

أثر بعض الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية  
The impact of some strategies for human resource management in improving  
the performance of sports institutions

عبد الحكيم لعياضي<sup>1</sup>، أحمد بن محمد<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> جامعة سوق أهراس، الجزائر.

[a.layadi@univ-soukahrass.dz](mailto:a.layadi@univ-soukahrass.dz)<sup>1</sup> ، [a.benmohamed@univ-soukahrass.dz](mailto:a.benmohamed@univ-soukahrass.dz)<sup>2</sup>

<p>معلومات عن البحث:</p> <p>تاريخ الاستلام: 2022/01/09 تاريخ القبول: 2022/03/21 تاريخ النشر: 2022/06/01</p> <p>الكلمات المفتاحية:</p> <p>استراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الأداء، المؤسسات الرياضية</p> <p>الباحث المرسل:</p> <p>لعياضي عبد الحكيم الايمل: <a href="mailto:a.layadi@univ-soukahrass.dz">a.layadi@univ-soukahrass.dz</a></p>	<p>ملخص:</p> <p>تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير بعض الاستراتيجيات للموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المؤسسة الرياضية ولهذا الغرض استخدمنا منهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 150 إداري بالدواوين المتعددة الرياضات ومؤسسات الشباب تم اختيارها بشكل عشوائي بسيط لجمع البيانات استخدمنا أداة الاستبيان، بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل أن هناك أثر لبعض الاستراتيجيات (الاختيار، التعيين) للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية بدرجة مرتفعة وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بالعمل بالتكنولوجيا ورقمنة كل ما يتعلق بالقطاع لتسهيل مهمة إدارة الموارد البشرية، وضرورة إشراك المدراء التنفيذيين في عمليات اختيار الموظفين.</p>
<p>Keywords :</p> <p>Strategy, Human Resource management, Performance, Sports Institution</p>	<p>Abstract</p> <p>The Object of the study aims to identify the extent of the impact of some strategies for human resources in achieving the efficiency of the performance of the sports institution, for this purpose, we used the method descriptive analytical On a sample composed of 150 administrators in mult-sports offices and youth institutions Chosen as simple random, and for data collection, we used the questionnaire tool, After collecting the results and having treated them statistically, we conclude that there is an effect of some strategies (selection, appointment) for human resources in improving the performance of sports institutions to a high degree. On this basis, the study recommended working with technology and digitizing everything related to the sector to facilitate the task of managing human resources, and the need to involve executives in the selection processes of employees</p>

## أثر بعض الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية

### I - مقدمة:

تسعى المؤسسات الرياضية في وقتنا الحالي إلى ضمان بقاءها واستمرارها، مما يحتم عليها استغلال مواردها استغلالاً أمثلاً من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة والتي لا يمكن لأي منها الاستغناء عنها مهما بلغت درجة التكنولوجيا المستخدمة بها، مما جعل الواجب الحقيقي على المشرفين في إدارة المنشآت الرياضية هو التحسين المستمر من أجل رفع كفاءة مستخدميها من أجل تحقيق ما هو مطلوب منهم بغية تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الرياضية. (محمد وعلي، 2021، ص346).

ولكي تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية فعالة لابد أن تبنى على دراسة فعالية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من حيث رسالتها وغايتها، ومن ناحية أخرى تتسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستشراف علمي للمستقبل مبني على تنبؤات مدروسة للعوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، لذلك يجب أن تكون فعالة ومتكاملة مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في تنفيذ استراتيجية المؤسسة للوصول للغايات المنشودة وهنا تبرز أهميتها أكثر. (شعيب وعمران، 2020، ص357).

ولهذا فإن إستراتيجية تعيين الأشخاص تقتضي دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي، ولعل أبرزها هي وظيفة تخطيط الموارد البشرية وكذلك التعرف على الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الموضوعي في عملية التوظيف، فهذه العملية تعتبر أول مرحلة من مراحل المسار المهني للعنصر البشري الذي له ميزة يتميز بها عن باقي الموارد، فهو الذي يدير هذه الموارد والمحرك الأساسي داخل المؤسسة. لهذا استدعت الضرورة إلى وجود إدارة خاصة تهتم بشؤون العمال وهي إدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى لأهميتها البالغة في المؤسسة من خلال التسيير الأمثل للعنصر البشري، وعليه يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها، ونجاح المؤسسة

يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في استقطاب أكفئ العناصر لشغل الوظائف والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وخدماتهم، والمرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الاختيار).

كما تعد إستراتيجية نظام الحوافز التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات من أهم المتغيرات المستقلة لتحسين الأداء بكفاءة عالية وتحقيق الجودة الشاملة، وهذا يعني تحقيق أهداف المنظمة، ونظرا لأهمية الحوافز في تحقيق الأهداف ازداد اهتمام بها من قبل الباحثين وعلماء الإدارة، الذين تباينت وجهات نظرهم نحو مفهوم الحوافز وأهميتها ودرجة تأثيرها في دفع الآخرين وتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف منظماتهم.

لذلك فقد أصبح من الضروري وجود نظام حوافز لتطوير الأداء البشري تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة. إذا ما انتقلنا للحديث عن الدراسات السابقة لهذا الموضوع فإننا نذكر الدراسات الآتية: فالدراسة الأولى التي نذكرها هي: دراسة (عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي 2011) "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وأداة الاستبيان لجمع البيانات. ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما أنهم موافقون بدرجة عالية جدا على فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين. والدراسة الثانية هي: دراسة منير زكريا أحمد عدوان (2011) بعنوان " واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، حيث هدفت الدراسة إلى

## أثر بعض الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية

تحديد واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المجال المصرفي، والتعرف على الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي، وأهم النتائج المتوصل إليها: وجود درجة عالية مفهوم واضح للمسار الوظيفي، وأن عملية الاختيار والتعيين تتم في القطاع المصرفي بشكل جيد. وأوصى الباحث بالاهتمام بالمسار الوظيفي للعاملين لا سيما عمليتي الاختيار والتعيين الأمثل، وتجنيب متخصصين وإطارات لنجاح مسار الوظيفي للموظفين. أخيرا نذكر دراسة بن دريدي منير (2010): بعنوان " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، التحفيز) دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز - عنابة، وهدفت الدراسة إلى الكشف على الخطوط والبرامج المعتمدة، والكشف عما إذا كان العمال يحصلون على حوافز مقابل تأدية مهامهم بالمؤسسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت طريقة اختيار عينة الدراسة المسح الشامل وتمثل في كل الأفراد الذين استفادوا من عملية التدريب (عينة قصدية). واستخدم الباحث استمارة الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق. ومن أهم النتائج والتوصيات: تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر، تعتمد المؤسسة في مكافأة عمالها على نوعي المكافآت الجماعية والفردية. اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في الأرباح مع العمال والذي يعتبر من أحسن الطرق التي تجعل العامل يفجر كل طاقاته.

في ضوء المتغيرات التي تحدثنا عنها سابقا، بدءًا من الخلفية النظرية، وتعريجا على أهم المفاهيم والمصطلحات الواجب التنويه بها، وكذا الدراسات السابقة التي ذكرناها، فإننا نجد أنفسنا أمام العديد من التساؤلات، غير أنه يمكننا أن نُشخص

دراستنا هذه بالتساؤل الموالي: هل توجد درجة لأثر بعض الاستراتيجيات الحديثة (إختيار، تعيين، نظام الحوافز) لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية؟

وينبثق عن هذا السؤال أسئلة فرعية كالآتي:

- هل توجد درجة لتأثير استراتيجية الاختيار والتعيين للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الرياضية؟

- هل توجد درجة لتأثير استراتيجية نظام الحوافز للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الرياضية؟

**العينة وطرق اختيارها:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الرياضية المجددة والبالغ عددهم (03) مؤسسات، حيث أجريت الدراسة على إداري المؤسسات الرياضية التالية: (ديوان مؤسسات الشباب، مديريةية الشباب والرياضة، ديوان المركب متعدد الرياضات. لكل من ولايات برج بوعرييج، المسيلة، سطيف وعلى ضوء هذه المعطيات حددنا عينة البحث حيث بلغ مجموع العينة 150 إداري بديوان المتعدد الرياضات ووحداته، والمركبات الرياضية الجوارية التابعة لديوان مؤسسات الشباب، ومديرية الشباب والرياضة لولايات المعنية، وكانت مقسمة كالتالي: مديريةية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج تتوافر على (20) إداري، ولاية سطيف تتوافر على (32) إداري، ولاية مسيلة بلغت (28) إداري.

**1- إجراءات الدراسة:**

**1-2 - المنهج:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع

الدراسة، والذي يبحث عن الأوصاف الدقيقة للعمليات والظواهر، ويقوم على تصوير

## أثر بعض الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية

الوضع الراهن ويحدد العلاقات التي توجد بين الظواهر (محمد الشريف وآخرون، 2021، ص349)

2-2- الأداة: قام الباحثان بالاعتماد على الاستبيان بعد قيامهما بالدراسة الاستطلاعية، حيث نجد بأنه الأداة الأكثر ملائمة في هذه الدراسة، وقد تكون الاستبيان من بعض الاستراتيجيات الحديثة للموارد البشرية: (10) عبارات مقسمة إلى بعدين:

- البعد الأول: إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية ويضم (05) عبارات.  
- البعد الثاني: إستراتيجية نظام حوافز الموارد البشرية ويضم (05) عبارات.  
واعتمد الباحثان في انجازهما للاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وعلى مقياس ليكرت الخماسي.

### 2-3 - الأدوات الإحصائية:

- معامل الارتباط بيرسون، - معامل الارتباط سيبرمان براون، -معامل ألفا كرونباخ، - المتوسط الحسابي، - الانحراف المعياري، -النسب المئوية واعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية spss22.

### III - النتائج:

3-1 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تأثير إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الرياضية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الرياضية كما هو موضح في الجدول:

الجدول (01): بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب التنازلي لجميع عبارات المحور الأول: (إستراتيجية الاختيار والتعيين الموارد البشرية)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب درجة المتوسطات	التقدير
العبارة الثالثة	4.58	91.6%	0.606	1	مرتفعة جدا
العبارة الخامسة	4.50	90%	0.810	2	مرتفعة جدا
العبارة الثانية	4.48	89.6%	0.703	3	مرتفعة جدا
العبارة الرابعة	4.40	88%	0.667	4	مرتفعة جدا
العبارة الأولى	4.32	86.4%	0.680	5	مرتفعة جدا
المتوسط العام للمحور	4.45	89.12%	0.693	//////	مرتفعة جدا

وبالنظر إلى درجات متوسطات عبارات محور إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية، نجد أنها تراوحت بين (4.58-4.32) أي ما نسبته بين (91.6% - 86.4%) وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي حدده الباحثين في الدراسة الميدانية، حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.45) بنسبة (89.12%) ووفقا للمحك فإن درجة تأثير سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المؤسسة الرياضية كانت بدرجة مرتفعة جدا، ويلاحظ ارتفاع أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور الذي وضعه الباحثون. وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (5)، بدرجة متوسطة بلغ (4.58) ونسبة (85.1%) والتي تنص: "تحرص المؤسسة الرياضية في سياسة تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق رؤيتها المستقبلية". واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (1)، بدرجة متوسطة بلغ (4.50) ونسبة (90%) والتي تنص: "تساعد الإجراءات المتبعة في سياسة الاختيار والتعيين الفعال على التقليل من تكاليف التكوين والتدريب للمؤسسة الرياضية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (4)، بدرجة متوسطة بلغ

## أثر بعض الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية

(4.48) ونسبة (89.6%) والتي تنص: "تعتمد المؤسسات الرياضية في سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية على الشفافية والمصادقية بناءً على نتائج الاختبارات والمقابلات". أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (2)، بدرجة متوسطة بلغ (4.40) ونسبة (88%) والتي تنص: "تواكب المؤسسة الرياضية معايير اختيار وتعيين مواردها البشرية بصفة مستمرة وفق التطورات الحاصلة في مجال التسيير الرياضي"، وفي المرتبة الأخيرة احتلت العبارة رقم (3)، بدرجة متوسطة بلغ (4.32) ونسبة (86.4%).

### 2-3 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تأثير نظام حوافز

الموارد البشرية في أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور نظام حوافز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الرياضية كما هو موضح في الجدول أدناه:

وبالنظر إلى درجات متوسطات عبارات محور اختيار وتعيين الموارد البشرية، نجد أنها تراوحت بين (2.91-2.38) أي ما نسبته بين (58.2% - 47.6%) وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي حدده الباحثين في الدراسة الميدانية، حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (2.62) بنسبة (52.44%) ووفقاً للمحك فإن درجة تأثير نظام الحوافز الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المؤسسة الرياضية كانت بدرجة منخفضة، ويلاحظ انخفاض أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور الذي وضعه الباحثون



الجدول (02): بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب التنازلي لعبارات المحور الثاني: (إستراتيجية نظام حوافز الموارد البشرية).

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	التقدير
العبارة الرابعة	2.91	58.2%	0.907	1	متوسطة
العبارة الأولى	2.72	54.4%	0.830	2	متوسطة
العبارة الخامسة	2.60	52%	1.162	3	منخفضة
العبارة الثانية	2.50	50%	0.979	4	منخفضة
العبارة الثالثة	2.38	47.6%	0.749	5	منخفضة
المتوسط العام للمحور	2.62	52.44%	0.925	//////	متوسطة

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:  
احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (4)، بدرجة متوسطة بلغ (2.91) ونسبة (58.2%) والتي تنص على "تسعى المؤسسات الرياضية في تحفيز الأفراد العاملين على ما يحصل عليه من شهادات أو براءات أو أدوات تكوينية لزيادة أدائها"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (1)، بدرجة متوسطة بلغ (2.72) ونسبة (54.4%) والتي تنص "تسعى المؤسسة الرياضية في منح الحوافز (علاوة) على طول فترة التي قضاهما الفرد في العمل (الأقدمية)"، وفي المرتبة الثالثة احتلت العبارة رقم (5)، بدرجة متوسطة بلغ (2.60) ونسبة (52%) والتي تنص " تسعى المؤسسة الرياضية من خلال نظام. الحوافز في المحافظة على الكفاءات المميزة والقدرات الإبداعية لأفراد العاملين بها".  
أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (2)، بدرجة متوسطة بلغ (2.50) ونسبة (50%) والتي تنص على "تسعى المؤسسة الرياضية في منح الحوافز لأسلوب المجهود خاصة في الوظائف والخدمات العمومية". واحتلت المرتبة الأخيرة في محور نظام الحوافز للموارد البشرية العبارة رقم (3)، بدرجة متوسطة بلغ (2.38) ونسبة (47.6%) والتي تنص على " تسعى المؤسسة الرياضية في منح الحوافز على التمييز في الأداء من خلال كمية المنتج ووقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها (الأداء)".

## أثر بعض الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية

### VI - المناقشة:

#### 4-1 مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة تأثير إستراتيجية اختيار وتعيين

الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الرياضية؟

يفسر الباحثان سبب حصول العبارات محور إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية على درجات مرتفعة جدا ونسب مئوية عالية جدا راجع إلى أن سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والسير العادي لها، حيث تكمن أهمية الاختيار في تحقيق الكفاية الإنتاجية للمؤسسة الرياضية، وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث أن التوافق بين الطموحات والمتطلبات يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية كما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأنه حقق طموحات الموارد البشرية كذلك، من خلال اختياره في الوظيفة التي يرغب في شغلها، وعلى العكس من ذلك فقد يصاب بالإحباط الشديد الناجم عن وضعه في غير مكانه الصحيح. والاختيار السليم يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار السلبية (تكلفة اختيار، الجهد، الوقت)، كما ينعكس على مستوى أداء الموارد البشرية والمؤسسة الرياضية ككل. كما أن سوء الاختيار أحيانا يؤدي إلى توظيف أفراد لا يمكن التخلص منهم نظرا لقوانين الحكومية المسيرة للاتفاقيات الجماعية للعمل، مما يتحول إلى عبء إضافي على المؤسسة الرياضية. (حسين، 2013، صفحة 95)

وتعد إستراتيجية التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف، وبعد عملية المفاضلة بين المترشحين وبعد اختيار المترشح المناسب لشغل الوظيفة، يتم إصدار أمر بقبول الموظف في المنظمة، ويتم إتباع مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تثبيت الموظف في وظيفته، وهنا يتم فتح ملف للموظف، وتقييد كافة المعلومات الخاصة به من معلومات حول المؤهلات والخبرة، ويتضمن الملف معلومات أخرى مثل تاريخ التعيين، والتسمية الوظيفية الخاصة به، والدرجة التي تم تعيينه بها، والراتب

والحوافز والمكافآت التي تلحق بوظيفته، ومن ثم رفع هذه المعلومات إلى الإدارة العليا، والقسم الذي باشر فيه الموظف، وتحديد تاريخ مباشرته للعمل والساعات التي يجب أن يتواجد فيها على رأس عمله، وتحديد المهام التي يمكن أن يكلف بها خارج أوقات الدوام، كما يطلب من الموظف قبل الدوام القيام ببعض الفحوصات الطبية التي ترى الجهة الموظفة له أنه بحاجة لها، لإثبات أهليته الوظيفية، كما يتم إصدار بطاقة هوية للموظف الجديد، وتسلم له (وفاء، 2013، ص82)

وبعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة الدراسة وبعد استخراج المتوسط الحسابي والنسبة المئوية بلغت استجابات المحور العام بمتوسط حسابي قدر بـ 4.75 ونسبة مئوية بلغت 89.12%. وهذا ما يعني أنه توجد درجة اعتماد مرتفعة جدا لإستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية في تطوير الأداء بالمؤسسات الرياضية.

وهذا ما يتفق مع دراسة (منير زكريا أحمد عدوان 2011) التي توصلت إلى: "وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي، وأن عملية الاختيار والتعيين تتم في القطاع المصرفي بشكل جيد". كما يوصي الباحث بالاهتمام بعملية الاختيار والتعيين الأمثل وفق معايير محددة في مختلف المؤسسات، وتجنيد متخصصين وإطارات في مجال الاختيار والتعيين لنجاح مسار الوظيفي للموظفين.

#### 4-2 مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة أثر إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد

البشرية في تحسين أداء المؤسسة الرياضية؟

ويفسر سبب حصول العبارات محور إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية على درجات متوسطة جدا ونسب مئوية معتدلة إلى أن إستراتيجية نظام الحوافز الموارد البشرية تساهم في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية، والتحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب

## أثر بعض الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية

المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين، المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة الرياضية إلى إنجازها، تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد، كما تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات كقدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب. وبعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة الدراسة وبعد استخراج المتوسط الحسابي والنسبة المئوية بلغت استجابات المحور العام بمتوسط حسابي قدر بـ 2.62 ونسبة مئوية بلغت 52.44%. وهذا ما يعني أنه توجد درجة تأثير مرتفعة لإستراتيجية الاختيار والتعيين الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية.

وهذا ما يتفق مع دراسة (منير بن دريدي 2011) التي توصلت إلى: "تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر، تعتمد المؤسسة في مكافأة عمالها على نوعي المكافآت الجماعية والفردية. اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في الأرباح مع العمال والذي يعتبر من أحسن الطرق التي تجعل العامل يفجر كل طاقاته". كما عززت دراسة (عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي 2011) التي توصلت إلى: "أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما أنهم موافقون بدرجة عالية جدا على فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

**3-4 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:** التي مفادها: توجد درجة متوسطة لتأثير بعض سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء المؤسسات الرياضية.

تشير نتائج الدراسة المعروضة سابقا إلى: وجود درجة مرتفعة جدا لتأثير إستراتيجية اختيار والتعيين الموارد البشرية الحديثة، ووجود درجة متوسطة لإستراتيجية نظام حوافز الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء المؤسسة الرياضية. ومنه نستنتج أن هناك تأثير لبعض استراتيجيات (الاختيار، التعيين) الموارد البشرية الحديثة في تحسين الأداء المؤسسات الرياضية بدرجة مرتفعة.

#### V - خاتمة:

يعتبر نجاح أي مؤسسة في مدى تحقيق أهدافها، حيث يتوقف بدرجة كبيرة على فعالية وكفاءة مواردها البشرية، إذ ينظر لهذه الأخيرة على أنها الثروة الحقيقية لأية مؤسسة والموارد الأخرى ما هي إلا موارد مساعدة لها، بما يمتلكها من مهارات وقدرات وخلصت دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

توجد درجة مرتفعة جدا لتأثير إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.45 ونسبة مئوية بلغت 89.12%.

توجد درجة متوسطة لتأثير إستراتيجية نظام الحوافز الموارد البشرية في تحسين أداء بالمؤسسات الرياضية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.62 ونسبة مئوية بلغت 52.44%.

نستنتج أنه يوجد تأثير لبعض لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة (اختيار وتعيين، نظام الحوافز) في تحسين أداء المؤسسات الرياضية بدرجة مرتفعة. فيما يخص التوصيات المقترحة فإنه من خلال النتائج المتوصل إليها نوصي بالآتي: النظر في نظام الحوافز والترقيات وإعادة هيكلتها على حسب رتبة الوظيفة، والعمل بالتكنولوجيا ورقمنة كل ما يتعلق بالقطاع لتسهيل مهمة إدارة

## أثر بعض الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية

الموارد البشرية بين المؤسسات الرياضية، مع زيادة منصات التواصل بين جميع حلقات القطاع وإداراته في مختلف أنحاء الوطن، وضرورة إشراك المدراء التنفيذيين في عمليات اختيار الموظفين لأنهم اعلم بما ينقص المؤسسة. وفي الأخير القيام بوضع أسس ومعايير علمية يتم من خلالها اختيار وتوظيف العنصر البشري بالمؤسسات الرياضية.

#### IV – الإحالات والمراجع:

- 1-Azzoz, M., & Howiche, A.(2021). The impact of management efficiency on the continuous improvement in the performance of employees inside sports facilities. *Journal of Sport Science Technology and Physical Activities*, 1(18), pp344-355.
- 2-Hussein Harem.(2013). Human Resource management. Amman: Hamed Publishing House.
- 3-Mohamed Fathy.(2003). Administrative terms-clarification...and a statement.Cairo: Islamic publishing distribution house.
- 4-Mohamed Qasim Al-Qaryouti.(2004). Principles of management: Theories, Processes,Functions.Amman: Dar Wael For Publishing and distribution.
- 5-Maazouz, C., & Imran, A H. (2020). The contribution of the application of human resource management strategies in sports institutions to the success of sports professionalism in Algeria. *Journal of Sport Science Technology and Physical Activities*, (17), pp 356-372.
- 6-Nasri, M C., & Tiabia, F., Kessili, DJ. (2021). The entrepreneurship propensity among female students of sciences and techniques of physical and sports activities – A field study on female students of Souk Ahras and Annaba Institutes-. *Journal of Sport Science Technology and Physical Activities*,1(18), pp 346-356.
- 7-Wafa Borhane Barkawi.(2013). Human Resource Management-Concept, Functions and Strategies. First edition Irbid: Hamida For University Studies
- 8-Abdellah Al Jassassi.(2011). The impact of material and moral incentives on improving the performance of employees in the ministry of education in Oman : Arab British Academy for heigher education in the Sultanate Oman
- 09-Monir Adwane.(2011). The raelity of selection and appointment policy and impact on the career path of workers in banks operating in the Gaza Strip. Islamic University of Gaza.
- 10-Monir Ben Dridi(2010). The strategy of Humen resource management in the Algerian public institution. Annaba(Algeria).