2	
		0.746	x2.3	
		0.600	x2.4	
		0.590	x2.5	
0.768	0.780	0.531	x3.1	كمية العمل المنجز
		0.572	x3.2	
		0.884	x3.3	
		0.681	x3.4	
		0.526	x3.5	

يظهر الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد العامل الذي تنتمي إليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والتي تعتبر جزء منه. وعادة ما يتم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر 50% بحد ادنى (ومن الدراسات من يقبلها بحد ادنى 40%) من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (اذ أن التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50% من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات ونلاحظ من هذه النتائج أن أقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه كان بين الفقرة الأولى التي رمزها (x2.1) في بعد جودة العمل المنجز اذ بلغت (0.523) وهي قيمة مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشبعات كذلك فقد كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الثالثة (83.3) وبعد كمية العمل المنجز حيث بلغت (0.884) وتباينت باقي التشبعات بين هاتين القيمتين ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التاكد

من الصدق البنائي التاكيدي لفقرات كل بعد تم افتراضه من ابعاد المتغير المستقل. وقد بينت النتائج أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت اقل من 0.001 ما يعني دلالة قيم التحميل من الناحية الاحصائية عند مستوى =0.05 كما يبين الجدول قيم ثبات فقرات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل وقد تم استخدام اسلوبين في الكشف عن استقرار الفقرات الممثلة لكل بعد الاول هو الثبات بالاسلوب المركب (Composite Reliability) والذي ياخذ بعين الاعتبار قيم بواقى

مربعات قيم التحميل بعين الاعتبار بينما يتناول الثاني اسلوب الاتساق الداخلي والذي ينسب مجموع تباين الفقرات إلى التباين الكلي للفقرات (Cronbach Alpha) ويلاحظ أن القيم الناتجة بالاسلوبين كانت مرتفعة اذ أن جميعها كانت اكبر من 0.70 ما يشير إلى ثبات فقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل.

جدول (6) نتائج ثبات ابعاد الدراسة باسلوب كرونباخ الفا ونتائج الصدق التمييزي والصدق البنائي لكل بعد من الابعاد

البعد	عدد الفقرات	الصدق التمييزي (AVE)	الاتساق الداخلي المركب (Composite reliability)	الاتساق الداخلي (cronbach alpha)
المتغير المستقل (سياسات التدريب)	20	52.44	0.934	0.866
المتغير التابع (أداء العاملين)	15	49.75	0.909	0.846

تشير بيانات الجدول الى ان قيم الصدق التمييزي المقاس من خلال تشبعات الفقرات الممثلة لكل متغير من المتغيرات الاساسية في الدراسة (AVE) والذي يدل على نسبة التباين المشترك للعامل بين الفقرات المكونة له وتعكس القيم الاكبر صدقا تمييزا اكبر لفقرات البعد علما بانه لاتوجد نقطة قطع محددة يمكن اعتبار الصدق التمييزي من خلال الفقرات كمرجعية الا انه كلما زادت القيمة عن 50% دل ذلك على افضلية وصدقا تمييزيا اكبر وباستعراض النتائج المبينة في الجدول يلاحظ أن القيم تراوحت بين (49.75) في المتغير التابع و(52.44) في المتغير المستقل.

وفيما يتعلق بقيم الثبات فقد بينت نتائج الاتساق الداخلي المركب فينتبين أن جميع القيم التي تم التوصل إليها كانت مرتفعة إذ كان أقلها في متغير التابع إذ بلغت (0.909) وهي قيمة مرتفعة (علما بان أكبر قيمة قد يصلها هذا الثبات هي الواحد الصحيح) ويمتاز هذا الثبات عن الاتساق الداخلي التقليدي بأنه يأخذ بعين الاعتبار قيم مربعات بواقي الخطأ والتي لا تتناولها الطريقة التقليدية ما يعني زيادة في دقة التقدير لثبات كل بعد.

وباستعراض قيم الثبات بأسلوب كرونباخ الفا والذي يعتمد على نسبة تباين مجموع الفقرات الى تباين الدرجة الكلية بعد تصحيحها بمعامل يعتمد على عدد الفقرات يتبين ان أقل قيمة ثبات تم التوصل إليها في المتغير المستقل (0.866) وهي قيمة تعكس درجة ثبات مرتفعة بهذا الأسلوب.

ولذلك ومن خلال هذه النتائج فإنه يمكن الإشارة الى ان متغيرات الدراسة تتمتع بقيم ثبات مرتفعة ما يتيح استخدامها في هذه الدراسة.

7/ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على متغيرين مستقل وتابع، وكل متغير يشمل على متغيرات للقياس، المتغير المستقل هو سياسات التدريب ويقاس ب(التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء). والمتغير التابع لهذه الدراسة هو أداء العاملين ويقاس ب(جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز). وتم اعتماد هذه المتغيرات لكل بعد اعتمادا على دراسات (رجم، 2017؛ الحربي، 2017، Abu Keir، 2016، Souai & Jery، 2014، Yee، 2018، Engetou، 2017).

8/ المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سيقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف افراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات افراد العينة على متغيرات الدراسة.
- 3- التحليل العاملي التاكيدي باستخدام برمجة AMOS اصدار 22.
- 4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج ويشتمل على:

- تحليل التباين (F) . - اختبار (T).
- معامل ارتباط بيرسون.
- الخطأ المعياري (SE).
- 5- كرونباخ الفا للثبات.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج

الدراسة

تمهيد:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الانعكاس المحتمل لسياسات التدريب المعتمدة في المنشآت الرياضية على مواردها البشرية. وفي ضوء هذا الهدف فقد أمكن للباحث صياغة سؤالين أساسيين هدفا للتعرف على مستوى سياسات التدريب وكذلك مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة إضافة إلى صياغة فرضية أساسية (رئيسية تتناول انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة في المنشآت الرياضية على مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة وقد تفرعت هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات سيتم اختبارها في الجزء الخاص باختبار الفرضيات في هذا الفصل سيقوم الباحث بداية عرض نتائج سؤالي الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: عرض نتائج أسئلة الدراسة

• التساؤل الأول

ما درجة تطبيق سياسات التدريب في إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟
 للإجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما استخدم الباحث مقياساً تصنيفياً خماسياً متوافقاً مع عدد البدائل التي استخدمتها أداة الدراسة (وهي خمسة بدائل) بهدف تقدير مستويات المتوسطات الحسابية التي تم توصلت إليها النتائج. وقد استخدمت الصيغة الرياضية التالية في استخراج هذه الفئات:
 طول الفئة = (أكبر وزن للاستجابة 5 - أقل وزن للاستجابة 1)
 عدد الفئات المطلوبة (3)

$$\text{طول الفئه} = 5 - 1 = 4$$

وبالتالي تصبح هذه الفئات على النحو الآتي

منخفض	1.00 - 2.33
متوسط	2.34 - 3.67
مرتفع	3.68 - 5.00

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات سياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
3	تقييم الأداء	4.75	0.34	95.00	مرتفع	1
2	التدريب والتطوير	4.72	0.35	94.40	مرتفع	2
1	التحفيز	4.67	0.38	93.40	مرتفع	3
	سياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية	4.70	0.26	94.00	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى الدرجة الكلية لسياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0)، وجاء مستوى المجالات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.75 - 4.66)، وجاء في الرتبة الأولى مجال تقييم الأداء بمتوسط حسابي (4.75) وأهمية نسبية (95.0)، وقد تم تحليل مجالات سياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية وفقا لل فقرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال التدريب والتطوير

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب والتطوير والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب والتطوير مرتبة

ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تنفذ قطاع الشباب والرياضة خطة واضحة لتدريب الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	4.83	0.41	96.60	مرتفع	1
5	يعزز التدريب في قطاع الشباب والرياضة ثقة الموظفين بأنفسهم	4.82	0.41	96.40	مرتفع	2
4	يخضع الموظفون الموظفون في قطاع الشباب والرياضة إلى دورة تدريبية واحدة على الأقل كل عام	4.72	0.53	94.40	مرتفع	3
3	تستعين قطاع الشباب والرياضة بالخبراء لتنفيذ برامجها التدريبية	4.65	0.58	93.00	مرتفع	4
2	تحدد قطاع الشباب والرياضة الإحتياجات التدريبية للموظفين على وفق دراسات دقيقة	4.60	0.57	92.00	مرتفع	5
	التدريب والتطوير	4.72	0.35	94.40	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى مجال التدريب والتطوير كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.72) بأهمية نسبية (94.40)، وجاء مستوى الفقرات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.60-4.83)، جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تنفذ قطاع الشباب والرياضة خطة واضحة لتدريب الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية." بمتوسط حسابي (4.83) وبأهمية نسبية (96.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تحدد الموارد البشرية في المنشآت الرياضية الإحتياجات التدريبية للموظفين على وفق دراسات دقيقة." بمتوسط حسابي (4.60) بأهمية نسبية (92.0).

ثانيا: مجال التحفيز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز مرتبة ترتيبا

تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	توفر قطاعات الشباب والرياضة نظاما متكاملًا للحوافز تقديرا لجهود الموظفين في العمل	4.80	0.47	96.00	مرتفع	1
5	تطبق قطاعات الشباب والرياضة نظام التعويضات يتسم بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة مسبقا	4.72	0.49	94.40	مرتفع	2
3	تسهم الحوافز التي تقدمها قطاعات الشباب والرياضة في تقوية الروابط والتعاون بين الإدارة والموظفين	4.61	0.53	92.20	مرتفع	3
4	تتابع إدارة قطاعات الشباب والرياضة وبشكل مستمر نظام الرواتب والحوافز التي تقدمها القطاعات الأخرى	4.60	0.52	92.00	مرتفع	4
2	تسهم الحوافر التي تقدمها قطاعات الشباب والرياضة للموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي	4.59	0.54	91.80	مرتفع	5
	التحفيز	4.67	0.38	93.40		

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى مجال التحفيز كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.67) بأهمية نسبية (93.40)، وجاء مستوى الفقرات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.59-4.80)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " توفر قطاعات الشباب والرياضة نظاما متكاملًا للحوافز تقديرا لجهود الموظفين في العمل." بمتوسط حسابي (4.80) وبأهمية نسبية (96.0)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تسهم الحوافر التي تقدمها قطاعات الشباب والرياضة للموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي." بمتوسط حسابي (4.59) بأهمية نسبية (91.80).

ثالثاً: مجال تقييم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	توفر عملية تقييم أداء الموظفين في المنشآت والهيكل الرياضية أساساً واضحة لتحديد الأجور والحوافز	4.83	0.41	96.60	مرتفع	1
5	تتبنى المنشآت والهيكل الرياضية معايير للتقييم تستجيب التطورات العمل المتجددة	4.76	0.48	95.00	مرتفع	2
3	يراعي نظام التقييم في المنشآت والهيكل الرياضية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً	4.75	0.46	95.00	مرتفع	3
4	تضع المنشآت والهيكل الرياضية معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها	4.74	0.52	94.80	مرتفع	4
2	توفر عملية تقييم أداء الموظفين في المنشآت والهيكل الرياضية أساساً واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية	4.65	0.50	93.00	مرتفع	5
	تقييم الأداء	4.75	0.34	95.00		

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى مجال تقييم الأداء كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.75) بأهمية نسبية (95.0)، وجاء مستوى الفقرات مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.65-4.83)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " توفر عملية تقييم أداء الموظفين في المنشآت والهيكل الرياضية أساسية واضحة لتحديد الأجور والحوافز." بمتوسط حسابي (4.83) وبأهمية نسبية (96.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " توفر عملية تقييم أداء الموظفين في المنشآت والهيكل الرياضية أساسية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية." بمتوسط حسابي (4.65) بأهمية نسبية (93.0).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
2	الالتزام	4.73	0.32	94.60	مرتفع	1
3	كمية العمل المنجز	4.72	0.34	94.40	مرتفع	2
1	جودة العمل المنجز	4.70	0.35	94.00	مرتفع	3
	أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية	4.71	0.27	94.20	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى الدرجة الكلية أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.71) بأهمية نسبية (94.20)، وجاء مستوى المجالات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.73 - 4.70)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الالتزام بمتوسط حسابي (4.73) وأهمية نسبية (94.60)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال جودة العمل المنجز بمتوسط حسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0)، وقد تم تحليل مجالات أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية وفقاً لل فقرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال جودة العمل المنجز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة العمل المنجز والجدول (12) يبين ذلك.

جدول(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة العمل المنجز مرتبة ترتيبا تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا قطاع الشباب والرياضة تحقيقه	4.87	0.39	97.40	مرتفع	1
5	يحرص قطاع الشباب والرياضة على متابعة التغيرات الحاصلة على جودة العمل في مجال الإدارة الرياضية	4.76	0.45	95.20	مرتفع	2
4	يتبنى قطاع الشباب والرياضة نظام مرنة في قياس وتحسين جودة الاداء	4.70	0.49	94.00	مرتفع	3
3	يعتبر قطاع الشباب والرياضة جودة العمل من المؤشرات التقويم الأداء	4.66	0.54	93.20	مرتفع	4
2	يركز قطاع الشباب والرياضة على الجودة العالية لإداء العمل	4.52	0.53	90.40	مرتفع	5
	جودة العمل المنجز	4.70	0.35	94.00	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى مجال جودة العمل المنجز كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0)، وجاء مستوى الفقرات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.52-4.87)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا في قطاع الشباب والرياضة تحقيقه." بمتوسط حسابي (4.87) وبأهمية نسبية (97.40)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "تركز قطاع الشباب والرياضة على الجودة العالية لإداء العمل." بمتوسط حسابي (4.52) بأهمية نسبية (90.40)

ثانيا: مجال الالتزام

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام
مرتبة ترتيبا تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تحرص قطاع الشباب والرياضة إلى الزام موظفيها باللوائح والإجراءات المعتمدة	4.79	0.42	95.80	مرتفع	1
5	يلتزم الموظفون في قطاع الشباب والرياضة بساعات العمل وتوقيتاتها	4.78	0.44	95.60	مرتفع	2
4	يتوفر في قطاع الشباب والرياضة وصف وظيفي مكتوب يحدد بوضوح واجبات كل وظيفة ومسؤولياتها	4.76	0.44	95.20	مرتفع	3
3	تعمل قطاع الشباب والرياضة على تطوير التعليمات ونظم العمل المعمول بها باستمرار	4.70	0.47	94.00	مرتفع	4
2	تتبنى قطاع الشباب والرياضة بصورة مباشرة مدى إلتزام الموظفين باللوائح التنفيذية	5.59	0.53	91.80	مرتفع	5
	الالتزام	4.73	0.32	94.60	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى مجال الالتزام كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.73) بأهمية نسبية (94.60)، وجاء مستوى الفقرات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.59-4.79)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تحرص قطاع الشباب والرياضة إلى الزام موظفيها باللوائح والإجراءات المعتمدة." بمتوسط حسابي (4.79) وبأهمية نسبية (95.80)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تتبنى قطاع الشباب والرياضة بصورة مباشرة مدى إلتزام الموظفين باللوائح التنفيذية." بمتوسط حسابي (4.59) بأهمية نسبية (91.80).

ثالثا: مجال كمية العمل المنجز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية العمل المنجز والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية العمل المنجز مرتبة ترتيب تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	يتم في قطاع الشباب والرياضة إنجاز المهام وفق جدول زمني محدد	4.85	0.43	97.00	مرتفع	1
5	تستخدم قطاع الشباب والرياضة مقاييس الأداء لتزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم	4.77	0.46	95.40	مرتفع	2
3	تشجع قطاع الشباب والرياضة الموظفين على ابتكار طرق جديدة الزيادة العمل وتحسينه	4.72	0.48	94.40	مرتفع	3
4	تسعى إدارة قطاع الشباب والرياضة على التزام الموظفين بإنجاز المهام وفقا للخطة الموضوعية	4.70	0.49	94.00	مرتفع	4
2	تحرص قطاع الشباب والرياضة على طلب كمية عمل مناسبة مقارنة بالوقت المتوفر له	4.53	0.53	90.60	مرتفع	5
	كمية العمل المنجز	4.71	0.34	94.40	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى مجال الالتزام كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.73) بأهمية نسبية (94.60)، وجاء مستوى الفقرات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.85-4.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يتم في قطاع الشباب والرياضة إنجاز المهام وفق جدول زمني محدد." بمتوسط حسابي (4.85) وبأهمية نسبية (97.0)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " تحرص قطاع الشباب والرياضة على طلب كمية عمل مناسبة مقارنة بالوقت المتوفر له. بمتوسط حسابي (4.53) بأهمية نسبية (90.60)

ثانياً: اختبار الفرضيات

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب التدرج (Stepwise) وهذا الأسلوب يقوم على حساب أكبر قيمة معامل ارتباط بين المتغير المستقل والتابع في المرحلة الأولى ومن ثم يبدأ بإضافة المتغيرات المستقلة تباعاً بحيث يتحقق شرط أساسي وهو أن يسهم المتغير الذي يضاف في رفع قيمة R2 بحيث يتم المحافظة على الدلالة الاحصائية فإذا لم يتحقق ذلك تم استبعاد هذا المتغير وهكذا حتى يتم التحقق من جميع المتغيرات المستقلة في علاقاتها بالمتغير التابع. ومن هنا قد نرى في نتائج الانحدار نماذج تحتوي على متغير مستقل واحد فقط أو اثنين أو ثلاثة بحسب قدرتها وإسهامها في زيادة قيمة معامل التحديد (R). وفيما يلي عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

جدول (15) اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة

الالتواء	التفرطح	المتغيرات
-1.641	2.854	التدريب والتطوير
-0.964	0.342	التحفيز وتقييم الأداء
-1.640	2.783	سياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية
-1.053	1.069	جودة العمل المنجز
-1.084	2.543	الالتزام
-1.702	0.233	كمية العمل المنجز
-1.331	3.478	أداء الموظفين

تشير نتائج الالتواء والتفرطح أن بيانات متغيرات الدراسة تتوزع بصورة مقاربة للتوزيع الطبيعي حيث عادة ما تعتبر توزيعات بيانات المتغيرات قريبة من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الالتواء محصورة بين -1 إلى +1 (أي أن القيمة المطلقة هي أقل من أو تساوي 1) كذلك ويرافق معامل الالتواء اختبار التفرطح لتوزيع البيانات وعادة ما يقبل التفرطح ضمن مدى (-7 إلى +7) أو أن القيمة المطلقة للاختبار تكون أقل من أو تساوي 7 (West et al., 1995) وهو أحد المعايير التي يمكن أن تعتمد في وصف مقاربة توزيع البيانات بالتوزيع الطبيعي وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين أن توزيع بيانات الدراسة تتوزع بصورة قريبة من التوزيع الطبيعي.

جدول (16) اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة

VIF	Tolerance	المتغيرات
1.439	.695	التدريب والتطوير
1.547	.647	التحفيز
1.470	.680	تقييم الأداء

يعتبر الارتباط الخطي مشكلة بين المتغيرات المستقلة ويعني أن العلاقة الخطية بين متغيرين مستقلين عالية بدرجة كبيرة لدرجة انه يمكن لأحد المتغيرين أن يؤثر على قيمة المتغير التابع بنفس القيمة ما يعني انه يعمل كبديل للمتغير الاخر وحيث أن الهدف من التنبؤ وتحليل الانحدار هو الوصول الى متغيرات مختلفة قادرة على التنبؤ بدرجة مقبولة لقيم المتغير التابع فانه يجب التأكد من عدم وجود هذه المشكلة (او وجودها بدرجة خفيفة ضمن المعايير الموضوعة). ويستخدم اختبار معامل تضخم التباين (variance inflation factor VIF) في الكشف عن وجود هذه المشكلة ويرافق اختبار تضخم التباين اختبار الحد الأدنى للتباين المسموح به (tolerance) ويعرف بانه مقلوب معامل تضخم التباين وتشير قيم اختبار VIP إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي اذا كانت القيمة اقل من 5 وتشير الى وجود المشكلة بدرجة خفيفة اذا كانت أكبر من 5 واقل من 10 بينما تبين قيم الحد الأدنى للتباين المسموح عدم وجود هذه المشكلة اذا كانت اكبر 0.20 بينما اذا كانت محصورة بين 0.1 - اقل من 0.2 فتعني أن المشكلة غير مؤثرة (Gujarati and Porter,2010) وبالتالي تدل قيم الجدول على ان هذه المشكلة غير مؤثرة وذلك عند احتساب قيم هذه الاختبارات لكل نموذج انحدار يمكن استخدامه اي في حالة استخدام نموذج التنبؤ بقيمة المتغير التابع من متغير واحد او اثنين او ثلاثة او اربعة).

1- اختبار الفرضية الرئيسية

1-1- الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

جدول (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	B	الثابت	Sig f	f	Adjusted R2	R2	r	
.001	3.354	.044	.148	2.192	0.000	28.37	0.273	0.283	0.532	التحفيز
.004	2.889	.047	.136							تقييم الأداء
.031	2.170	.046	.100							التدريب والتطوير

يبين الجدول (17) أن نموذج انحدار سياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية كان مقبولاً من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار أكانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.532) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة. وتعتبر قيمة R2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً إلى (أو بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (28.3%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير إلى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (27.3%) ويلاحظ أن الفرق بينها وبين قيمة R2 بسيط جداً (1.00) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الأبعاد الممثلة المكونة للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.148) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير التحفيز وبلغت (0.153) بمستوى دلالة (0.000)

وبلغت (0.136) بمستوى دلالة (0.004) لمتغير تقييم الأداء وبلغت (0.100) بمستوى دلالة (0.046) لمتغير التدريب والتطوير حيث يلاحظ أن جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد انعكاس لسياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية الرياضية بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية .

1-2-1- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

1-2-1-1 اختبار الفرضية الفرعية الاولى

- لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب لإدارة الموارد البشرية الرياضية بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

جدول (18) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج						المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	B	الثابت	Sig f	f	Adjusted R2	R2	r	
.004	2.888	.061	.177	2.301	0.000	18.19	0.150	0.159	0.399	التحفيز
.018	2.387	.065	.156							تقييم الأداء
.941	0.075	.066	.005							التدريب والتطوير (*)

(*) متغير تم استبعاده من نموذج الانحدار

يبين الجدول (18) أن نموذج انحدار سياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية كان مقبولا من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار 6 كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (-3990) وهي تشير إلى علاقة ومقبولة وتعتبر قيمة R2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً إلى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد

بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (15.9%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (15.0%)

ويلاحظ أن الفرق بينها وبين قيمة R2 بسيط جدا (0.9) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع. وعند ملاحظة كل بعد من ابعاد المتغير المستقل، يظهر لنا انها بلغت (0.177) وبمستوى دلالة (0.004) لمتغير التحفيز وبلغت (0.156) بمستوى دلالة (0.018) لمتغير تقييم الاداء يلاحظ أن جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة بينما يلاحظ أن قيمة تأثير متغير التدريب والتطوير قد بلغت (0.005) بمستوى دلالة (0.941) حيث يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 ما يشير إلى عدم وجود تأثير لهذا المتغير من الناحية الاحصائية. وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

1-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على الالتزام في قطاع الشباب والرياضة).

جدول (19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج					المتغيرات	
Sig t	t	SE	B	الثابت	Sig f	f	Adjusted R2	R2	r	المستقلة
.002	1.153	.053	.166	1.630	0.000	30.05	0.285	0.294	0.543	التحفيز
.012	2.537	.056	.142							تقييم الأداء
.016	2.418	.055	.133							التدريب والتطوير

يظهر الجدول (19) أن نموذج انحدار سياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على الالتزام في قطاع الشباب والرياضة كان مقبولاً من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.543) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة.

وتعبر قيمة R^2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً إلى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (29.4%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير إلى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (28.5%) ويلاحظ أن الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جداً (0.9) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الأبعاد الممثلة المكونة للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.166) وبمستوى دلالة (0.002) لمتغير التحفيز وبلغت (0.142) بمستوى دلالة (0.012) لمتغير تقييم الأداء وبلغت (0.133) بمستوى دلالة (0.016) لمتغير التدريب والتطوير حيث يلاحظ أن جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير أي تبين انه يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على الالتزام في قطاع الشباب والرياضة وبهذه النتيجة).

1-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على كمية العمل المنجز في قطاع الشباب والرياضة).

جدول (20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج						المتغيرات
Sig t	t	SE	B	الثابت	Sig f	f	Adjusted R2	R2	r	المستقلة
.001	.3.414	.061	.240	3.000	0.000	16.86	0.098	0.104	0.323	التدريب
.006	2.755	.056	.155							التحفيز
.190	1.611	.067	.108							تقييم الأداء (*)

(*) متغير تم استبعاده من نموذج الانحدار

يبين الجدول (20) أن نموذج انحدار سياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على كمية العمل المنجز في قطاع الشباب والرياضة كان مقبولاً من الناحية الاحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.323) وهي تشير إلى علاقة ومقبولة. وتعتبر قيمة R^2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم أي تعبر عن مقدار التباين أو الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (أو بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة افضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت الاختلاف هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (10.4 %) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير إلى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (9.8%) ويلاحظ أن الفرق بينها وبين

قيمة R2 بسيط جدا (0.6) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

وباستعراض قيم تاثير كل بعد من الأبعاد الممثلة المكونة للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.210) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير التدريب والتطوير وبلغت (0.155) بمستوى دلالة (0.006) لمتغير التحفيز يلاحظ أن جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تاثير قد تحققت كذلك فقد كانت قيم التاثير المبينة جميعها موجبة وبلغت (0.108) بمستوى دلالة (0.108) لمتغير تقييم الأداء حيث يلاحظ أن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 ما يشير الى عدم وجود تاثير لهذين المتغيرين من الناحية الاحصائية.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التاثير اي تبين انه يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على كمية العمل المنجز في قطاع الشباب والرياضة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تمهيد:

بناء على التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، سيقوم الباحث في هذا الفصل بالإجابة على أسئلة الدراسة التي تم طرحها في الفصل الأول ومن ثم عرض جميع النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته، وبناءا عليها تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:**المحور الأول: سياسة التدريب****أولاً: سياسة التدريب والتطوير**

أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية المجال التدريب والتطوير كان مرتفع. وحصلت سياسة التدريب والتطوير على الدرجة الثانية من حيث أهميتها في سياسة التدريب المعتمدة من وجهة نظر افراد العينة الموظفين في المنشآت والهياكل الرياضية وهذا يدل على محاولات القطاع في مجالات التدريب والتطوير ضمن استراتيجيتها العامة للموارد البشرية تشكل حضور مؤثرة لدى الموظفين لغرض اعادة تأهيلهم وتمكينهم في الاستمرار في العمل في تلك المنشآت والهياكل الرياضية ومما ينسجم مع احتياجاتها من الاستخدامات التكنولوجية الحديثة المتغيرة والمتجددة في مجال قطاع الشباب والرياضة.

ثانياً: سياسة التحفيز

أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية المجال التحفيز كان مرتفع. وحصلت سياسة التحفيز على الدرجة الثالثة من حيث أهميتها في سياسة التدريب المعتمدة من وجهة نظر افراد العينة الموظفين في المنشآت والهياكل الرياضية وهذا يدل على أن سياسة التحفيز لها أهمية لدى الموظفين في المنشآت والهياكل الرياضية الا انها لا ترتقي بمستوى تطبيقاتها إلى مستوى طموحهم الشخصي خاصة بما يتعلق بمستويات المضمون والمقارنة مع البيئة التنافسية ، حيث كان للفتاوت في الحوافز من شخص لآخر داخل الشركة انعكاس على اختلاف آرائهم تجاه هذه ال سياسة.

ثالثا: سياسة تقييم الأداء

أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لمجال تقييم الأداء كان مرتفع. وحصلت سياسة تقييم الأداء على الدرجة الأولى من حيث أهميتها في سياسة التدريب المعتمدة من وجهة نظر افراد العينة الموظفين في المنشآت والهيكل الرياضية وهذا يدل على الأهمية الكبيرة التي يوليها العاملون في المنشآت والهيكل الرياضية الى هذه الجزئية من سياسة التدريب المعتمدة باعتبارها المحور والأساس الذي يستند عليه في بناء ووضع الاستراتيجيات الأخرى، حيث كان للمعايير الواضحة والمعتمدة من قبل المنشآت والهيكل الرياضية في عملية التقييم، وشمول جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم الوظيفية بهذه العملية الانعكاس الكبير على ثقهم بما هو معتمد حاليا من هذه ال سياسة التدريب المعتمدة ضمن الموارد البشرية وابعاد تأثيرها الايجابي على ادائهم الوظيفي.

المحور الثاني: أداء الموظفين

اولا: جودة العمل المنجز أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لمجال جودة العمل المنجز كان مرتفع. وحصلت جودة العمل المنجز على الدرجة الثالثة من حيث أهميتها في اداء الموظفين من وجهة نظر افراد العينة الموظفين في المنشآت والهيكل الرياضية اهتمام بمخرجات العمل، الا انه في الوقت ذاته فأن وجود التحديات المختلفة وخاصة التطورات التكنولوجيا السريعة والتحولت العالية في مجال الإدارة الرياضية العالمية والتي كانت نوعا ما تصل بشكل متأخر حيث أنها تولد شعور لدى الموظفين بنقص المعلومات والامكانيات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.

ثانيا: الالتزام أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لمجال الالتزام كان مرتفع. وحصل الالتزام على الدرجة الأولى من حيث أهميتها في اداء الموظفين من وجهة نظر افراد العينة الموظفين في المنشآت والهيكل الرياضية. وهذا يدل على أن الموظفين في المنشآت والهيكل الرياضية يحرصون على تطبيق قيم العمل الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن ادائه، وانخفاض معدلات دوران العمل وارتفاع درجات الرضا الوظيفي. بالاضافة الى ان ادارة المنشآت والهيكل الرياضية تسعى إلى تعميق الالتزام الشخصي ما بين الموظف والشركة التي ينتمي اليها واستمرار العلاقة التعاقدية بينهما.

ثالثاً: كمية العمل المنجز أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لمجال كمية العمل المنجز كان مرتفع. وحصلت كمية العمل المنجز على الدرجة الثانية من حيث أهميتها في أداء الموظفين من وجهة نظر أفراد العينة الموظفين في المنشآت والهيكل الرياضية وهذا يدل على اهتمام المنشآت والهيكل الرياضية بكمية العمل المنجز من قبل الموظفين وتأكيد ذلك من خلال الاستطلاعات المستمرة التي يقدمها العملاء الإدارة الموارد البشرية، حيث يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة عالية لتقييم كمية العمل التي تم إنجازها خلال فترة معينة.

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية في المنشآت والهيكل الرياضية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة بأبعادها (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على المتغير التابع أداء الموارد البشرية في المنشآت والهيكل الرياضية حيث بلغ الانعكاس 28.3 %، وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الأبعاد الممتدة للمتغير المستقل يتبين أنها بلغت (0.148) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير التحفيز وبلغت (0.136) بمستوى دلالة (0.004) لمتغير تقييم الأداء وبلغت (0.100) بمستوى دلالة (0.046) لمتغير التدريب والتطوير حيث يلاحظ أن جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى.

واجابة لسؤال الدراسة الرئيسي "هل يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء الموارد البشرية في المنشآت والهيكل الرياضية ؟ تبين أن هناك انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة على أداء الموارد البشرية في المنشآت والهيكل الرياضية.

ومنه تشتق الفرضيات الفرعية الآتية:

• لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل في المنشآت والهيكل الرياضية.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة (التحفيز، تقييم الأداء على المتغير التابع جودة العمل في المنشآت والهيكل الرياضية، حيث بلغ ال انعكاس

(15.9%)، بينما اظهرت النتائج أن المتغير (التدريب والتطوير) لا يؤثر، وهي تشير إلى علاقة جيدة ومقبولة، حيث أن تلك السياسات تؤثر على جودة العمل المنجز من قبل الموارد البشرية في المنشآت والهيكل الرياضية.

وإجابة لسؤال الدراسة " هل يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة على جودة العمل؟"، تبين أن هناك انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة على جودة العمل في المنشآت والهيكل الرياضية.

- لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على الالتزام في المنشآت والهيكل الرياضية).

اظهرت نتائج الدراسة على وجود انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على المتغير التابع الالتزام في المنشآت والهيكل الرياضية ، حيث بلغ الانعكاس (29.4%)، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة، حيث ان تلك السياسات تؤثر على التزام الموارد البشرية تجاه العمل الذي يقومون به في المنشآت والهيكل الرياضية.

وإجابة لسؤال الدراسة "هل يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة على الالتزام؟"، تبين أن هناك انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة على التزام في المنشآت والهيكل الرياضية.

- لا يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة (التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء على كمية العمل المنجز في المنشآت والهيكل الرياضية).

أظهرت نتائج الدراسة على وجود انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة (التدريب والتطوير، التحفيز) على المتغير التابع كمية العمل المنجز في المنشآت والهيكل الرياضية ، حيث بلغ الانعكاس (10.4%)، وهي تشير إلى علاقة جيدة ومقبولة، بينما أظهرت النتائج أن المتغير تقييم الاداء لا يؤثر، حيث أن تلك السياسات تؤثر على كمية العمل المنجز في المنشآت والهيكل الرياضية.

وإجابة لسؤال الدراسة "هل يوجد انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة على كمية العمل المنجز؟"، تبين أن هناك انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة على كمية العمل المنجز في المنشآت والهيكل الرياضية

ثالثاً: التوصيات والاقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت اليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

1- الاستمرار في التوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية واستكمال جوانبها المتعددة والذي يقود المنشآت والهيكل الرياضية إلى التنافس والتمايز في ظل عولمة الإدارة الرياضية الحالية.

2- ضرورة الاهتمام بتصميم العمل التخصصي في المنشآت والهيكل الرياضية ومتطلباته لكي ينسجم مع مؤشرات الحاجة الفعلية لتلك المنشآت والهيكل الرياضية ويلبي متطلبات المنافسة العالمية بهذا المجال.

3- مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد السياسات التدريبية وتوظيفها لتطوير الموظفين لانجاز اعمالهم بشكل افضل.

4- ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في المنشآت والهيكل الرياضية التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على اساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها.

5- ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومتقاربة تتناسب مع الاداء المطلوب من الموارد البشرية.

6- العمل على توفير بيئة عمل تضمن على درجات اعلى من الرضا الموارد البشرية في المنشآت والهيكل الرياضية والتي بدورها ستؤدي إلى زيادة ولائهم الوظيفي تجاهها.

رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

- اجراء دراسة حول قياس انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة واداء الموارد البشرية معا على أداء المنشآت والهيكل الرياضية.

- أجراء دراسات حول انعكاس لسياسات التدريب المعتمدة على أداء الموارد البشرية في القطاعات الاخرى في الجزائر بما يوازي قطاع الإدارة الرياضية.

- اجراء دراسات لمعرفة مدى تناسب مهارات وقدرات الموارد البشرية حالياً في المنشآت والهيكل الرياضية مع متطلبات واحتياجات العمل المتنامي والمتجدد في مجالات الإدارة الرياضية الحديثة.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، عبدالحق علي (2015). دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ابونا، احمد ملاح السوسو (2017). اثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة الجامعة كردفان الفترة من 2014-2016. رسالة ماجستير، جامعة كردفان.
- البدارين، رقية والجداية، محمد والعمري، زياد (2014). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في اقليم الشمال. بحث منشور في مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع.
- البطاينة، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية محافظة اربد، دراسات: العلوم الإدارية، 43(1):1-17.
- بن علي، عائشة ونوري، منير (2015). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. بحث منشور في مجلة المالية والأسواق، (2) 1، 304-326.
- بوبكر، صالح ابراهيم ممغيب (2016). معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
- حاروش، نور الدين، وحروش، رفيقة (2015). علم الادارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خضر، حرز الله محمد (2015). دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة السودان.
- رجم، خالد (2017). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العامة في قطاع نفط الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- السعدي، محمد (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية 7(28)، 8-22.

المراجع

- سمايلي، محمود وعمارة، سعيدة (2017). البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1 (3)، 166-180.
- شرون، مسعودة (2013). اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية / حالة مؤسسة ENAB. رسالة ماجستير، جامعة قصدي مباح.
- شريف، وحيدة (2016). الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين / دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لانتاج عصير رامى. رسالة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة / بومرداس.
- الشماع، خليل محمد محسن (2016). مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال. دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.
- عامر، سعاد (2015). أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3(6)، 112-123 .
- عبدالرزاق، هويدا عبدة (2016). الاستقطاب والاختيار والتعيين واثره على اداء المنظمات / دراسة تطبيقية - وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم للفترة من 2010-2015. رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية.
- العساف، فلاح محمد (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد (2007). فلسفة استراتيجية ادارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العدد 45، المجلد 13.
- فهمي، عبدالقادر محمد (2014). المدخل في دراسة الاستراتيجية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- المحرج، عبد الكريم عبدالعزيز (2014). واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم. رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- المحمود، رفعت تاج السر الريح عبد (2016). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإنتاجية: دراسة تطبيقية على مصنع اسمنت عطبرة في الفترة 2010-2015. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

المراجع

- المطيري، عزيز عبد الله (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
- هادف، حيزية (2015). استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية. بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث، 6(16)، 86-58.
- يونس، مجدي محمد، أحمد، أميرة محمد على (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الأول في الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7-10 يناير 2017.

المراجع الاجنبية

- ❖ Ahsan, N., Abdullah, Z., & Alam, S. S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65.
- ❖ Athar, R. and Shah, F (2015). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). *Journal of Business and Management*, 17(11): PP 58-67.
- ❖ Bashir, Sajid; Shahzad, Khurram and Ramay, Muhammad I (2008). Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan, *International Review of Business Research Papers*, 4(2): 302-315.
- ❖ Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). *Time, work and organization* (Vol. 7). Taylor & Francis.
- ❖ Brandler, S., & Roman, C. P. (2015). *Group work: Skills and strategies for effective interventions*. Routledge.
- ❖ Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave. Cascio, W. (2018). *Managing human resources*.
- ❖ Chauhan, Y. S. (2014). Human Resources Management Practices and Job Satisfaction: A Study of Hotel Industry, 3(9), 1-6.
- ❖ Dimba, B. A., & K'Obonyo, P. (2009). The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: Moderating role of employee cultural orientations and mediating role of employee motivation.
- ❖ Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual capital*, 17(1), 168-184.
- ❖ Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organizational Performance.
- ❖ Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- ❖ Heneman, H. G., & Milanowski, A. T. (2011). Assessing human resource practices alignment: A case study. *Human Resource Management*, 50(1), 45-64.

- ❖ Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6): 282-291.
- ❖ Katou, Anastasia A. (2008). Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance, *Journal of Industrial Engineering Management*, 01(02):119-142
- ❖ Abu Keir, M. Y. (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
- ❖ Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, Doctoral dissertation.
- ❖ Larsen, H. H. (2017). Key issues in training and development. In *Policy and practice in European human resource management*(pp. 107-121). Routledge.
- ❖ Mapelu, I. C., & Jumah, L. (2013). Effect of training and development on employee turnover in selected medium sized hotels in Kisumu City, Kenya. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 1.
- ❖ Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, *International Journal of Management, Accounting and Economics* Vol. 3, No. 11.
- ❖ Noe, R. A., Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Pilcher, J. M., & Wright, P. M. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*.
- ❖ Otuko, A. H., Chege, K., & Douglas, M. (2013). Effect of training dimensions on employee's work performance: a case of mumias sugar company in Kakamega County. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(9), 138-149.
- ❖ Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. *International Business Management*, 11(3), 826-830.
- ❖ Sani, A, D. (2012), Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry. *The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal*, Vol. 5. No. 1, PP. 8–20.
- ❖ Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 3(11), 76.
- ❖ Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Plimmer, G. (2015). *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- ❖ Yee, L. C. (2018). An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 64-73.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (2)

-

السيدات والسادة الأفاضل،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

تجري الباحثة دراسة بعنوان " انعكاس سياسات التدريب المعتمدة على أداء الموارد البشرية في المنشآت والهيكل الرياضية" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية. بالأغواط
لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك.
و أشكركم سلفا عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأود أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة .
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الملاحق

أولاً: سياسات التدريب المعتمدة في أداء الموارد البشرية

وتعرف اجرائية بأنها مجموعة من السياسات المخطط لها الوظائف إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بها في المنشآت والهياكل الرياضية.

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					1- التدريب والتطوير: هي مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها الشباب والرياضة بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.
					6- تستعين مديرية الشباب والرياضة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء الموظفين.
					7- تحدد مديرية الشباب والرياضة الإحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.
					8- تنفذ مديرية الشباب والرياضة خطة ممنهجة لتدريب الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافه المحددة.
					9- يعزز التدريب في مديرية الشباب والرياضة ثقة الموظفين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.
					10- تقوم مديرية الشباب والرياضة بمتابعة أداء الموظفين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.
					2- التحفيز: مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها المادي والمعنوي) تتبعها مديرية الشباب والرياضة بهدف تشجيع الموظفين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.
					11- تمتلك مديرية الشباب والرياضة نظام متكاملًا للحوافز يمكن الموظفين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.
					12- تقوم مديرية الشباب والرياضة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.
					13- تربط مديرية الشباب والرياضة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة
					14- تمنح مديرية الشباب والرياضة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية
					15- تعتمد مديرية الشباب والرياضة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.
					3- تقييم الأداء: هي مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء الموظفين خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يتم وضعها مسبقاً من قبل مديرية الشباب والرياضة.
					16- تنتبى مديرية الشباب والرياضة معايير واضحة تتسم

الملاحق

					بالموضوعية التقييم أداء موظفيها.
					17- تعتمد معايير نظام تقييم الأداء مديرية الشباب والرياضة على عملية
					18- تقييم مديرية الشباب والرياضة أداء الموظفين في ضوء ادائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.
					19- تخضع مديرية الشباب والرياضة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
					20- تقييم مديرية الشباب والرياضة أداء الموظفين باستمرار.

ثانياً: أداء الموظفين: يقصد به البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء الموظفين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	
					1	2	3	4	5	
1- جودة العمل المنجز: يقصد به مدى اتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والامكانيات المتاحة في مديرية الشباب والرياضة.										
										21- تركز مديرية الشباب والرياضة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية القياس جودة العمل المنجز من قبل الموظفين.
										22- تواكب مديرية الشباب والرياضة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء
										23- تقوم مديرية الشباب والرياضة بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها.
										24- تسهم ادارة مديرية الشباب والرياضة بتوفير مايلزم من امكانات تقنية مناسبة الانجاز العمل.
										25- لدى مديرية الشباب والرياضة مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية.
2- الالتزام: وتعرف اجرائية بأنها مدى تقيد الموظفين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم لسياسات ونظم ولوائح مديرية الشباب والرياضة وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.										
										26- تحرص مديرية الشباب والرياضة على ابلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.
										27- ترسخ مديرية الشباب والرياضة القيم السلوكية الايجابية لدى الموظفين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.
										28- تسعى مديرية الشباب والرياضة لتوفير أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل.

الملاحق

					29- تسعى ادارة مديرية الشباب والرياضة بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار.
					30- توفر مديرية الشباب والرياضة اجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات.
					3- كمية العمل المنجز: هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في مديرية الشباب والرياضة بظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهام الموكلة للموظف مع قدراته وإمكانياته.
					31- تحدد مديرية الشباب والرياضة ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق واجواء المنافسة.
					32- تحدد مديرية الشباب والرياضة جداول زمنية وتوقيتات محددة لانجاز مهام الموظفين.
					33- تهتم الادارة العليا في مديرية الشباب والرياضة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.
					34- توفر مديرية الشباب والرياضة اجواء بيئية داخلية تمكن الموظفين من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم.
					35- تستخدم مديرية الشباب والرياضة مقاييس الأداء لتزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز.