

مساهمة استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

The contribution of the human resources management strategy to activating the job performance in sports institutions

عمران أحمد حكيوم

معهد التربية البدنية
والرياضية (الجزائر)

hakimam9@hotmail.fr

شعيب معزوز *

معهد التربية البدنية
والرياضية (الجزائر)

mazouz.choayb@univ-alger3.dz

الملخص:

معلومات المقال

هدفت دراستنا إلى إبراز أهمية مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، حيث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملائمة، وتكونت دراستنا من إطارات وموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، أداة بحثنا تمثلت في استمارة استبيان مقسمة وفق ثلاث محاور. من أهم النتائج المتوصل إليها: من أجل تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات لابد من وجود ادارة تهتم بهذا الجانب وتوليه اهتماما كبيرا، ممارسات ادارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح العاملين في أداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحقيق الرضا الوظيفي. ومن توصيات الدراسة العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل.

تاريخ الارسال:

2019/12/30

تاريخ القبول:

2020/12/28

الكلمات المفتاحية:

- ✓ الاستراتيجية
- ✓ الأداء الوظيفي
- ✓ المؤسسات الرياضية

Abstract :

Article info

Our study aimed to highlight the importance of the contribution of human resources management practices in activating the job performance in sports institutions, where we followed the descriptive analytical approach because it is the most appropriate, and our study consisted of tires and employees of the Directorate of Youth and Sports in the state of M'sila, our research tool was represented in a questionnaire divided in three axes. Among the most important results reached: In order to activate the organization's job performance, there must be an administration that cares about this aspect and attaches great importance to it.

Received

2019/ 12/ 30

Accepted

2020/ 12/ 28

Keywords:

- ✓ The strategy
- ✓ job performance
- ✓ sports institutions

مقدمة:

يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات الاستثمارية الحقيقية للثروة البشرية حيث يحتوي على العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة التي تهدف الى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة كما أن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الانتاجية يمكن أن يتم بواسطة توفير التكوين وأساليب فعالة لهذه الموارد البشرية حيث تهتم الإدارة الحديثة بإدارة الموارد البشرية محاولة منها لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد باعتبار العنصر البشري هو رأس مال حقيقي ويجب أن تعمل على تشجيعه وتحفيزه وتفعيل أدائه من أجل تحقيق أعلى مستوى.

ولقد أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشري وطريقة وإستراتيجية تعمل عليها في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضروري، هذه الإدارة التي منحت نفسها كمجال جد هام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين بها خاصة كوننا نجد العديد من الوظائف والسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها هذه الإدارة كلها في مصلحة المؤسسة والعاملين بها، اذن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تهدف الي تعزيز وتدريب القدرات للفرد وتمكين المؤسسات وتخطيط واستقطاب الكفاءات اللازمة وتنميتها وتقييمها وتحفيزها وفق العديد من المعايير المعتمدة المنتهجة من أجل مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية التي تواجهها المؤسسات في الآونة الأخيرة وما ستواجهه في المستقبل.

اذن جل هذه التغيرات الجذرية و التطورات التي دفعت كل هذا الاهتمام بالموارد البشري ماهو الا دليل على وجود مشاكل ومعوقات لازمت هذه التطورات ، كنقص التأطير و الخبرة وانتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية ، حيث بنيت مختلف البحوث والدراسات أن أهم العراقيل التي تواجه عجلة التنمية والتطور نحو تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المؤسسات الرياضية بشكل عام والزيادة وتفعيل الأداء الوظيفي بشكل عام.

فأصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم عوامل التنافسية ونجاعة المورد البشري من خلال تبني إستراتيجياتها، الأمر الذي أعطاها بعدا حساسا في قيادتها مما جعل الموارد البشرية تتحول من اطارها التسييري الي دورها الفعال في تفعيل الأداء الوظيفي وتطوير اداء المورد البشري في المؤسسات ،لأن المنطق الأساسي لتسيير الموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام وتحسين أداء المورد البشري واستثمار قدراته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها الفردية(راوية محمد حسن، 2000، ص40) .

وفي ضوء هذه المتغيرات والتي تبعث العديد من التساؤلات والتي من خلالها يمكن جمعها وطرحها على شكل التساؤل الرئيسي التالي : هل تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ؟ وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم سياسة الإختيار والتعيين للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل تساهم عملية التكوين الاداري للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية؟
- هل يساهم نظام الحوافز بالمؤسسات الرياضية في تفعيل الأداء الوظيفي للموارد البشرية؟

1-1- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تساهم في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم سياسة الإختيار والتعيين في تفعيل الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم عملية التكوين الاداري للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.
- يساهم نظام الحوافز بالمؤسسات الرياضية في تفعيل الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

1-2-أهداف الدراسة: نهدف من وراء هذا البحث الى:

- إبراز مساهمة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.
- تبين دور سياسة الاختيار وتعيين الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية
- إبراز أهمية ودور التكوين الاداري للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية
- إبراز أهمية ودور نظام تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.

1-3-أهمية الدراسة:

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز أهمية ادارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية .
- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- يبين انعكاس ادارة الموارد البشرية علي تطور أداء المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية والرفع من كفاءتها وتحقيق أهدافها.
- يبين أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالجانب البشري داخل المؤسسات الرياضية من أجل النهوض بها وتطويرها.
- تبين هذه الدراسة الدور الفعال الذي تقوم به استراتيجية ادارة الموارد البشرية بمختلف اساليبها .

2-الكلمات الدالة في الدراسة :

1-2-الاستراتيجية :

لغة: هي فن تنسيق جميع اللقوى في زمن الحرب،وفن تنظيم الجيوش ووضع الخطط العسكرية في المعركة. (القاموس الجديد للطلاب، 1991،ص86) .

يعرفها" شاندر "على أنها": هي تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني ادوار معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات" (عبد الحميد عبد الفتاح، 1998،ص33) .

إجرائيا: تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق التكامل بين الأنشطة، أو أنها برنامج للتصرف من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتتضمن الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والسياسات المتعلقة باستخدام الموارد، وتحديد نقاط القوة والضعف.

2-2-الادارة:

- لغة: أدار، يدير، 1-إدارة الشيء: جعله يدور 2- تولي الأمر و الإشراف على سيره.

-إصطلاحا: تعرف على أنها الجهاز الذي يأخذ على عاتقه الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف معينة وهي تصميم وتوفير جو داخلي بغرض التشغيل الفعال والكفاء لأفراد يعملون في مجموعات،وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز الأفراد نحو التحقيق

الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين (صلاح الشنواني، 1999،ص207).

إجرائيا: هي مؤسسات وادارات تعمل علي تسيير المؤسسة من خلال توفير الموارد اللازمة حسب طبيعة نشاط تلك المؤسسة

واستغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وعدة وظائف أخرى، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً.

2-3- إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أنها: "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة والعاملين فيها" (محمد فالح صالح، 2004، ص 22).

اجرائياً: الإدارة الموجودة بالمؤسسة المختصة في الموارد البشرية حيث تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المؤسسة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير ومهاراتهم عبر العديد من الاستراتيجيات والمعايير المتبعة داخل هذه المؤسسة عبر ادارة الموارد البشرية .

2-4- الأداء:

لغة: يعرف بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد معين (عصام بدوي، 2001، ص 12).

-اصطلاحاً: يشير بعض الإداريين أن الأداء بشكل عام يتمثل في العلاقة بين النتائج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه (العلي وحيد، 1998، ص 22).

إجرائياً: هو تنفيذ العامل لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، وتعني النتائج التي يحققها العامل في المنظمة التي يشتغل فيها.

الأداء الوظيفي: ويعرف بأنه " عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل (حسين محمد الحراشنة، 2011، ص 91).

إجرائياً: الأداء الوظيفي هو مجمل الجهود التي يبذلها العاملون وفق ماتطلبه وظائفهم ومهامهم بحيث يتوافق هذه الأداء مع المؤسسة التي يعملون بها لتحقيق أهدافها ومقابل اشباع رغباتهم من حوافز وأجور، مما يسمح بأداء مختلف الأعمال التي يقومون بها علي أحسن وجه ممكن.

2-5- المؤسسات الرياضية :

إصطلاحاً: يشير أشرف صبحي نقلا عن دافت وروبينز daft, roppins أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة (بن البار سعيد، 2009، ص 34).

إجرائياً: هي تجمع لمختلف الهيئات الادارية أو الهياكل التي يمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانوناً بتسيير وتنظيم المجال الرياضي، حيث تتوفر علي العديد من المصالح كل حسب تخصصها ومجالها، بهدف ضمان تطوير الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية بشكل خاص.

3- الدراسات السابقة و المشابهة :

-دراسة (مانع صبرينة، 2015) رسالة دكتوراه بعنوان "اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"

دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

والتي تهدف الي التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح لتحليل اسئلة 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، نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات :محمد خيضر بسكرة، عباس لغورور خنشلة والعربي بن مهيدي بأم البواقي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث: أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين وأكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات.

في حين قدمت الابحثة العديد من التوصيات منها: ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية.

دراسة (فايزة بوراس، 2015)، رسالة دكتوراه حول ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات-دراسة حالة مجمع صيدال

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال، من خلال التطرق لأهم وظائف ادارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفا، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 79 اطار في مجمع صيدال، توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظائف التالية: عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أما بالنسبة لباقي الوظائف المتمثلة في وظيفة الاختيار والتعيين، التدريب، الأجر فلا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينها وبين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

وقد خرجت الباحثة بالعديد من التوصيات منها: إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تخدم توجهات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم وأشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس ايجابيا على رضا الكفاءات عن أعمالهم ووظائفهم والاهتمام اكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين أدائهم.

-دراسة (منير زكريا احمد عدوان، 2007) رسالة دكتوراه حول واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد واقع سياسة الاختيار والتعيين واثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المجال المصرفي لما له من أهمية كبيرة في نجاح القطاع-المصرفي، وذلك من خلال التعرف على أهمية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة الاجراءات المتبعة في عملية الاختيار والتعيين واثر ذلك على المسار الوظيفي،

واهم ما استنتج من هذه الدراسة هو وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي، وان علمية الاختيار والتعيين تتم في القطاع المصرفي بشكل جيد.

ومن أهم توصياته انه يلزم علي مختلف المؤسسات التي تهتم بالمسار الوظيفي لعاملها الاختيار والتعيين الامثل وفق معايير محددة وتجديد متخصصين واطارات في مجال الاختيار والتعيين لنجاح المسار الوظيفي للموظفين.

دراسة (عبدالله بن حمد بن محمد الجساسي، 2011) رسالة ماجستير حول: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة الي تبين أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

وتوصل الي النتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات افراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحال الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي. فيما يتعلق بتأثير الحوافز المادية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، بينت الدراسة ان أفرادها موافقون بشدة على أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، كما انهم موافقون بشدة على فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

من توصيات الدراسة: يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم ، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مسماه الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم ، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء وإقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .

الجانب التطبيقي:

1-1- الطرق المنهجية المتبعة:

1-1-1- الدراسة الإستطلاعية: لا يخفي على أي باحث أن ضبط الاشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة وأما لأدوات البحث المناسبة فهي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية، لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم ب 05 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

1-2- مجالات الدراسة:

المجال المكاني: أجرينا الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المجال الزمني: تم انجاز هذه الدراسة بين 10 نوفمبر إلى غاية 30 نوفمبر 2019.

المجال البشري: شملت الدراسة الاطارات والإداريين مديرية الشبيبة والرياضة بولاية المسيلة.

1-3-1- المنهج المتبع في الدراسة: تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية تبعاً للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له ارادة في اختيار هذه المناهج حيث أنها على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي ، قصد التحكم في حثياته وتبسيطها قدر الإمكان .

اذن فالمنهج الذي إتبعناه لدراسة الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بأنه دراسة للوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو

موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع.(حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص22).

1-4- مجتمع وعينة البحث:

- يعرف مجتمع البحث أنه "جمع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث، ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.(حسن أحمد الشافعي، سوزان علي، 1999، ص45).

لذا فإن مجتمع دراستنا يتكون من: موظفي واطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدن أو غير ذلك" (رشيد زرواتي، م2007، ص334).

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر ب35موظف واداري، 05 منهم تم اجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم اما العدد المتبقي الذي هو 30 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

1-5- الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكيّفها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول أن يلجأ إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الإستبيان لجمع المعلومات الميدانية .

حيث من خلال الاطار النظري والدراسات السابقة انطلقنا في اعداد استمارة الإستبيان حول موضوع: ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، والتي تعد الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيّناتها من قبل المستجيب .

وقد قسمت الاستمارة الى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

-المحور الأول: وقد اشتمل هذا المحور على 6 عبارات حول: تساهم سياسة الإختيار والتعيين في تفعيل الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

-المحور الثاني: ويتضمن 6 عبارات تدور حول: تساهم عملية التكوين الاداري للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.

-المحور الثالث: ويتضمن 7 عبارات تدور حول: يساهم نظام الحوافز للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

1-6- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمومترية):

1-6-1-الصدق: بعد الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها باختيار أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان التي قمنا بتطبيق

الخصائص السيكموترية والمتمثلة في الصدق والثبات والموضوعية.

- صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه. (فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة ، م 2002، ص127).

1-1-6-1- صدق المحكمين: للوقوف على مدى تناسب اسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين قمنا بعرض استمارة الاستبيان على خمسة محكمين يحملون شهادة الدكتوراه في مجال التخصص وعدة تخصصات أخرى مشهود لهم بتجربة وخبرة كبيرتين في مجال البحث العلمي للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة.

1-1-6-2- الصدق الذاتي: تم استخلاص معامل الصدق الذاتي من معامل الثبات الذي بلغ 0.989 وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

1-1-6-2- ثبات الأداة: إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة) (زياد بن عبد الله الدهشة، 2002م، ص68)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات، وقد بلغت نسبته **0.839** مما نستنتج أن استمارة الاستبيان تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية اداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

جدول 01: نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
199	0.8399

يبين الجدول رقم 01 : بين معدل بالنسبة للدرجة الكلية لثبات الاستبيان بلغت 0.839 وهو قريب من 1 مما نستنتج ان الاستمارة تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية اداة الدراسة للتطبيق ويؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

1-7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة: بعد الاطلاع علي الجانب النظري ومجموعة من الدراسات السابقة واجرائنا للدراسة الاستطلاعية وتحكيم أداة الاستبيان وإخراج استمارة الاستبيان في صورتها النهائية أين قمنا بتوزيعها علي عينة الدراسة التي تتمثل في موظفي مديرية الشباب والرياضة والمقدر عددهم ب30 موظف، أين تم ابداء آرائهم وموافقهم من عبارات الاستمارة وتم استرجاع جل الاستمارات كل هذا في الفترة الممتدة بين 01 نوفمبر الي غاية 30 نوفمبر 2019.

1-8- الاساليب الاحصائية في الدراسة: 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 الاحصائي **spss** (برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 21) واعتمدت على التقنيات الاحصائية التالية:

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

- اختبار "كا2" من أجل المطابقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

- استخدام معامل الفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى: تساهم سياسة الإختيار والتعيين في تفعيل الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.

الجدول رقم 02: يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان.

الاتجاه	ك2	قيمة الدلالة sig	المجموع	احيانا	لا	نعم	التقدير
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
نعم	9.800	0.007	30	7	5	18	العبرة 1
			100	23.3	16.7	60	
نعم	15	0.001	30	5	5	20	العبرة 2
			100	16.7	16.7	66.7	
نعم	11.400	0.003	30	11	2	17	العبرة 3
			100	36.7	6.7	56.7	
نعم	25.40	0.05	30	4	3	23	العبرة 4
			100	13.3	10	76.7	
نعم	5.40	0.067	30	7	7	16	العبرة 5
			100	23.3	23.3	53.3	
نعم	12.60	0.002	30	7	4	16	العبرة 6
			100	23.3	13.3	63.3	

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، و التي تبحث عن معرفة مساهمة سياسة الإختيار والتعيين في تفعيل الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية، باعتبار أن سياسة الإختيار والتعيين وظيفة مهمة للغاية لإدارة الموارد البشرية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 7) الذي أردنا من خلاله أن نبين هذا الدور، فمن خلال الجدول رقم .. وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول 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).

حيث أجمع المستجوبون علي أن الطريقة المعتمدة للترقية والتعيين في اماكن العمل بالمؤسسة تهتم بالارتقاء في الاداء وترقيته ووضوح سياسة الإختيار والتعيين بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائهم وأن اختيار الموظفين في المنصب بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم يسمح لهم بتفعيل وتطوير أدائهم داخل المؤسسة، وأن تعيين الموظفين بنزاهة وحيادية يساهم في تطور أدائهم.

حيث أكد المستجوبون أنه كلما كانت السياسة المنتهجة من طرف الادارة في الإختيار والتعيين واضحة وتكون بكل نزاهة وتطبق

وفق مقاييس ومعايير ومؤهلات وأسس أكيد يكون معها تفعيل وتطور في الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الرياضية، وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك، وهو ما أكدته ، دراسة (فايزة بوراس، 2015) في رسالة دكتوراه حول ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات-دراسة حالة مجمع صيدال(2015) ، حيث أكدت علي أن هناك علاقة ارتباطية بين وظيفة الاختيار والتعيين وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين ،والتي أكدت أيضا على أن إتباع طرق عادلة عند الاختيار والتعيين لجذب الموارد البشرية الماهرة له الاثر الكبير على مستوى المؤسسة ومستوي الأفراد وادائهم وتطوره، وأشار (حداب سليم وآخرون، 2016، ص11) علي ضرورة اعادة النظر في تشكيلة مسيربي الادارة الرياضية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأيضا أكدت دراسة (منير زكريا احمد عدوان، 2007) في رسالة دكتوراه حول واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ،أنه توجد علاقة طردية قوية بين معدل الاداء للعاملين وبين الاختيار والتعيين الصحيح والسليم للعاملين بالمؤسسات وان الاختيار والتعيين الامثل يكون وفق معايير محددة .

المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية: تساهم عملية التكوين الاداري للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم 03: يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان.

التقدير	نعم	لا	احيانا	المجموع	قيمة الدلالة sig	كا	الاتجاه	العدد	العدد	العدد
								%	%	%
العبارة 1	21	3	6	30	0.05	18.60	نعم	70	10	20
	56.7	20	23.3							
العبارة 2	17	6	7	30	0.025	7.400	نعم	56.7	20	23.3
	50	16.7	33.3							
العبارة 3	15	5	10	30	0.082	5	نعم	50	16.7	33.3
	50	16.7	33.3							
العبارة 4	14	7	9	30	0.025	2.60	نعم	43.7	23.3	30
	43.7	23.3	30							
العبارة 5	21	3	6	30	0.00	18.60	نعم	70	10	20
	70	10	20							
العبارة 6	23	1	6	30	0.00	26.60	نعم	76.7	3.3	20
	76.7	3.3	20							

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

-بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الاول الخاص بالفرضية الثانية، و التي تبحث عن معرفة مساهمة عملية التكوين الاداري للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية ،باعتبار أن عملية التكوين الاداري وظيفة مهمة للغاية لادارة الموارد البشرية ،حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 7) الذي أردنا من

خلاله أن نبين هذا الدور ، فمن خلال الجدول رقم .. وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS ، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول تركز استجابات افراد العينة في فئة استجابة واحدة علي الأقل وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الاجابات (نعم) عند حدود مستوى الدلالة (0.05) مما يعني اجماع أفراد العينة علي الاجابة (نعم).

حيث أكد المستجوبون علي أن التكوين الاداري المتجدد يساعدهم على التحسين المستمر والدائم في الأداء ،وان هذا التكوين الاداري حقا يسهم في الرفع من كفاءة العاملين، وان ادارتهم تولي أهمية بالغة لعملية التكوين ببرمجته بشكل دوري، حيث التكوين الذي يتلقونه يرقى الي تطلعاتهم ويسمح بتحسين وتطور كبير في الأداء على أحسن وجه ويعتبرون أن العملية التكوينية في المسار المهني ذات اهمية كبيرة تسمح لهم بالرفع من مستوى انجاز الاعمال.

وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك وجود لتكوين اداري متجدد وبشكل دوري وسواء قبل التوظيف أو بعده كلما كان هناك فعالية كبيرة وتحسن في الأداء واكتساب مهارات جديدة اذن التكوين الاداري للمورد البشري جد هام للعاملين داخل المؤسسة. حيث أكدت دراسة (مانع صبرينة، 2015) في رسالة دكتوراه بعنوان "اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" ان التكوين الاداري يشكل 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، وعليه نستطيع القول أن الفرضية الثانية محققة

المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة: يساهم نظام الحوافز بالمؤسسات الرياضية في تفعيل الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

الجدول رقم 04: يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان.

التقدير	نعم	لا	احيانا	المجموع	قيمة الدلالة sig	كا2	الاتجاه	العبارات		
								العدد	العدد	العدد
								%	%	%
العبارة 1	18	5	7	30	0.007	9.80	نعم			
	60	16.7	23.3	100						
العبارة 2	21	3	6	30	0.00	18.60	نعم			
	66.4	10	23.6	100						
العبارة 3	20	3	7	30	0.00	15.80	نعم			
	66.7	10	23.3	100						
العبارة 4	21	6	3	30	0.00	18.60	نعم			
	70	20	10	100						
العبارة 5	14	6	10	30	0.05	3.200	نعم			
	46.7	10	33.3	100						
العبارة 6	21	2	7	30	0.00	19.40	نعم			

			100	23.3	6.7	70	
نعم	15.20	0.001	30	6	4	20	العبارة
			100	20	13.3	66.7	7

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الاول الخاص بالفرضية الثالثة، و التي تبحث عن معرفة مساهمة نظام الحوافز بالمؤسسات الرياضية في تفعيل الأداء الوظيفي للموارد البشرية، باعتبار أن نظام الحوافز وظيفة مهمة للغاية لادارة الموارد البشرية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (1 إلى 7) الذي أردنا من خلاله أن نبين هذا الدور، فمن خلال الجدول رقم .. وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول تركيز استجابات افراد العينة في فئة استجابة واحدة علي الأقل وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح الاجابات (نعم) عند حدود مستوي الدلالة (0.05) مما يعني اجماع أفراد العينة علي الاجابة (نعم)، حيث أكد المستجوبون علي أن استفادتهم من مزايا وتكريمات ومكافآت اضافية جراء انجازهم لمهامهم يسمح لكم بزيادة نسبة الفعالية والتحسين في اداء الأعمال وأن الموضوعية والتكافؤ في الفرص لبرامج الترقية التي تقترحها الادارة تسمح بالنهوض بمستوي الأداء، في حين الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعهم للتحسين الدائم في أداء الأعمال.

حيث أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تشجيع وثناء ومساواة و تشارك الادارة مع العاملين في المشاريع المستقبلية للمؤسسة وكل ما يتعلق بتحفيز وتشجيع العنصر البشري داخل المؤسسة كانت هناك فعالية في الاداء وفعالية كبيرة في انجاز الأعمال، اذن تحفيز للمورد البشري جد هام داخل المؤسسة، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها (عبدالله حمد محمد الجساسي، 2011) والتي أكدت على ضرورة تحقيق كل رغبات الأفراد وطموحاتهم والسماع لانشغالهم من أجل تحقيق رضاهم هذا الرضا الذي سينعكس بالايجاب علي أدائهم داخل المؤسسة، وعليه نستطيع القول أن الفرضية الثالثة محققة.

3- استنتاجات واقتراحات :

3-1- استنتاجات: على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان لكل الاطارات والاداريين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث وبناءا على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت، ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- إستراتيجية ادارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تفعيل الأداء الوظيفي لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون ادارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور للأداء.

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

- من أجل تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسة لابد من وجود ادارة تهتم بهذا الجانب وتولي اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية هم من اسباب تحقيق هذه المؤسسة لاهدافها المنشودة.

-استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح العاملين في اداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحقيق الرضا الوظيفي واكساب العمال المهارات الجديدة من خلال سياساتها المنتهجة طبعاً.

3-2-إقتراحات: من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها لدينا بعض التوصيات والمتمثلة فيما يلي:

-الاهتمام باستراتيجية ادارة الموارد البشرية كونها تعمل جاهدة علي تنشيط حوافز العاملين وتحريك متطلباتهم.

-تكوين الاطارات المتخصصة في ادارة الموارد البشرية علي ايدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال

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

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

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

قائمة المراجع والمصادر:

- القاموس الجديد للطلاب": المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.
- حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسى، مبادئ البحث العلمي، منشأة المعارف، 1999.
- حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، 2011.
- حسين عبد الحميد رشوان، "في مناهج العلوم"؛ مؤسسة شباب الجامعة، 2003.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999.
- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
- صلاح الشنواني، التنظيم والادارة في قطاع الأعمال-مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1999.
- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة، دار الفكر العربي، 2001.
- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، اسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
- محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1998.
- زياد بن عبد الله الدهشة، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرغ، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2002.
- بن البار سعيد الدور الاعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009.
- مانع سبرينة: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- بوراس فائزة: ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014-2015.

- منير زكريا احمد عدوان: واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، 2011.
- عبدالله حمد محمد الجساسي: اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بعمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بسلطنة عمان، 2011.
- حداب سليم وآخرون، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الالعاب التقليدية الشعبية للمساهمة في تفعيل وتنمية السياحة الصحراوية، المجلة العلمية لمعهد التربية البدنية والرياضية، العدد 15، 2016.