

## مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

الأستاذ: معزوز شعيب جامعة الجزائر 3<sup>1</sup>

الدكتور: عمران أحمد حكيم جامعة الجزائر 3<sup>2</sup>

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف علي مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته 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 طبعا 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 لمختلف، والاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على أداء متميز، وضرورة السهر علي 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.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، ادارة الموارد البشرية، الأداء المتميز، المؤسسات الرياضية.

### Abstract:

The study aimed to try to identify the role of human resources management practices in achieving the outstanding performance of workers in sports institutions, and the researchers used the descriptive approach to its suitability of this study, where the research sample consisted of 40 employees and administrators in the Directorate of Youth and Sports for the state of M'sila, and the questionnaire was used as a study tool to gather information And the data, of course,

after making sure of its sincerity and reliability, and the following results were reached: Practices related to training and development of human resources and their remuneration and compensation all contribute to achieving the distinguished performance of workers in sports institutions, the importance of applying The practices of human resources management of sports institutions to achieve outstanding performance of their employees and achieve their goals and objectives.

In light of the results of the research results, the researchers recommend the following: The researchers recommend the continuity of research and study in the fields of human resources management and ways to achieve distinguished performance for different, attention to the human component and its management in the best way and thus obtain a distinct performance, and the need to ensure access to the outstanding performance of workers to achieve The desired goals, to be acquainted with the various foreign studies and researches that have studied the topic of outstanding performance and ways to achieve it, interest in applying practices of human resources management in a studied and sound manner.

**Key words:** management, human resources management, outstanding performance, sports institutions.

#### مقدمة:

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، فلقد بات معروفا ونحن في مطلع الألفية الثالثة بأن المتغيرات العالمية طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المجالات بصفة عامة والمجال الرياضي بصفة خاصة في كل دول العالم على اختلاف درجات النمو والتقدم فيها، ولاشك ان الإدارة كانت ومازالت من أكثر الظواهر تأثرا بحركة التغيرات العالمية التي سيطرت على مختلف مجالات الحياة وغيرها من التغيرات التي تتطلب من المنظمات عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة التحسين المستمر في الأداء لمسايرتها ومن ثم تحقيق أهدافها وهو ما جعلها تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء، ولقد أصبحت الحاجة إلى ادارة تختص بشؤون العنصر البشري بالمؤسسات الرياضية في ظل كل

تلك التطورات أكثر من ضروري كونها من أهم وظائف التسيير لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن الموارد والأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح على الإطلاق.

إذن الدور الفعال الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية من خلال عملها علي زيادة فاعلية الموارد البشرية وبعث الاستقرار في المؤسسة، وسعيها الي تحقيق الأهداف الموضوعه لإدارة المؤسسة، هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة تضافر الجهود بين الموظفين بشكل عام في المؤسسة، وهذا لا يكون الا بوجود ادارة خاصة بإدارة الموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري عبر العديد من الوظائف(النذير 2018، ص13)، وعندما نتحدث عن الدور الفعال والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها اليوم يتبادر الينا حقيقة أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفع وذات القرارات الناجحة ما هي إلا مؤسسات تمتلك قوة عمل من خلال وجود أفراد متميزين على درجة عالية من المهارة والكفاءة ملتزمة ومدربة تدريباً عاليا ومتشعبة ماديا ومعنويا، وتقوم بأداء مهامها على أكمل وجه وبكفاءة وامتياز، وبالتالي تخفيض نسبة الخطأ والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية مثل عدم الرضا الوظيفي، والتغيب أو دوران العمل.

ومن جهة أخرى نجد أن الأداء المتميز للعاملين بالادارة أو المؤسسات الرياضية بصفة عامة من الغايات المنشودة التي تعمل جل المؤسسات علي الوصول الي ذلك التميز في أداء مواردها ذلك كونه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يسمح بتحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات والمهام في المؤسسة، مما ينتج عنه نتائج وانجازات هامة وهذا ما جعل من ادارة الموارد البشرية العمل علي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتعجيل برسم استراتيجيات وظائفها وممارستها المستقبلية، والتي من أهمها تصميم برامج تعليم الموارد البشرية كيفية التوصل إلى الأداء المتميز وتدريبهم لتحسين الأداء الحالي للرفي به الي التميز وبرامج للتكوين والتقييم لتأهيلهم لوظائف المستقبل وإجراءات خاصة بالمكافآت والتعويضات لقيامهم بانجاز الأعمال علي أكمل وجه وأفضل أداء.

**وعليه فإن إشكالية البحث تتحدد في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:**

-هل تساهم ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية؟  
ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

**1.** هل تساهم الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز

للعاملين بالمؤسسات الرياضية؟

**2.** هل تساهم الممارسات المتعلقة بمكافأة وتعويض الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية؟

**فرضيات البحث:**

**الفرضية العامة:**

- تساهم ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي.

**الفرضيات:**

**1.** الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

**2.** الممارسات المتعلقة بمكافأة وتعويض الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

**أهداف الدراسة:**

**1.** معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

**2.** التعرف علي أهم الممارسات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية

**3.** إبراز مساهمة الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

**4.** إبراز مساهمة الاجراءات المتعلقة بمكافأة وتعويض الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات الرياضية.

**تحديد مفاهيم البحث:**

**1- الإدارة:**

**إصطلاحا:**

يعرف جون مي (John F.Mee) الإدارة بأنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"، أما ليفنجستون (Livingston) فيعرفها على أنها: "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن

الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة". (بشير العلاق، 2012، ص20)

**التعريف الإجرائي:** هي الآلية المسؤولة عن تسيير المنظمة تعمل على توفير كل الموارد اللازمة واستغلالها وتسييرها وفق العديد من المهام و الوظائف الهامة أهمها: (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق..الخ)، كل هذه الجهود والوظائف وجدت من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

**2- إدارة الموارد البشرية:** يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصلحة المنشأة والعاملين فيها". (محمد فالح صالح، 2004، ص21)

**التعريف الإجرائي:** مجموعة من الأنشطة والأنظمة التي تعمل على استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها وتنظيم علاقاتهم و إدارة هذه القوي داخل المنظمة، والعمل على توظيف ما يمتلكونه من مهارات وتكييفها مع أهم المستجدات والمتغيرات والتعايش مع مستلزمات التطور والاستفادة من النماذج العالمية في أعمالها وممارساتها بما يخدم أهداف ورؤية المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق رضاهم والمحافظة عليهم وإشباع حاجاتهم.

### 3- الأداء المتميز:

**إصطلاحا:** ينظر علي عبدالله علي أن" التميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها، وبالتالي الأداء المتميز يعني الجودة التي يؤدي بها الفرد عمله مهما

كانت صفتة. (عبد الله علي، 2005، ص231)

**التعريف الاجرائي:** الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليها أنهم قاموا بأداء متميز من خلال نتائج عملهم.

**4- المؤسسات الرياضية:**هي عبارة عن مؤسسات رياضية تربية تهدف الي اعداد الشباب و الاهتمام بالنشء ورعايته وفق السياسة العامة للدولة، وهي تعتمد اساسا علي مالديها من موارد بشرية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها. (سمير عبد الحميد علي، 1999، ص03).

**التعريف الاجرائي:** هي مختلف الهيئات والهياكل التي تهدف إلى إيصال رسائل تربوية ورياضية وثقافية واخلاقية للأفراد، تعمل علي تنظيم الممارسة الرياضية وهي ذات صبغة قانونية، حيث تعمل علي تسيير وتنظيم المجال الرياضي وضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الحياة الرياضية بشكل خاص.

### الدراسات السابقة:

**1- دراسة قامت بها مانع صبرينة(2015)**، رسالة دكتوراه غير منشورة، تحت عنوان: اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات " دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، وهدفت الدراسة الي التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرفي بالجامعة، واعتبار المورد البشري أصلاً استراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح لتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول الى نتائج الدراسة، حيث تم استخدام نظام spss لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة. فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية، أين تم توزيع 800 استمارة نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر بسكرة، عباس لغور خنشلة والعربي بن مهدي بأم البواقي، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث: أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

**2- دراسة قام بها بن رجم ادريس(2018)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة بعنوان: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة" دراسة ميدانية بولاية المسيلة، برج بوعرييج، سطيف، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة والتعرف على أهم مؤشرات بيئة العمل الداخلية التي قد تحفز لا الموظفين على الإبداع، موضوع الدراسة يهدف للبحث عن العلاقة الارتباطية ما بين متغيري بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري. عينة البحث المختارة من طرف الباحث هي عينة مسحية أي اختيار العينة بطريقة أسلوب المسح الشامل وعليه فإن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة والتي

كونت من 69 مفردة خضعت للدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وبالتحديد طريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة، باعتبارها ضمن المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، ومن النتائج التي توصل اليها الباحث: وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، مما يعني انه كلما زاد توافر عناصر بيئة العمل الداخلية ( ظروف العمل الاتصال العمل الجماعي، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) كلما زادت القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل ان توافر بيئة عمل داخلية حسنة في مديريات الشباب والرياضة، ينمي القدرات الابداعية للموظفين، ويسهم في تنمية مهارتهم ووجود علاقة ارتباطية طردية ما بين محور ظروف العمل والإبداع الإداري، مما يعني أنه كلما زاد عنصر ظروف العمل زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ووجود علاقة ارتباطية طردية ما بين عنصر الحوافز والإبداع الإداري، مما يعني أنه كلما زاد عنصر الحوافز زادت القدرات الإبداعية وهذا يدل أن توافر الحوافز في بيئة العمل الداخلية تنمي القدرات الإبداعية للموظفين.

**3- دراسة** قام بها سليم مجلخ(2010)، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الاداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية وكالة قلمة. وهدف من خلال دراسته على: استجلاء الغموض وتوضيح الفكرة حول موضوع التطوير الإداري للموارد البشرية ومحاولة قياس الاثر الإيجابي الذي تحدثه عملية التطوير الإداري للموارد البشرية وتقديم صورة واضحة عن البرامج التطويرية الناجحة في المجتمعات الغربية ومحاولة اسقاط ذلك على مؤسساتنا الاقتصادية، ومن النتائج المتوصل اليها: التماس اثر ايجابي للبرامج الخاصة بالتطوير الإداري والظروف المتحسنة في جو العمل الذي يؤثر بدوره على الاداء الجماعي لإطارات البنك كما لا يمكن نسيان اوجه القصور الكثيرة التي تعاني منها منظمات الاعمال ومشكلات بقيت متجذرة انعكست بالسلب علي مدي فاعلية ونجاح التطوير الإداري لمنظمات الاعمال كونه سبيل ناجح في الرفع من الاداء الجماعي للموارد البشرية عامة والاطارات البنكية خاصة.

**4- دراسة** قامت بها ليلي محمد ووليد بدران(2009)، مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان دور التنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظرا لتزايد أهمية هذا الموضوع، والاهتمام الإعلامي والجمهور به، التعرف على دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية وفعاليتها في ظل إيجاد مزايا تنافسية لها ولقد توصلت

الدراسة إلى أن مجموعة من النتائج أهمها خاصة بالبنوك الإسلامية والمتمثلة فيما يلي : لقد تبين بأن البنوك الإسلامية بحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري، بحيث ثبت بأن هناك فجوى بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة ومن ثم فإن هذه الموارد البشرية لا تتناسب نوعا ما مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية، ضرورة الاستثمار في رأسمال البشري من خلال تبني برامج تدريب شامل تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وان يبني التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات وموظفيها كما ونوعا ومضاعفة البنوك الإسلامية لجهودها في تأهيل عاملها في العلوم الشرعية والاقتصادية معا .

### أدوات البحث:

**عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث بطريقة المسح الشامل، حيث تضم هذه الدراسة عينة تتمثل من اداري وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وقد قام الباحثان باختيار العينة بهذه الطريقة (الحصر الشامل) لصغر مجتمع الدراسة وضمان التمثيلية أكثر اذن عينة البحث سوف تكون هي مجتمع الدراسة ، حيث تكونت العينة من 40 اداري وموظف .

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي الذي يصنف ضمن مناهج البحث المتبعة وهو الذي يتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ب- المتغير التابع: الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

### أدوات الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكتفيها للمنهج حيث تم الاعتماد في الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية حيث الاستبيان هو "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملاحظتها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد"

وقد قسمت الاستمارة إلى محورين أساسيين وهما كالتالي:

**المحور الأول:** اشتمل على ثمانية أسئلة تدور حول : الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد

البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

**المحور الثاني:** اشتمل على ثمانية أسئلة تدور حول: الممارسات المتعلقة بمكافأة وتعويض الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية. وكانت الأسئلة مغلقة (نعم/لا) بـ 16 عبارة يحمل محاور الاستبيان.

#### صدق الأداة:

**الصدق الظاهري:** للوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين قمنا بعرض استمارة الاستبيان على خمسة محكمين يحملون شهادة الدكتوراه في مجال تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، وعدة تخصصات أخرى مشهود لهم بتجربة وخبرة كبيرتين في مجال البحث العلمي للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدت من الملاحظات التي حصلت عليها وتوجيهاتهم وتعديل بعض العبارات التي لها علاقة بالموضوع، وعليه توصلت إلى الصياغة النهائية للاستمارة باعتبار إجماع كل المحكمين على صدق الاستبيان في هذه الدراسة.

**ثبات الأداة:** تمّ حساب معامل ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الأداة ككل **0.9730**، كما كانت معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاداة ككل عالية.

**الأساليب الإحصائية:** إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والحكم والتعليق على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المتعلقة بموضوع الدراسة لذا استعملت البرنامج الإحصائي spss (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 21) واعتمدت على التقنيات الإحصائية التالية: - التكرارات والنسب المئوية، كما اعتمدنا على طريقة اختبار كأي تريبع لحساب الفروق بين إجابات أفراد العينة.

استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة

#### نتائج الدراسة:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

**الجدول رقم(01):** يوضح اجابات أفراد عينة الدراسة علي المحور الأول الذي ينص علي الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

الدلالة الاحصائية	قيمة كا2	المجموع	التقدير		السؤال
			لا	نعم	
			العدد	العدد	
			%	%	
دال	7.46	40	11	29	السؤال 1
		100	27.5	72.5	
دال	9.84	40	8	32	السؤال 2
		100	20	80	
دال	7.98	40	10	30	السؤال 3
		100	25	75	
دال	9.84	40	8	32	السؤال 4
		100	20	80	
غير دال	9.84	40	8	32	السؤال 5
		100	20	80	
دال	9.92	40	07	33	السؤال 6
		100	17.5	82.5	
دال	9.92	40	07	33	السؤال 7
		100	17.5	82.5	
دال	9.84	40	08	32	السؤال 8
		100	20	80	

بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 40 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبدليل نعم، أما أفراد المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل "لا"، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) تركز استجابات افراد العينة في فئة استجابة واحدة علي الأقل وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح الاجابة (نعم) عند حدود مستوي الدلالة (0.05) مما يعني اجماع أفراد العينة علي الاجابة (نعم). قيمة اختبار كاي تربيع كا 2 المحسوبة تراوحت بين (7.46،9.92) وهي اكبر

من قيمة كا2 الجدولة التي بلغت 3.84 عند مستوى الدلالة 0,05 وبدرجة حرية 01 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيمة الأكثر تكرارا ومنه نستنتج أن الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

الجدول رقم(02): يوضح اجابات أفراد عينة الدراسة علي المحور الثاني الذي ينص علي أن الممارسات المتعلقة بمكافأة وتعويض الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التقدير	السؤال	نعم	لا	المجموع	قيمة كا2	الدلالة الاحصائية		
							العدد	العدد
							%	%
السؤال 1	دال	24	16	40	8.46	دال		
		60	40	100				
السؤال 2	دال	23	8	40	9.84	دال		
		80	20	100				
السؤال 3	دال	30	10	40	7.98	دال		
		75	25	100				
السؤال 4	دال	23	17	40	9.84	دال		
		57.5	42.5	100				
السؤال 5	غير دال	30	10	40	6.88	غير دال		
		75	25	100				
السؤال 6	دال	29	11	40	7.98	دال		
		72.5	27.5	100				
السؤال 7	دال	30	10	40	7.98	دال		
		75	25	100				
السؤال 8	دال	27	13	40	7.23	دال		
		67.5	32.5	100				

بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 40 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين،

تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبدليل نعم ، أما أفراد المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبدليل "لا"، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) تركز استجابات افراد العينة في فئة استجابة واحدة علي الأقل وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح الاجابة (نعم) عند حدود مستوي الدلالة (0.05) مما يعني اجماع أفراد العينة علي الاجابة (نعم).

قيمة اختبار كاي تربيع كا 2 المحسوبة تراوحت بين (6.88،9.84) وهي أكبر من قيمة كا2 الجدولة التي بلغت 3.84 عند مستوى الدلالة 0,05 وبدرجة حرية 01 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيمة الأكثر تكرارا ومنه نستنتج أن الممارسات المتعلقة بمكافأة وتعويض الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين داخل المؤسسات الرياضية.

### تفسير ومناقشة النتائج:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات.

**تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:** والتي مفادها أن "الاجراءات المتعلقة بتدريب وتنمية

الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية".

تشير نتائج الدراسة علي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة لصالح القيمة الكبرى الأكثر تكرارا "نعم" أي أن الاجراءات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية. وهذا يعني أن الاجراءات التي تتعلق بالتدريب مثل البرامج التدريبية والتكوينية تسمح لهم بالتوصل لأداء متميز يرضي الادارة ويحقق اهداف المؤسسة، و أن إستفادة العاملين من الدورات التدريبية يساهم في تحسين أدائهم وان للتكوين المستمر دور في تبسيط الأعمال لتحقيق التميز في الأداء، ويؤكدون علي أن التدريب المتخصص يعطي دفعة إيجابية نحو تحقيق الأداء المتميز ويعطي درجة مرونة للأداء لتحسينه والوصول به للتميز في حين ان نوعية التدريب والوسائل المستخدمة أثناء التدريب تساهم في إعطاء دفعة للتوصل للأداء الجيد كما أنه لا يمكن الارتقاء بالأداء إلا من خلال الاهتمام بعملية التكوين والتدريب بشكل جيد وأيضاً أكدت دراسة (مانع صبرينة، ص 201) أنه يشكل التكوين الاداري استراتيجية هامة تتبناها المؤسسات كآليات للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابا في مستويات أدائهم فقد أكدت الباحثة ايضا وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الاستراتيجية التكوينية

وأداء الموارد البشرية وانعكاس ذلك عليها، وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية، وبالتالي تم قبولها.

**تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية** والتي مفادها أن "الاجراءات المتعلقة بمكافأة وتعويض الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين داخل المؤسسات الرياضية". تشير نتائج الدراسة علي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة لصالح القيمة الكبرى الأكثر تكرارا "نعم" أي أن هناك أهمية كبيرة للمكافآت والتعويضات في الرفع من أداء العاملين وتطويره من خلال أن للحوافز المادية دور للتوصل لتطوير الأداء وتحفيز العاملين للتوصل لأداء متميز وكذلك الحوافز المعنوية وسيلة للوصول إلى تحسين الأداء وتطويره، المتميز حيث تبينت ضرورة ووجوب العناية بالأجور والحوافز والمكافآت بشكل جيد للتوصل لأداء متميز لجل العاملين لما لهم من أهمية كبيرة لهم، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها "عبدالله حمد محمد الجساسي" والتي أكدت على ضرورة تحقيق كل رغبات الأفراد وطموحاتهم والسماع لانشغالهم من أجل تحقيق رضاهم هذا الرضا الذي سينعكس بالايجاب علي أدائهم داخل المؤسسة، إذا يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية، وبالتالي تم قبولها.

#### الاقتراحات:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة وجمع البيانات وتحليلها والخروج بنتائج واستنتاجات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، يمكننا الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات والفرضيات المستقبلية التي نقدمها إلى الباحثين والعاملين بميدان الرياضة بصفة عامة وهي:

- يوصي الباحثان باستمرارية البحث والدراسة في مجالات ادارة الموارد البشرية وسبل تحقيق الأداء المتميز لمختلف .

- الاهتمام بالعنصر البشري وادارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على اداء متميز.

- ضرورة السهر علي 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.

- تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات كفاءة وخبرة في هذا المجال.

-تصميم برامج التدريب وبرامج الترقية والمكافآت والتعويضات تسمح بتكافؤ الفرص والمساواة بين العاملين.

### المصادر والمراجع:

- 1- النذير بوصلاح، (2018)، ادارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الابداع الرياضي، العدد01، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 2- بشير العلاق، (2012): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- بن رجم إدريس، (2018): بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر.
- 4- سليم مجلخ، (2010): اثر التطوير الاداري للموارد البشرية علي الاداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر
- 5- سمير عبد الحميد علي، (1999)، ادارة الهيئات الرياضية "النظريات الحديثة وتطبيقاتها"، دار المعارف، بدون بلد.
- 6- عبد الله علي، (2005): الأداء المتميز، مجمع مداخلات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة، الجزائر.
- 7- عبدالله حمد محمد الجساسي، (2011): اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بعمان، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان
- 8- مانع صبرينة، (2015): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر.
- 9- محمد فالخ صالح، (2004): إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.