

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية

الشعبية

جامعة محمد اكلي أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي

الموضوع

دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز
داخل الادارة الرياضية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس

تخصص: ادارة وتسيير رياضي

إشراف الأستاذ:

برجم رضوان

إعداد الطالب:

بوتعنيق لونس

السنة الجامعية 2019-2020

شكر وتقدير

قال تعالى: <ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين>

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

أما بعد

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله

فله الحمد أولا وآخرا.

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الإحترام والتقدير وجزيل الشكر إلى

الأستاذ المشرف "برجم رضوان" الذي لم يبخل علي بنصائحه التي مهدتلي

الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى

كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو بعيد.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أحب الناس إلى قلبي، من قال فيها الله عز وجل
{واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا}

إلى أطيّب قلب وأحن صدر على وجه المعمورة والدي الحبيبة أطل الله في
عمرها

إلى أبي رحمة الله عليه والذي وافته المنية عنا وأنا طفل في الخامسة من
عمرى

إلى أخي و أختي و كل الأصدقاء: - نبيل - عبد الرحمان - ريمة - أسماء
و خاصة الكتكوتتين لينا و مايا

و إلى كل من غاب إسمه عن ذاكرتي وهو في القلب موجود.

لوناس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	محتوى البحث
	قائمة الأشكال
	ملخص البحث
أ	مقدمة
	مدخل عام: التعريف بالبحث
2	الإشكالية
3	الفرضيات
3	أسباب إختيار الموضوع
4	أهمية البحث
5	أهداف البحث
5	الدراسات السابقة والمشابهة
12	الكلمات الدالة والمفتاحية

الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية	
17	تمهيد
18	مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
21	وظائف إدارة الموارد البشرية
25	أهمية إدارة الموارد البشرية
26	أهداف إدارة الموارد البشرية
30	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز	
32	تمهيد
33	مفهوم الأداء المتميز
34	معايير تميز الأداء
35	نظريات الأداء المتميز
41	أساليب تحقيق الأداء المتميز
42	مستويات التميز في الأداء

45	خلاصة
	الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة
47	تمهيد
48	الدراسة الإستطلاعية
48	مجالات الدراسة
48	المنهج المتبع في الدراسة
49	مجتمع وعينة الدراسة
49	ضبط متغيرات الدراسة
50	أدوات جمع البيانات والمعلومات
51	إجراءات التطبيق الميداني للأداء
51	الأساليب الإحصائية
52	خلاصة
55	خاتمة
56	المصادر والمراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	يوضح عملية إدارة الموارد البشرية	01
29	يوضح نموذج لإدارة الموارد البشرية الجديدة	02
44	يوضح أبعاد الأداء الوظيفي	03

ملخص البحث:

لقد اشتدت المنافسة بين المؤسسات في الآونة الاخيرة سواء الاقتصادية منها أو الرياضية، حيث تسعى كل مؤسسة على الانفراد بالصدارة وهذا لا يكون إلا إذا توفرت إدارة قوية متزنة ومتألقة، الأمر الذي دفعني إلى اختيار موضوعي هذا حيث أردت أن أشير إلى الدور الرئيسي الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز داخل الادارة الرياضية و التأكيد على أنه لا إدارة من دون مورد بشري متمكن في الميدان ومتميز في أداء عمله.

عنوان الدراسة: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الادارة الرياضية؟

اهداف الدراسة:

- 1/ ابراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الادارة الرياضية.
- 2/ تبيان الطريقة المثالية لكيفية تدريب الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- 3/ إعطاء نظرة لكيفية قيام إدارة متميزة بفعل المورد البشري.
- 4/ التأكيد على الدور الفعال للمورد البشري داخل الإدارة الرياضية.

مشكلة البحث: هل إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الاداء المتميز داخل الادارة الرياضية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الاداء المتميز داخل الادارة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

_ لعملية التخطيط دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الادارة الرياضية.

_ لعملية الاستقطاب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الادارة الرياضية.

_ لعملية التحفيز دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الادارة الرياضية.

_ لعملية التدريب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الادارة الرياضية.

إن موضوع إدارة الموارد البشرية وخاصة في الوقت الراهن في زمن تطور التكنولوجيا والمنافسة بين المؤسسات والإدارات من أهم المواضيع التي تحظى إهتمام كبير من طرف الكتاب والباحثين، وذلك راجع إلى أهمية المورد البشري داخل الإدارة التي يشتغل فيها، وكيفية العمل أو الطريقة التي يتبعها المديرون داخل مؤسساتهم من أجل إكساب عمالهم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة والنهوض بها إلى أعلى مستويات الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل إرضاء الزبائن والمهتمين والمتابعين وحتى العمال الموجودين داخل تلك الإدارة، ولهذا تسعى المؤسسات جاهدة في وقتنا الحالي إلى تقديم أجود أنواع الراحة لعمالها مقابل تقديم أفضل أداء من طرف العمال وذلك من خلال توفير جميع مستلزمات العمل وسبل الراحة، فكلما كانت هناك تسهيلات للعمال يقابلها طاقة إيجابية وإنتاج وفير ذو كفاءة عالية من الجدية وهذا ما يؤدي إلى تفجير طاقات العمال واستغلالها من أجل النهوض بالمؤسسة نحو الريادة ومنافسة أقوى المؤسسات العالمية، وهذه هي النقطة الأساسية التي تعمل عليها إدارة الموارد البشرية، لا يتوقف عند هذا الحد فقط بل هو يسعى إلى أكثر من ذلك من تخطيط وتدريب وتحفيز القوى العاملة وتعميم نظام تقييمي من أجل إختيار الطرق والأشكال التي يمكن إستخدامها لتقييم العاملين، حيث أن تدريبهم وتحفيزهم يزيد من إمكانية رفع مستوى الأداء المقدم.

والواقع يثبت أن الإدارة المتطورة تعمل على إدارة كاملة تهتم بشؤون الموارد البشرية لها مكانتها وقيمتها وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية وتعمل هذه الأخيرة على الإستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية الإدارة الرياضية ورسالتها، ويساهم في تحقيقها في ضوء الإستراتيجيات والوظائف العامة للإدارة الرياضية بوضع الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة برسم إستراتيجيات ووظائفها وممارساتها المستقبلية، ومن أهمها تصميم برامج تعليم الموارد البشرية وكيفية التوصل إلى الأداء المتميز وتدريبهم لتحسين الأداء الحالي للرقى به إلى التميز وبرامج للتكوين المستمر لتأهيلهم لوظائف المستقبل ولقيامهم بها على أكمل وجه وأفضل أداء والوصول إلى التميز به.

ومما لا شك فيه أن كل هذا يتطلب نظاما موضوعيا للتوصل إلى تحقيق التميز في الأداء، فالأداء الجيد أو المتميز هو الهدف الرئيسي للنشاط الرياضي.

لذا تهدف الدراسة التي نحن بصدد القيام بها إلى كشف دور إدارة الموارد البشرية في تحفيز وإثارة دافعية الموظف لأداء الوظيفة على أكمل وجه وبأحسن طريقة ممكنة وكيف يمكن الوصول به إلى التميز في الأداء المراد تحقيقه من طرف الإدارة، ومن هنا تظهر لنا الأهمية التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية والتي حثتنا على

مقدمة عامة

البحث والإستعلام للوصول إلى الدراسة التي تروي شغفنا لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية، في الوصول للتميز والرقي بالأداء.

وفي ظل ما سبق فإن الإدارة الرياضية كغيرها من الإدارات العامة أمام تحديات كبيرة تلزمها لمواكبة التطورات والمحافظة على قيمتها وأدائها ومستواها التنافسي، أن تتبنى إستراتيجية موضوعية للتأكد من جودة أدائها، والذي لا يتحقق إلا من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بإثارة الدافعية نحو العمل داخل الإدارة الرياضية للوصول إلى التميز.

مدخل عام

التعريف بالبحث

الإشكالية:

أصبحت الجزائر تعيش العديد من التحولات العميقة في شتى المجالات التي تفرض تحديات جديدة وعلى كافة الأصعدة، ولعل من بين هاته المجالات نجد مجال الرياضة الذي أصبح يفرض نفسه بقوة خاصة من خلال المؤسسات الرياضية المتواجدة عبر التراب الوطني حيث تعمل هاته المؤسسات على حل المشاكل وتنظيم شؤون الأفراد، وذلك من خلال النشاط الرياضي التربوي الهادف من أجل استثمار أوقات الفراغ لدى الرياضي وهذا أسمى ما تسعى إلى تحقيقه الإدارة الرياضية بمجمل صفاتها، لذا نجد في السنوات الأخيرة أن الإدارة الرياضية تسعى إلى التوصل لتحسين جودة أداء العاملين لتصل إلى التميز في الأداء لتحقيق جميع أهدافها بأفضل الطرق والتي تتمثل في الرقي بالرياضة داخل الولاية ومحاولة تحقيق أفضل النتائج على الصعيد الوطني والوصول إلى الاحترافية في الأداء مما يعمل على نشر الوعي الرياضي داخل أفراد المجتمع، وهذا ما يمكن تتبعه حسب الظروف بواسطة إدارة الموارد البشرية.¹

وانطلاقا من إدارة الموارد البشرية التي تسعى لحل كل مشاكل العاملين بنوعها المادية والمعنوية لتتوصل إلى أداء جيد لتحقيق الأهداف بأفضل وسيلة ممكنة، فالأداء يشمل جميع النشاطات ووظائف المنظمة من إنتاج وتسويق، ومالية، وموارد بشرية وغيرها.

ومع تطور إدارة الموارد البشرية بات معروفا أنه لا يكفي أن تتم عملية الإستقطاب والإختيار والتعيين حتى تتفق الغايات من تكوين الموارد البشرية اللازمة للمنظمة بل يجب أن تستمر هذه الإدارة في التخطيط والإعداد والتهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد البشرية بالأشكال التي تضمن وصول المنظمة إلى أهدافها.²

وعلى أساس ما ذكرنا سابقا فإن الإدارة الرياضية من النقطة التي تتحكم في الموارد البشرية فإن توفرت كل التسهيلات اللازمة التي يحتاج إليها المورد البشري فهذا يفتح المجال للتميز والإبداع أمام الأفراد وتفجير المواهب وتقديم أداء متميز داخل الإدارة الرياضية عكس غياب التسهيلات والدعم، السبب الذي يؤدي إلى اختزال مواهب وقدرات الأفراد في مجال مغلق وعدم فتح المجال أمامهم لتفجير طاقاتهم وتقديم أفضل ما لديهم. ومن هذا نطرح التساؤل العام:

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟

¹ بو عفار مخلوف، دور العلاقات العامة في تطوير الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أطروحة ماستر، مسيلة، 2013، صفحة 44 45.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، صفحة 21 23.

الأسئلة الفرعية:

- 1_ هل لعملية التخطيط دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟
- 2_ هل لعملية الإستقطاب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟
- 3_ هل لعملية التحفيز دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟
- 4_ هل لعملية التدريب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

- لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

الفرضيات الجزئية

- لعملية التخطيط دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- لعملية الإستقطاب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- لعملية التحفيز دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- لعملية التدريب دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

أسباب إختيار الموضوع:

لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر منها ويرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار وهو الذي يساهم في تحقيق كفاءه الإنشغالات داخل الإدارة أو المؤسسة، فكلما كانت الجدية والإتقان في العمل كلما زادت فرصة تحقيق أداء فعال ومتميز والذي تبحث عنه جميع الإدارات والمؤسسات في زمن تطور التكنولوجيا والمنافسة الشديدة بين المؤسسات من أجل تحقيق أفضل أداء، ولهذه الأسباب اخترنا موضوعنا هذا للبحث فيه والمتمثل في: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية".

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتراف به بتوفير نظام حوافز عادل يساهم في رفع مستوى الأداء.
- إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسيس ولفت انتباهها أنه لا يمكن تحقيق أهدافها المسطرة دون اهتمامها بالمورد البشري.
- معاناة المؤسسة الجزائرية من تدهور مستويات الأداء نظرا لوجود فجوات بين أهدافها وطموحات العاملين.
- رغبة منا بتحسيس المؤسسة بقيمه تفعيل الموارد البشرية وتحفيزها وتدريبها وتقييم أدائها ونجاحها وتميزها لأن ذلك يؤدي إلى بقاء واستمراره المؤسسة.
- إهتمام واعتراف المؤسسة بتأثير العنصر البشري على أدائها.
- ضعف الإهتمام بتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات والإدارات بالدول النامية ومنها الجزائر وتقديم أولويه توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج مشكلة هامة وحساسة تتعلق بإدارة الموارد البشرية كما أن هذا الموضوع يرتبط بمتابعه تطور مستوى أداء الموظف خلال مساره المهني قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته وطاقته الإبداعية.

ومن خلال إقامة نظام فعال لتقييم أداء العمال على أسس علمية تتصف بالموضوعية والعدالة وتضمن الحصول على معلومات دقيقة تساعد في إتخاذ القرارات الرشيدة التي تعود بالفائدة على العمال والإدارة.

بالنسبة للإدارة فقد نتيج لها هذه المعلومات الفرصة لمراجعة ورسم سياسات تطويره لشؤون العمال على أسس سليمة بعيدا عن مظاهر التحيز والتقدير الجزافي لمستوى أداء، وبالتالي التخطيط والتنبؤ وتحديد الأوضاع المستقبلية للقوى العاملة في المؤسسة الأمر الذي يؤدي بالعامل إلى الشعور بالرضا في عمله وانتماؤه كأسرة واحدة مع بقية العمال المحيطين به وبالتالي ضمان إنتاجية عمل مرتفعة.

أهداف البحث:

إن الأهداف التي نسعى إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع هي تفعيل نظام تقييم أداء الأفراد العاملين داخل الإدارة الرياضية لجعلها قوية ومؤهلة لمواجهة المنافسين في ظل تحديات العولمة وبالتالي فإن الأهداف الأساسية لهذا الموضوع هي:

- إبراز دور إدارة الموارد البشرية في كيفية تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- تبيان الطريقة المثلى لكيفية إستغلال المورد البشري من أجل الوصول إلى الأداء المتميز.
- التنبيه بالدور الفعال للمورد البشري داخل الإدارة الرياضية.
- شرح كيفية قيام إدارة متميزة بفعل المورد البشري.
- محاولة الوصول إلى معرفة مساهمة القدرات الفردية للعاملين وكيف يمكن لهم تحقيق أداء متميز داخل إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

الدراسات السابقة

1_ الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: من إعداد الطالبتين بوعناني فاطمه الزهراء وإحسان إلهام إكرام (2015_2016) دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين للإناث 21 مغنيه ولقد أشارت هذه الدراسة إلى أهمية التحفيز ومدى تأثيره على أداء العاملين وكيف يساهم التحفيز في زيادة العمل واتقانه لدى العاملين حيث ركزت أولاً على أهمية التحفيز الذي يعد في زمننا هذا مصدراً أساسياً لأغراء المورد البشري وجعله يقدم أفضل ما لديه خاصة وأنا في زمن حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية وتزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار وازدياد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها كما أن الحوافز تلعب دوراً أساسياً وكبيراً في زياده فاعليه وضمان إستقرار الموارد البشرية في المنظمة كما ركزت الباحثتين في هذا الموضوع على أسس التحفيز الذي يمثل معيار الأداء والمجهود والأقدمية داخل المؤسسة حيث يعتبر عنصر مهم من أجل التشجيع وحق تكريم ومن ناحيه تحقيق الأهداف أيضاً والمهارة في عمل الأشياء بكل براعة ومسؤولية كما أن الحوافز عديدة ومتنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزاز لانتمائه للمؤسسة وقد استخدمت الباحثتان عينه البحث تتكون من 31 عامل من بينهم 13 ذكور و 18 إناث في مركز التكوين المهني والتمهين للإناث 21 بمغنية للتعرف على مدى رضاهم على الحوافز المادية والمعنوية وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة البحث والمشكلة واستنتجت

الباحثين في هذا الموضوع أن الحوافز سواء المادية والمعنوية لا تحقق الرضا لدى العاملين مؤكداً أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير عادلة وغير فعالة لأنها تتم عن طريق العلاقات الشخصية والمحاباة وغيرها وهذا ما ينعكس سلباً على ولائهم للمؤسسة وعدم شعورهم بالانتماء إليها واستعداد أغلبية العاملين وترك العمل في المؤسسة في حالة وجود وظائف أخرى في مؤسسه أخرى، كذلك كثرة النزاعات في المؤسسة وهذا ناتج عن عدم احساسهم بوجود الانصاف في منح الحوافز المختلفة وهذا ما يؤثر على أداء العمال بالتالي يؤثر سلباً على تحقيق اهداف المؤسسة.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا الحديثة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، من إعداد عريوة فاتح.

هدف الدراسة: إبراز أهمية التخطيط للموارد البشرية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

مشكلة الدراسة:

- ما أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا الحديثة؟

فرضيات الدراسة:

لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.

- لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.
- لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.
- لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي

أدوات الدراسة: استبيان

نتائج الدراسة:

- لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.
- لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.

- لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.

الاقتراحات والتوصيات:

- تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخطيط الموارد البشرية لأنه أصبح نتيجة حتمية
- الاطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال.
- ضرورة تبني استراتيجيات التدريب والتكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- القيام بحملات تحسيسية للموظفين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأهميتها في العمل .
- تكثيف الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة.
- استبدال الطرق التقليدية في عملية التوظيف والاستقطاب والتدريب والتكوين بالطرق الحديثة.

الدراسة الثالثة: مانع صبرينة (2015) رسالة دكتوراه بعنوان "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

والتي تهدف إلى التأكيد على أهمية المواد البشرية وضرورة التوجه الإستراتيجي في تنميتها بالجامعات باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة واعتبار المورد البشري أصلاً إستراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها ومحاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنميه هو التدريب في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي التدريب التعليم التنظيمي التطوير الإبداع والتأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنميه مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية.

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

ولقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث أكدت الدراسة أن كل من التدريب التعلم التنظيمي التطوير التنظيمي الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامه تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين وأكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية إستراتيجيات: التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه، إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في عدم إهتمام

الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الإحتياجات.

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

الدراسة الرابعة: فوريي خالد (2014) دراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز: لقد أشارت هذه الدراسة إلى مدى العمل بمبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في مديرية الشباب والرياضة حيث ركزت أولاً على دور إدارة الجودة الشاملة ومدى اتقان العمل والجدية واحترام قوانين الإدارة من أجل تحقيق الأداء المتميز داخل مديرية الشباب والرياضة وقد استخدم هذا الباحث المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة المشكلة المدروسة وقد استخدم عينة بحث تتكون من 32 موطن داخل مديرية الشباب والرياضة واعتمد على عينه البحث الشامل من خلال أداة الإستبيان واستنتج الباحث من خلال هذه الدراسة أنه كلما كانت الجدية في العمل واحترام القوانين المنصوصة داخل هذه الإدارة والاحترام المتبادل بين العمال له دور كبير في تحقيق الأداء المتميز داخل مديرية الشباب والرياضة كما أن عدم الوقوع في الأخطاء داخل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق أداء متميز داخل مديرية الشباب والرياضة مبدأ القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة له أيضا دور ايجابي في تحقيق الأداء المتميز داخل مديرية الشباب والرياضة.

2_ الدراسات العربية:

الدراسة الخامسة: دراسة غالية عبد السلام محمود العمامي: (2014) أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري بقطاع النفط في ليبيا والتعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، والتعرف على مدى تحقيق التميز التنظيمي في قطاع النفط في ليبيا، ومحاولة معرفة الصعوبات التي تحد من وصول الشركات إلى

تحقيق التميز التنظيمي، والتعرف على مدى التباين في تحقيق التميز التنظيمي بين الشركات الليبية النفطية محل الدراسة. والتعرف على طبيعة تأثير رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا.

كما سعت الدراسة إلى تقديم الرؤية المستقبلية، وتقديم المقترحات والحلول المناسبة التي تساعد على تحسين وتطوير رأس المال البشري، وبالتالي الرفع من مستوى أداء الشركات النفطية الليبية، وتذليل الصعوبات التي تواجهها للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات النفطية المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط، والمتخصصة في مجال إنتاج، وتصنيع، وتسويق النفط في ليبيا، والمراكز والشركات التابعة لها، وقد بلغ إجمالي هذه الشركات (15) شركة، وقد تم إختيار ست شركات، وقد تمت عملية الإختيار لهذه الشركات على أساس التبعية الكاملة للمؤسسة الوطنية للنفط، والتي تدار بإدارة ليبية محلية، وتخضع للقانون الليبي في إدارتها بشكل كامل، ولكونها تمثل أكبر الشركات من حيث الحجم، ورأس المال، وحجم الموارد البشرية التي تعمل بهذه الشركات، وتنوع نشاطها وتشتمل عينة الدراسة على (المديرين)، وقد تم إجراء حصر شامل لهم عن طريق الخريطة التنظيمية الخاصة بالقيادات الإدارية للشركات -محل الدراسة- وبلغ عدد المدراء (260) مديرا وتم التركيز على إختيار القيادات الإدارية في كافة المستويات الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى الأهداف الآتية:

1. إن التوجه نحو الإهتمام برأس المال البشري وكل بعد من أبعاده -حسب وجهة نظر المدراء في الشركات محل الدراسة- تقع في المدى المتوسط، ولكنها لا تصل للمستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تشهد تحديات كبيرة وخصوصا في الصناعات النفطية، وأن درجة تطبيق أبعاد رأس المال البشري مرتبة تنازليا كما يلي: (إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، التدريب)
2. إن درجة تحقيق التميز التنظيمي في الشركات النفطية الليبية والمتمثل في ممارسة للقيادة الإبداعية تقع بشكل إجمالي في المدى (المنخفض) من المقياس حسب وجهة نظر مدراء الشركات محل الدراسة وهذا يدل على أن ممارسة القيادة الإبداعية لا ترقى للمستوى الذي يحقق التميز التنظيمي.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الشركات النفطية الليبية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في التدريب، إدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي ويعزي هذا لتشابه اللوائح الإدارية المعمول بها في الشركات محل الدراسة بها حيث إنها تدار جميعها من قبل المؤسسة الوطنية للنفط.

الدراسة السادسة: دراسة عبد المحسن حاجي حسن (2010): بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مستجيباً، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضيتها حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- 1) وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- 2) وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند المستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- 3) وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- 4) وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- 5) وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

أ. تعزيز إهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.

ب. السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات والبحوث في مجال إدارة الموارد البشرية حيث زاد الإهتمام بها كثيرا في الآونة الأخيرة وهذا نظرا إلى مكانتها المهمة داخل المجتمعات، ومن خلال الدراسات السابقة والتي تناولت كيفية الوصول إلى الأداء المتميز من خلال الإعتماد على المورد البشري داخل الإدارة إتضح لدينا أن هذه الدراسات لها علاقة كبيرة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلك لأنها عالجت موضوع إدارة الموارد البشرية وموضوع تحقيق الأداء المتميز من خلال أبعاد وظيفية متنوعة.

حيث طبقت على عينات مختلفة منها ماهي مؤسسات تابعة لمديرية الشباب والرياضة وأخرى إقتصادية، كما أن المنهج الوصفي غلب على هذه الدراسات من قبل الباحثين كونه يعتبر أفضل منهج يساهم في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة وهو من أسرع المناهج البحثية العلمية، الأمر الذي أدى إلى إعتمادي على المنهج الوصفي في دراستي العلمية، كما أن الدراسات السابقة سهلت لنا تكوين فكرة من ناحية الجانب النظري للدراسة الحالية، ولقد ركزت الدراسات السابقة على بعض النقاط المهمة والتي لها دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة ومنها:

- عدم الوقوع في الأخطاء يساهم في تحقيق الأداء المتميز
- الجدية في العمل واحترام قوانين الإدارة يساهم في تحقيق الأداء المتميز
- التحفيز يؤثر على أداء العاملين ويساهم في زيادة العمل وتحقيق الأداء المتميز
- التخطيط له دور كبير في تحقيق الأداء المتميز
- الإختيار والتعيين يساهم في تحقيق الأداء المتميز
- ضرورة تبني إستراتيجية التدريب والتكوين من أجل تحقيق الأداء المتميز
- الإطلاع على مدى رضا المورد البشري داخل الإدارة له دور في تحقيق الأداء المتميز أيضا

ولقد إختلفت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في الكثير من الأشياء منها:

موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية وهو ما لم تتطرق إليه أي دراسة من هذه الدراسات بصورة مباشرة من ناحية الزمان و مكان التطبيق وأهداف الدراسة والنتائج التي توصلت إليها نظرا لإختلاف الأهداف ومشكلة البحث.

الكلمات الدالة والمفتاحية في البحث:

1_1_ إدارة الموارد البشرية

أ_ الإدارة

لغة: من الفعل يريد manage بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد.

اصطلاحا: يرى فريدريك تايلور Frédéric taylor. الإدارة هي: أن تعرف بالضبط ماذا تريده ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

كما يعرفها ايضا هنري فايول h. Fayol الإدارة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.

هذا وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة والملاحظ على هذه التعريفات أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى ومن هذا نستعرض بعض التعريفات الشائعة ومنها:

_ الإدارة هي وظيفته تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

_ الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

_ الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.¹

¹أبو النصر مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، الطبعة 1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012، صفحة 14.

بـ **الموارد البشرية**: إن أي منظمة تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وعليه قسمنا هذا المصطلح إلى ثلاث عناصر وهي كالتالي:

المورد

لغة: هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد، والموارد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على الشيء الذي يحقق نفقاته وقد أشيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروه أو إرادات إلا أن المصطلح حدث به إتساع ليشمل أيضا الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروه أو إرادات

اصطلاحا: يعرفها ماكس سيبرون max sipron الموارد بأنها: (أي شيء له قيمة ويمكن إستخدامه وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن إستخدامها لتأدية وظيفة أو لإتباع حاجه أو لحل مشكلة).

كذلك يعرفها روبيرت باركير rebert barker الموارد بأنها: (أي خدمات قائمة بالمجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها) ¹

جـ_ الموارد البشرية: توجد عدة تعاريف للموارد البشرية وعلى سبيل المثال نذكر منها:

_ **الموارد البشرية** هي المورد الوحيد الحقيقي، وهذا ما ذهب إليه بيتر داركر الذي أكد أن أي منظمة لها موارد واحد حقيقي هو الإنسان.

_ **الموارد البشرية** كما يشير سيد الهوري هي الموارد المتواجدة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارته بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

_ **الموارد** كما يشير احمد سيد مصطفى لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في

¹ أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2007، صفحة 27 26.

إطار منسجم وتزويد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.¹

إدارة الموارد البشرية

اصطلاحاً: إن لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب كل حسب طبيعة منظمته وأفكاره حيث عرفها كل من Smith وgranik إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في اداره الافراد.²

فيما عرفها عبد الرحمن الهيبي بأنها الإدارة المسؤولة عن الفاعلية للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.³

كما يمكن تعريف إدارة المواد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعه تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى مصلحة المنشأة والعاملين فيها.⁴

إجرائياً: هي مجموعه من الأنشطة والقوانين التي تتبعها الإدارة من أجل توفير القوى البشرية العاملة كما تسعى أيضا إلى تشكيل خلية جد متناسقة وهذا من خلال المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية بما يخدم مصلحة المؤسسة.⁵

الأداء المتميز

الأداء

لغة: أدى (تأدية) الدين سدده صلاة قيام بها في وقتها الشهادة أدنى بها إليها شيء أوصله إليها.⁶

اصطلاحاً: يطلق المصطلح بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل علني وصريح سواء استخدم في ذلك اللغة أو لم يستخدمها.⁷

¹ أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، 2007، نفسه، صفحة 31 34.
² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، صفحة 27.
³ خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، صفحة 34.
⁴ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، صفحة 22.
⁵ أمل عبد العزيز محمود، الأداء القاموسي العربي الشامل، طبعة 1، بيروت، دار راتب الجامعية، 1997، صفحة 205.
⁶ أمل عبد العزيز محمود، الأداء القاموسي العربي الشامل، 1997، نفسه، صفحة 205.
⁷ رضا فجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، طبعة 1، شركة بانينت للمعلوماتية والخدمات المكتبية والنشر، 2002، صفحة 52.

إجرائيا: هو النتيجة النهائية التي يصل إليها العامل ويجب أن تكون استوفت جميع الأهداف المسطرة من قبل إدارة الموارد البشرية

الأداء المتميز

اصطلاحا: يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات مماثلة في مجال العمل وظهورها بصفات التي تميز وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى¹.

إجرائيا: هو كل عمل متقن ويتم بطريقه مبدعة وفيها نوع من الجدية تصل بصاحبها إلى حد الإبداع مما يجعل من ذلك العمل يساهم في تطوير وازدهار المؤسسة بطريقة تلقائية.

الإدارة الرياضية

اصطلاحا: الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة وهي عمليه تنفذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة أدائه وهي كذلك تنسيق عنصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية واخراجه بصورة منظمه من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئة².

إجرائيا: هي إدارة تتكون من مجموعه من الموارد البشرية والمادية ... الخ، وتعمل على استغلال جميع الهياكل الموجودة داخل هذه المنشأة أو المؤسسة الرياضية من أجل الإرتقاء بالجانب الرياضي والإدارة الرياضية.

¹ زكرياء الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، دار البارودي للنشر والتوزيع، 2010، صفحة 23.
² حسن معوض وحسن سلطوت، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، القاهرة مصر، دار الكتاب للحديث، 1997، صفحة 152.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة
الموارد البشرية

تمهيد:

لا شك أن لكل إدارة مخطط عمل تعمل به من أجل بلوغ أهدافها المسطرة، فهذا لا تخلو أي إدارة من العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية داخل هاته المؤسسة، فنجاح المؤسسة يقتصر على مدى إهتمام الإدارة بالكفاءات البشرية التي تعمل على تقديم أفضل ما لديها في حين توفرت كل وسائل الراحة التي تساعد في تقديم أفضل الخدمات، ولهذا تسعى الإدارة جاهدة إلى توفير أكبر وسائل ممكنة من حوافز وتدريب وتخطيط من أجل الظفر بأعلى المراتب وشرق طريقها نحو الأفضل .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم حيث نجد الكثير من الكتاب قد قاموا باستعراض أفكارهم حول مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث عرفها الدكتور عقيلي في كتابه "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة management resource human التي يرمز لها بالحروف (hrm) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية. وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة، وتشمل هذه الأنشطة والممارسات على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير المطلوب، وفق احتياجات وتنفيذ إستراتيجية المستقبلية وأهدافها، ثم العمل على تدريب وتنمية موارد المنظمة البشرية، وتوفير شروط توظف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي عادي واجتماعي مناسب يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية.¹

فيما عرفها محمد فالح صالح بأنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها و تدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي إعتمدت عليها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها.²

بينما عرفها مصطفى نجيب شوش بأنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المنظمة من قوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.³

بينما قدم محمد سعيد سلطان تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي: يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمارا ولكي تستطيع المنظمة إستخدامه وإستغلاله وتنمية هذا الإستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب "التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم" مثلما يتطلب وذلك بإستخدام العوامل المادية للإنتاج، ويعتبر التغيير المحوري

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، صفحة 13.

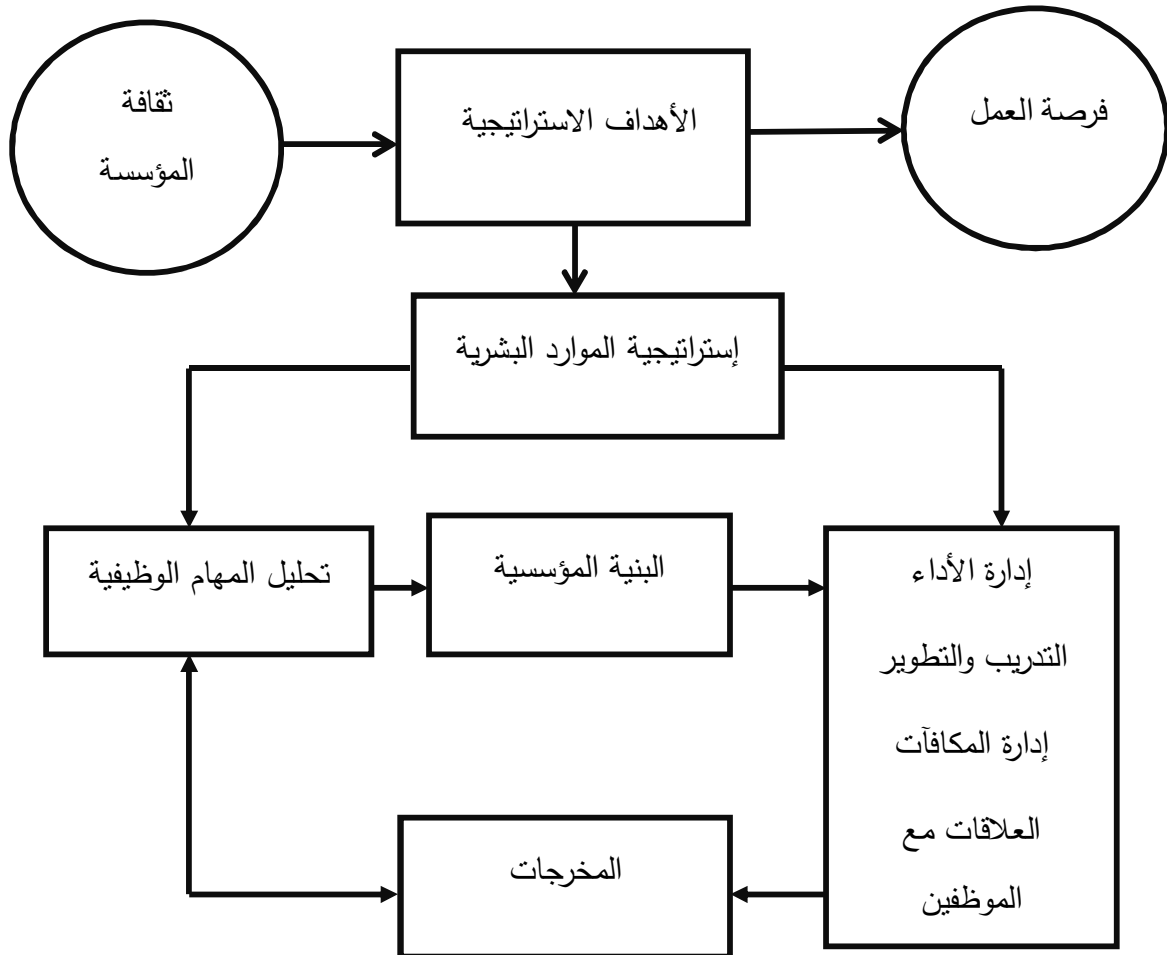
² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2004، صفحة 20 21.

³ مصطفى نجيب شوش، إدارة الأفراد، الطبعة 1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996، صفحة 27.

في كل المنظمات والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماما وبالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها التفهم والإستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي يقوم بها، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية التقدم من خلال التخطيط وتنظيم وقيادة الموارد البشرية.¹

وبناء على التعريفات السابقة فإنه يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية بأنها تلك الممارسات والجهود المبذولة فاعلية وجود الموارد البشرية التي تحتاج إليها المنظمة بدءا من الإستقطاب والإختيار والتعيين وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصصلحة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

شكل (1): يوضح عملية إدارة الموارد البشرية²



¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 1993، صفحة 31.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، صفحة 11.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1_2_1_1_ الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغناؤها أحيانا عن العمال، وإحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، وأتربة وأبخرة وغيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة روتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

1_2_2_1_ ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل إنتفاضات عشوائية ثم إضرابات منظمة ثم إنقلبت إلى تكوين إتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وينتفواض بإسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.

1_2_3_1_ الإدارة العلمية: حاول فريدريك تايلور *fridict taylor* أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والإختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة.

1_2_4_1_ ظهور علم النفس الصناعي: تلا حركة الإدارة العلمية إهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات وأهم ماركزو عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الإختبارات النفسية المناسبة للإختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي إستخدمت أساليب تحليل العمل والإختبارات النفسية.

1_2_5_1_ ظهور حركات العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن التي أشرف عليها ألتون مايو *alton mayo*.

1_1_2_6_ البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد: كانت أولى المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلى النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، استخدام الإختبارات النفسية، الإهتمام بأنظمة الأجور، خدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

1_1_2_7_ البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد مثل: المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية، والإجتماعية للعاملين.

1_1_2_8_ ظهور حركة العلوم السلوكية: أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية في تغيير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

1_1_2_9_ تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.¹

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها أول نواة الوظائف (الإختيار والتدريب والتطوير والتحفيز)، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية وزملاءه لتضيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تمثلت في علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الإجتماعية بين العاملين والإدارة والنقابات والإتحاد المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسميا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطرة، وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الإهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر فكانت الحاجة إلى بروز تصميم الوظائف بهدف دفع دافعية العاملين، وإشباع حاجاتهم مع إيجاد وحدة لتطوير العمل وتحديد أساليب العمل، والتخطيط لتطوير هؤلاء الأفراد، يمكن إجمال الوظائف المذكورة أعلاه بما يلي:

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار لجان للنشر والتوزيع، 2016، صفحة 13 19 20 21.

1_ **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، وهو مفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد كما و نوعا للإتقاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

فإحتياجات الموارد البشرية قد تعتمد على التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فمثلا عند التوسع في نشاطات المؤسسة وتعدد الخدمات أو المنتجات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، وكذلك بالنسبة إلى التكنولوجيا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال الغير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجية المستخدمة.¹

2_ **الإستقطاب:** هو النشاط الايجابي تتوجه به الإدارة في أسواق العمل المحتملة، للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها، ثم تعمل على الإقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات وإتخاذ إجراءات لحث الموارد البشرية على السعي إلى طلب العلم.²

وتكتسي هذه العملية أهمية كبرى في داخل المؤسسات إذ أنها تساهم بفاعلية لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة.
- ✓ المساهمة في زيادة وفي إستقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين جيدين والإحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- ✓ الإسهام في زيادة فاعلية عملية الإختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، ويتم الإختيار النهائي من بينهم يؤدي إلى تقليل المتقدمين الغير المؤهلين.
- ✓ تقليل جهود الأنشطة الخاصة بالكوادر البشرية التي تلحق عملية الإختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- ✓ تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (بعد إستراتيجي)، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002 صفحة 56.

² عصام الدين أمين أبو علفة، إدارة الموارد البشرية (نظرية والتطبيق)، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، صفحة 87.

3_ الإختيار: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والإختيار، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد في المكان المناسب.¹

ومن المؤكد عملية الإختيار تحقق مزايا للمؤسسة والعاملين فيها، تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها في الكفاءة والنمو والبقاء في الأجل الطويل، وذلك بإستخدام العناصر الفعالة من الموارد البشرية، كما يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم من خلال وظائفهم بالمؤسسة، بما يرفع مستويات رضائهم من العمل، ومن أهم فوائد الإختيار لمؤسسة² ما يلي:

✓ وضع الفرد في وظيفة تتناسب إمكاناته، يؤدي إلى زيادة دافعية للعمل بما يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات الأداء.

✓ حسن إستخدام الموارد البشرية بالمؤسسة، بإستغلال كافة إمكانيات الفرد بشكل إيجابي في وظيفته داخل المؤسسة.

✓ إنخفاض تكلفة العمالة بالمؤسسة كنتيجة طبيعية لإرتفاع مستويات الأداء، وتحسين معدل دوران العمل، نتيجة رضا كل فرد من الوظيفة التي يشغلها وتتناسب مع خصائصه.

✓ زيادة كفاءة نظام التدريب لعاملين أحسن إختيارهم و وضعهم في وظائف تتناسب معهم، وينتج عن ذلك زيادة العائد على الإستثمار في التدريب.³

✓ الإسهام في تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع نتيجة إستخدامها أنسب الكفاءات العاملة في مختلف وظائفها.

كما أنه من فوائد إختيار العاملين هي:

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إلتئامهم للمؤسسة نتيجة رضائهم عن الوظائف التي يشغلونها وتتناسب مع قدراتهم وسيولهم.

✓ إتساع حاجات الأمان والإستقرار لدى العمل، نتيجة عدم تفكيره في ترك وظيفته وظيفة أخرى، طالما أن تصميم الوظيفة التي يشغلها تتناسب مع مواصفاته الشخصية.

✓ إشباع حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات لدى العاملين نتيجة تحقيق التوازن بين خصائص الفرد وخصائص الوظيفة التي عين فيها.

✓ تقليل مسببات الإحباط لدى العاملين، والتي قد ترجع إلى وضع الفرد في وظيفة أقل أو أكثر من إمكانياته وقدراته.

¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، صفحة 34.

²عصام الدين أمين أبو علفة، إدارة الموارد البشرية (نظرية والتطبيق)، 2005، مرجع سابق، صفحة 106.

³محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، 2004، المرجع السابق، صفحة 69.

4_ التحفيز: يعرفه محمد فالح صالح¹ بأنه: "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين في ذاته لتحقيق أهداف معينة وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات مما يعكس إيجابا على فاعلية الإنتاجية كما ونوعا ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها".

مما شك فيه أن المؤسسة تسعى على تحفيز عمالها بغرض الوصول إلى غاية محددة أهمها ما يلي:

- ✓ ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموارد البشرية وذلك سعي إلى رفع الإنتاج من حيث الكم وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها لأن الحوافز المادية الإيجابية لها أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخل إذ أنها تمكن من وفاء بعض التزاماته المادية، مما يدفعه إلى الإخلاص في عمله.
- ✓ ربط أهداف المؤسسة وموازنها البشرية بأهداف المجتمع حيث استخدام الحوافز يدفعهم ويرغمهم في العمل والزيادة في الإنتاج من حيث النوع والكم سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع وهذا يعكس على سعة المؤسسة بين أطراف المجتمع الذين بدورهم تزيد رغبتهم في التعامل مع المؤسسة وتفصيلها على غيرها من المؤسسات.

5_ التدريب: نشاط متغير يتحدد لمسايرة الجديد في الفكر الإداري الحديث والتقدم التكنولوجي.²

ومن هنا تكمن أهمية التدريب فيما يلي:

- ✓ عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، ضمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار وإستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على إستعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.³
- ✓ يعمل التدريب على الاستقرار الوظيفي وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع.
- ✓ يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة الحوادث.
- ✓ يحسن التدريب خدمات المؤسسة وطرق تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعمالها.

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، 2004، مرجع سابق، صفحة 69.

² عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، طبعة 1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2003، صفحة 138.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، 2005، المرجع السابق، صفحة 32.

إذ ما يمكن استخلاصه واستنتاجه من وظائف إدارة الموارد البشرية أهدافها جميعا تصب في تحقيق أعلى مقدرة وأعلى رغبة في الوقت نفسه لدى العنصر البشري في العمل، إسهام في دمجها مع الموارد المادية الأخرى، لتحقيق مستوى الأداء المتميز والجيد والذي تتجسد معادلته في:

$$\text{المقدرة} \times \text{الرغبة} = \text{مستوى أداء بشري جيد}$$

فالمعادلة توضح أن الأداء البشري الجيد لا يأتي عن طريق المقدرة لوحدها، بل لابد أن المقدرة لدى العنصر البشري برغبة لديه في العمل تكون ناتجة من روح معنوية عالية والعكس صحيح، فالعمل الجيد لا يتحقق إلا بوجود مقدرة ورغبة في العمل بأن واحد.

فعللاقة المعادلة تكاملية و وضعت إشارة (x) بدلا من إشارة (+) لأن إشارة الأول حسابيا تعظم القيمة أكثر من الإشارة الثانية، وهذا ما يجب على إدارة الموارد البشرية ليس فقط إيجاد الشق الأول من المعادلة فحسب، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن، للوصول إلى أعلى مستوى أداء ممكن، إذ أن وظائف إدارة الموارد البشرية هو نظام مكوناته متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض. إذ مهمة إدارة الموارد البشرية تكمن في أن تتحقق أعلى مقدرة وأعلى رغبة لمواردها البشرية، مما يساهم في دمجها مع الموارد المادية، وجعله مرتاحا في مكان عمله داخل المؤسسة، وبالتالي عندما تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تحقق معادلة مستوى الأداء تكون قد حققت مخرجات لدى مواردها البشرية وهي ما يلي:¹

- جودة أداء عالي الجودة.
- زرع الولاء والانتماء في نفوس الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة تجاهها.²

المبحث الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وسيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو حدسيا، حيث تولي الإدارات الحديثة إهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والإعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة إهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، 2005، مرجع سابق، صفحة 32 33.

² عبد العزيز صالح بن حبنور، الإدارة الإستراتيجية، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2004، صفحة 216.

إن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الإطلاع على مختلف الأساليب والطرق والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا من أجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الإنتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الإختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفء والجيد.

والمنتج لإدارة الموارد البشرية يجدن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط إرتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.¹

- ✓ تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- ✓ تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- ✓ تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- ✓ إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على إسقاط أفضل على العاملين لشغل الوظائف الشاغرة تم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الإقتصادي في المدى الطويل.
- ✓ إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.²

المبحث الخامس: أهداف إدارة الموارد البشرية:

أولا: الأهداف الإجتماعية: المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية عن طريق تحقيق إحتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الأثار السلبية لها على التنظيم ذاته.

ثانيا: الأهداف التنظيمية: المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث أن الموارد البشرية ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه.

¹ أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، طبعة 1، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، صفحة 117.
² يوهنة زينب وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2014/2013، صفحة 28.

ثالثا: أهداف وظيفية: أفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بلا المستوى المناسب لحاجات التنظيم أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة أو نقص حيث أن ذلك يؤدي إلى عدم الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

رابعا: أهداف الأفراد: مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وولائهم للتنظيم.¹

✓ توجيه النصح إلى الإدارة بشأن المؤسسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان إتزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

✓ تنفيذ والحفاظ على إستمرارية إستخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية.

✓ المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.

✓ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

✓ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

✓ توفير قناة الإتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.

✓ القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.²

1_ تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد البشرية مجتمعة التي تسمى بالمدخلات، على إعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا...) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي³ ينتج عنه مخرجات (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات.

2_ تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة فتتحقق مخرجات بكفاية عالية (كمية+مواصفات+أقل تكلفة) من خلال إستخدام كفو للموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملاتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، 2016، مرجع سابق، صفحة 20، 21

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، صفحة 12، 13

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، 2005، مرجع سابق، صفحة 29، 30

بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبفأؤها في حقل المفاومة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.¹

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، 2005، مرجع سابق، صفحة 30.

شكل (2): يوضح نموذج لإدارة الموارد البشرية الجديدة¹



¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، 2016، مرجع سابق، صفحة 24.

خلاصة الفصل الاول:

إن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحالي يقتصر ذلك أساسا على جانب المورد البشري الذي لا يمكن الاستغناء عنه داخل هاته المؤسسة فالدور الذي يقوم به المورد البشري في صنع قرار التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية له الدور البارز فيما تكون عليه المؤسسة مستقبلا، وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بالإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى في إنتاج القيمة المضافة وهي المصدر العائد لرأس المال والعمل.

ولهذا فيعتبر نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري داخل مؤسسته التي يشتغل فيها ذو كفاءة وخبرة فإن ذلك حتما يؤدي إلى إستغلال فعال لباقي الموارد الأخرى من آلات وغيرها، وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح، ومن هذا المنطق تظهر لنا أهمية التخطيط المسبق والتكوين ودوره المتنامي في تنمية مهارات وقدرات العمال، ذلك لأن المؤسسات هدفها الأول والأخير هو تحقيق جميع أهدافها المسطرة، غير أن هذه الأهداف تعتمد بشكل كبير على فاعلية الموارد البشرية داخل المؤسسة دون أن ننسى التطور وإدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين والتدريب.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للأداء المتميز

تمهيد:

إن أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات داخل إدارتها في وقتنا الحالي هي كيفية استغلال الموارد البشرية بالطريقة المثلى والصحيحة من أجل الوصول الى الأداء المتميز الذي تسعى جميع المؤسسات إلى الوصول إليه، وخاصة أننا في زمن تطور التكنولوجيا وتسارع الأحداث فيما بينها، لهذا تعمل الإدارة جاهدة بكل الطرق المتاحة إلى إيجاد حلول بديلة عكس التي كانت في الماضي حيث كانت نظره رجال الإدارة والمسيرين إلى الموارد البشرية تقتصر فقط على بعض المهام الضيقة للعمال والوظيفة الروتينية اليومية التي لا صلة لها بأداء الفرد، الأمر الذي ضيق على المورد البشري تقديم خبرته في الميدان، وهذا ما يعود سلبا على نوع الخدمات التي يقدمها العامل للمؤسسة التي يشتغل فيها، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة إلى إيجاد حلول بديله خاصة من ناحية العدل والمساواة بين العمال من اجل نيل الرضا الوظيفي وتكوين أسرة داخل المؤسسة مبنية على أسس الصداقة والأخوة، وبهذا فإن توفر هذا الشرط داخل هاته المؤسسة كفيل لإحساس العامل بانتمائه إلى المؤسسة التي يشتغل فيها ما يساهم تلقائيا لدى العامل في انتقان عمله إلى أقصى درجة، الأمر الذي يؤدي إلى التميز في الأداء وتقديم أفضل ما لديه سواء من ناحية الجودة او الكمية.

المبحث الأول: مفهوم الأداء المتميز:

نال مفهوم الأداء المتميز أو المتفوق إهتمام كبير من قبل الكتاب والمنظمات لإرتباطه الوثيق بهدف ونجاح المنظمة في بيئة تنافسية متغيرة حيث يعرف القريوتي الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه أحد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء.¹

بينما يرى يوسف أن الأداء المتميز هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة بحيث تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بحيث تجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المنظمة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا بالإضافة إلى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالحدائة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى وأداء متميز للمنظمة.²

ويشير (داركر) إلى أن تميز المنظمات يأتي من تميز معرفة العاملون التي هي محور أعمالها، بالتالي فإن الأداء المتميز هو الذي تنفرد بها المنظمة عن غيرها، لذا فإن الأداء المنظمي المتميز هو حصيله جهود العاملون في المنظمة وأن وجود عاملون مبدعون تجعل المنظمة مبدعة ومتميزة عن غيرها.³

فيما يشير علي السلمي إلى أن الأداء المتميز هو القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الإنحراف من خلال الإعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، التنفيذ السليم، والتقويم المستمر، وبالطبع فإن الإلتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.⁴

وإسنادا إلى ما تم عرضه من آراء لمفهوم الأداء المتميز، يمكن صياغة مفهوم إجائي لهذا المصطلح ينسجم مع توجهات الدراسة الحالية، بأن الأداء المتميز هو وجود مهارات وقدرات فكرية ومعرفية عالية استثنائية لدى الأفراد بحيث تجعلهم يبدعون ويتميزون في أعمالهم وإنتاجيتهم مما يؤثر إيجابا على أداء منظماتهم.

¹ القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، صفحة 303.

² يوسف أحمد أبو قارة، 2005، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26_28 نيسان، صفحة 49.

³ حسين ليت سعد الله، 2004، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، دراسة نظرية تحليلية، مؤتمر دراسة المعرفة في العالم العربي، 24_26 نيسان، جامعة الزيتونة الأردنية، صفحة 12.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، طبعة 1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016، صفحة 67.

المبحث الثاني: معايير تميز الأداء:

1_ الأداء: تشتمل هذه الفئة على عنصرين: الأول هو القيادة العليا، وتشمل دور كبار القادة في التواصل، وتحديد القيم والإتجاهات، وخلق التوازن، والتركيز على العمل داخل المنظمة. وتشمل أيضا كونهم قدوة حيث إنهم يؤثرون بشكل كبير في تشكيل ثقافة الموظفين، حيث يعدون مثالا يحتذى به في جميع التصرفات، ويقع على عاتق كبار القادة في هذا الصدد إعداد قادة المستقبل. أما العنصر الثاني هو الحكم والمسؤوليات الاجتماعية داخل المنظمة، من مثل الإمتثال القانوني، والأخلاق، والمخاطر، والاهتمامات العامة، والحفاظ على الموارد الطبيعية والمسؤوليات الاجتماعية، ودعم المجتمع.¹

2_ التخطيط الاستراتيجي: معايير بالبريدج للتعليم تؤكد على ثلاثة جوانب رئيسية للتميز تعد مهمة للتخطيط الاستراتيجي وهي: التميز الذي يتمحور حول الموظف، الابتكار والتطوير في أداء المنظمة، التعلم على المستوى الشخصي، أو على مستوى المنظمة. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: تطوير الاستراتيجية، وتطبيقها.²

3_ التركيز على العملاء: تتحدث هذه الفئة عن كيفية قيام المنظمة بتسويق خدماتها بنجاح للمواطنين المراجعين للمنظمة أو العملاء، ويتضمن ذلك طريقة الاستماع للعميل/المراجع وطلباته، وكيفية بناء علاقات مع العملاء/المراجعين، واستخدام معلومات العملاء للتطوير والابتكار. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: العميل وطريقة تقديم الخدمات له، ونوعية هذه الخدمات.

4_ القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة: هذه الفئة هي النقطة الرئيسية في معايير جمع المعلومات حول قياس الفعالية، وتحسين وتحليل الأداء، وإدارة المعرفة في المنظمة. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين: الأول هو قياس، وتحليل، وتطوير الأداء في المنظمة، ويتم عن طريق استخدام نتائج جمع وتحليل المعلومات، ومقارنتها بالأداء الحالي للمنظمة، ومن ثم استخدام هذه المعلومات لتطوير الأداء. أما العنصر الثاني فهو إدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، والغرض من هذا العنصر هو معرفة مدى إدارة المنظمة للمعلومات وأصول المعرفة، وكيف تضمن جودة وتوافر البيانات، والبرمجيات، والأجهزة، وسهولة الوصول

¹ فريد محمد قواسمة، وفصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعة باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في المجلة العربية للإقتصاد والعمال، جامعة جدار، 2016، صفحة 93 104.

² رضا إبراهيم المليجي، إدارة لمعرفة مدخل الجامعة كمنظمة متعلمة _ رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمي الثاني، حال المعرفة التربوية المعاصرة، مصر، مج 2، 2010، صفحة 96.

إليها في الظروف العادية، أو في الحالات الطارئة، وذلك بهدف تحسين الكفاءة والفعالية للمنظمة، وتحفيز الابتكار.¹

5_ التركيز على الموارد البشرية: تتناول هذه الفئة ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو بناء بيئة عمل عالية الأداء والمحافظة عليها، ونحو إشراك القوى العاملة مع المنظمة في القدر على التكيف مع التغيير، وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: بيئة العمل، وطريقة إدارة المنظمة لهذه القوى العاملة.

6_ التركيز على العمليات: هذه الفئة تتناول الكيفية التي تركز المنظمة من خلالها على عملها، والبرنامج التعليمي، وتصميم الخدمة، وشمولها، والفعالية في العمل لتحقيق النجاح، وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: أولاً إجراءات العمل بما في ذلك التصميم، والمتطلبات، والبرامج، والمقاييس، والدعم، والأداء، والتطوير. أما العنصر الثاني فهو فعالية العمليات، ويشمل كيفية التأكد من فعالية العمليات من أجل الحصول على بيئة عمل آمنة.²

المبحث الثالث: نظريات الأداء المتميز:

لقد مر الأداء المتميز بعدة نماذج ونظريات منذ دخول الاستراتيجية وفيما يلي أهم وأبرز المدرس النظريات:

1_ نظرية البحث والإمْتياز (peter and waterman): ظهر كتاب البحث عن الامْتياز للباحثين بيتر ووترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة ومتميزة بناء على معايير محدودة وهذه الشركات التي أجري في عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد يجب إظهارها فقد أجري البحث على 62 شركة أمريكية وتوصلا في الأخير على مجموعة صفات تتميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى تمييزها.³

وتنقسم هذه الصفات بدورها إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هي:

- ❖ ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له بالإستمتاع به.
- ❖ اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أداءهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.

¹ علي محمد هاكوز، فادي جورج فعوار، استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوّر وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية، من 13_16 أكتوبر، 2003، صفحة 16.
² غالبية عبد السلام محمود العمامي، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، 2014، مرجع سابق، صفحة 168.
³ إبراهيم عبد اللطيف المنيف، تطوّر الفكر الإداري المعاصر، طبعة 1، دن، 1994، صفحة 536_537.

- ❖ الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومتحملين للمخاطر بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- ❖ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ❖ ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.
- ❖ تشجيع الاتصال الغير رسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- ❖ الإعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة.
- ❖ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- ❖ الإعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

2_ نظريات كل من deal and kennedy حول الأداء لثماني شركات¹:

لديها ثقافات قوية، وقد تم تحديد مجموعة من خصائص الثقافة القوية على النحو التالي:

- ❖ إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.
- ❖ تركيز الإهتمام بالأفراد بإعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- ❖ تجميع الطقوس والمراسيم والإحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- ❖ تحديد الأفراد وتكريمهم.
- ❖ إرساء قواعد غير رسمية لسلوك.
- ❖ إنتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.
- ❖ وضع معايير أداء مرتفع لديها ميثاق محدد واضح للجميع.

3_ نظرية gallagher et al

طرح gallagher et al فكرة مفادها أن أداء المنظمة و نجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث يفترض أن الثقافة تؤثر على كل شئ يمكن إنجازه وقدم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على ما يلي:²

- ❖ يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم.
- ❖ إعتقاد هذا حالة ثقافة التنويع وقيمتها أساس وقاعدة مقارنة مرجعية المنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها لعام والخاص الدولي والمحلي الحالي والمستقبلي.

¹ بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8_9 مارس 2005، صفحة 285.

²نعيمة عباس الخافجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، 2004، المرجع السابق، صفحة 49 50.

❖ تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الأمد والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجهة لعملية تحويل ثقافة التفوق.

4_ نظرية stamm

نظر stam للدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التصور والاستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها تحت مظلة فسيقفاء الثقافة وهذا يعني اعتماد فلسفة التنوع، التكفل، التكيف، والتركيز في إدارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز سواء المتوقع أو المحقق.¹

5_ النظرية الاوروبية لإدارة الأداء المتميز:

تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فاعلية الإتحاد الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988 تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من عاملين وغيرهم إنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الإستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدير العوامل المختلفة كما أن تحسين وتطوير العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في تطوير وفي إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة بوضوح بالنظرية الأوروبية في للتميز في الأداء تقديم الإطار العام الشامل لتخطيط سير عمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة حيث تتطلق من القيادة الفعالة مروراً بإدارة الأفراد ورضاهم والسياسات والإستراتيجيات المتبعة تجاههم وكذلك عن طريق التشغيل والعمليات وصولاً إلى رضا العملاء والتأثير في المجتمع.²

وبالتالي فإن هذه النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف للتميز في الأداء وترتيب هذه النظرية معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين:

¹نعيمة عباس الخافجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، 2004، المرجع السابق، صفحة 53.
²دفيد لاسكال روي يوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، القاهرة، دار الطباعة المتميزة، 1998، صفحة 33.

1_ **الممكنات:** وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها النتائج.

2_ **النتائج:** هي كل ما حققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور والتفوق على ما يحققه المنافسون، وقد حددت النظرية قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانيات تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، ومن جانب آخر فإن السمة الرئيسية لهذه المنظمة هو إمكانية إستخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.¹

6_ النظرية الأمريكية baldrige

يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة بإسمه ثم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذجها.²

وتمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالإستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي تحتويها النظريات كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلباتها تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تتاسب المنظمات العاملة في المجال الصحي.³

وتتمحور القيم والمفاهيم لهذه النظرية في التوجهات الرئيسية التالية:

- ❖ القيادة ذات الرؤية.
- ❖ الرشاقة التنظيمية.
- ❖ الإدارة تهدف إلى الإبداع والإبتكار.
- ❖ التمييز المستمد من رغبات العملاء.
- ❖ التركيز على المستقبل.⁴
- ❖ إستثمار المسؤولية العامة والمواطنة.

¹ علي السلمي، إدارة التميز، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2002، صفحة 33.

² عمر وصفي عقيلي، مدخل على المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، 2001، صفحة 183.

³ بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسير، 2006، صفحة 125_126.

⁴ بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية، 2006، نفسه، صفحة 170.

- ❖ إنتهاج مدخل النظم في التركيز والإدارة.
- ❖ التركيز على النتائج وخلق القيمة.
- ❖ التعلم الشخصي والتنظيمي.
- ❖ تقدير العاملين والشركاء.

وتحتوي النظرية الأمريكية على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنظرية وصولاً إلى تحديد مستوى تميز أداء المنظمة:

_ التخطيط الإستراتيجي للجودة: 60 نقطة. _ القيادة: 100 نقطة. _ التركيز على العملاء والسوق: 300 نقطة. _ المعلومات وتحليلها: 70 نقطة. _ التركيز على الموارد البشرية: 150 نقطة. إدارة العمليات: 140 نقطة. _ نتائج العمليات: 180 نقطة.

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النظرية إلى ثلاث محاور في كل عنصر:

- ❖ المدخلات أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.
- ❖ مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي.
- ❖ النتائج المترتبة على تطبيق المدخل.

7_ النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء deming

ارتباط اسم (وليام ديمينج) بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج وتشتمل النظريات اليابانية على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمة الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منها هو: عن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي:

- (1) تبني المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تخفيف مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار.
- (2) تبني سياسة تحسين وتطوير منتجين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع deming استراتيجية التحسين المستمر وأركانها أربعة وهي كما يلي:¹

¹ بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، 2006، المرجع السابق، صفحة 171.

- ❖ خطط **plan**: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات.
- ❖ نفذ **do**: السعي إلى اكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها وأكثرها في الحدوث.
- ❖ فتنش دقق **check**: تحري واكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق.
- ❖ اعمل **act**: إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر مالم يحقق.

(3) تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.

(4) توطيد العلاقات الحسنة مع المديرين.

(5) التركيز على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.

(6) التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين.

(7) التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة والنوعية المحققة.

(8) الإبتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبيا في تحقيق مستوى جودة عالي وفي إرضاء العملاء.

(9) إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل: ضيق الوقت، ضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة.

(10) السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها.

(11) التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

(12) توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتماء لها ويجعلهم يعملون بفعالية.

(13) إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.

14) العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادي بها، وحثهم على تطبيقات والالتزام بها بشكل دائم ومستمر وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا.¹

المبحث الرابع: أساليب تحقيق الأداء المتميز:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز، وقبل استعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما اقترح (person) أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز هي:²

1. وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.
2. تطوير المديرين: وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.
3. العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
4. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

وترى وجهة نظر أخرى إلى أن اعتماد المدخل الياباني في إدارة الموارد البشرية يعد من الأساليب الفاعلة لتحقيق الأداء المتميز، ومن أبرز خصائص هذا المدخل التي لها القدرة للوصول إلى الأداء المتميز ما يأتي:³

- 1_ النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: إذ توفر الإدارة اليابانية وسائل عديدة تعمل على دعم الفرد اجتماعيا وعاطفيا ونفسيا من منطلق كيان الإنسان متكامل.
- 2_ المشاركة الجماعية في صنع القرار: إن آلية اتخاذ القرار في المنظمات اليابانية يقوم على أساس مشاركة كل من سيتأثر باتخاذ القرار، وعلى الرغم من أن صنع القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتا طويلا، إلا أن اتخاذ القرار سيصبح من مسؤولية المشاركين جميعهم.

¹بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، 2006، المرجع السابق، صفحة 171.

²باور جوزيف، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، عمان الأردن، دار البشير للنشر والتوزيع، 1997، صفحة 228.

³الندواوي مريم مصطفى، خصائص إدارة الأفراد في العراق بالإستناد إلى فلسفة الإدارة في اليابان: دراسة تحليلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1999، صفحة 45.

3_ القيم المشتركة: إن تحديد السلطات والمسؤوليات في الإدارة اليابانية يقوم على أساس جماعي وليس فردياً، وأن وحدة البناء التنظيمي هي الجماعة وليس الفرد ولذلك فإن كل الأمور المهمة تتحقق بفضل العمل بروح الجماعة لكونه حافظاً على الأفراد على التفاعل والترابط وعلى تشجيع الفرد لغيره في سبيل بذل أقصى الجهود للوصول إلى أفضل النتائج.

ولكي يتحقق الأداء العالي المتميز فإنه لابد من أن يتمتع بثلاثة عوامل وهي:¹

1. القابلية أو القدرة على الأداء كتمتعه بالذكاء والصحة العامة، ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.
2. الرغبة أو الدافعية في العمل ويمكن تحسينها بالتحفيز، ويقصد بالدافعية استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق هدفا رسمته إدارة المنظمة.²
3. إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء، ويمكن إيجاد ذلك عن طريق قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه مثل منظومة التقنية المستخدمة ومنظومات التخطيط وكيفية اتخاذ القرار وكيفية تحويل الصلاحيات، فقد يبرر دور منظومة التقنية في موقف معين بحيث أن تطويرها يعد عنصراً حاسماً في خلق فرصة الأداء الأجد (المتميز)، وفي مواقف أخرى قد يكون التطوير لازماً في تخطيط العمليات وجدولتها والتنسيق بين الفعاليات، ثم إن تحويل الصلاحيات لإنجاز مهمات معينة يتطلب التحدي لأفراد معينين مما يدفعهم لاستثمار قابلياتهم والاستفادة من مكوناتها بما يأتي ثماره على شكل أداء متميز.³

المبحث الخامس: مستويات التميز في الأداء:

التميز ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.⁴ ومن ثم يمكن القول أن التميز على مستويات ثلاث وهي:⁵

1_ التميز على مستوى الفرد: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المتميزين.

2_ التميز على مستوى الجماعة: هو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتميز أفرادها.

¹الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1999، صفحة 252.

²شوقي ناجي جواد، سلوك تنظيمي، طبعة 1، الجيبية الأردن، دار الحمد للنشر والتوزيع، 2000، صفحة 85.

³يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العبادي، تسويق خدمة التعليم الجامعي وملائمتها مع احتياجات الزبون، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث، المنعقد للمدة 14_15 آذار 2007، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، صفحة 57.

⁴عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، مسقط، سلطنة عمان، 1995، صفحة 35.

⁵أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، طبعة 1، عمان الأردن، مطبعة الصفيدي، 1992، صفحة 192_195.

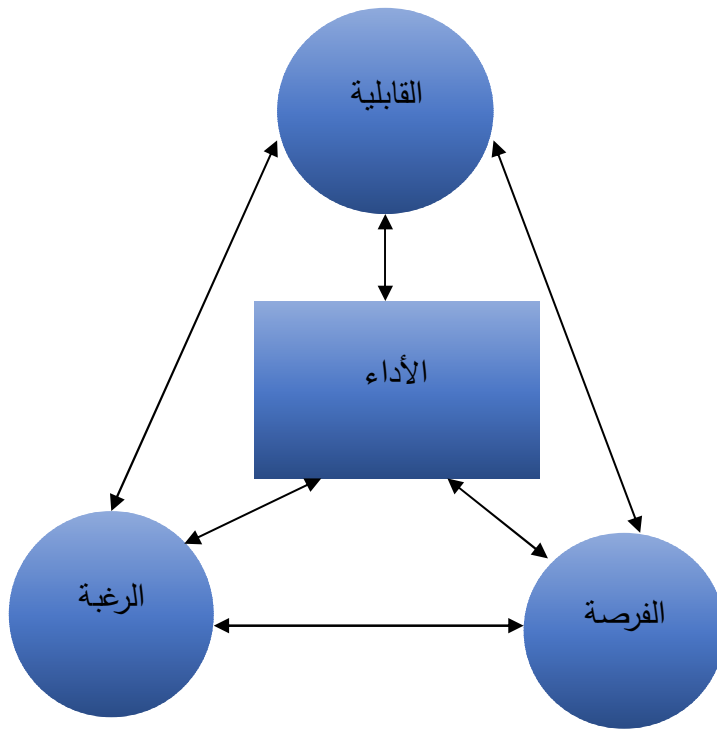
3_ التميز على مستوى المنظمة: فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار والتميز في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي:¹

- **القادة:** حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في القدرة الإبداعية، خاصة القادة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والابتكارية.
- **الهيكل التنظيمي:** تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع والابتكار، فنمط الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد على الإبداع أو يعيق عملية الإبداع. حيث تمتاز الهياكل التنظيمية الحديثة بخصائص مساعدة على الإبداع عكس
- الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعيق عملية الإنتاج الإبداعي.²

¹ خليفي عيسى، كمال منصور، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الدول العربية يومي 17_18 أبريل 2006، صفحة 5.

² صالح الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العرب السنوي الخامس في الإدارة بعنوان "الإبداع والتجديد"، دور المدير العرب في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 2004، صفحة 24.

الشكل 3: أبعاد الأداء الوظيفي¹



¹الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، 1999، مرجع سابق، صفحة 253.

خلاصة الفصل الثاني

إن أي أداء كان سواء متميزاً أو سيئاً فإن ذلك يعود مباشرة إلى تخطيط الإدارة المكلفة بهذا العمل، فلا تخلوا اليوم أي مؤسسة من برنامج مسطر مسبقاً تشرح فيه كيفية التعامل مع المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية داخل المؤسسة لوقوفها أو سقوطها، فإن توفرت الظروف الملائمة داخل هاته المؤسسة فهذا يعني بالضرورة استغلال المورد البشري في كل ما هو مفيد وجيد للمؤسسة، فكلما كانت الظروف أحسن كلما تمكن المورد البشري من تقديم أداء متميز أحسن والعكس صحيح.

كما أنه على إدارة المؤسسة كذلك أن تعمل على صقل المهارات والقدرات لدى موظفيها واعتبارهم مورداً لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا بمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم والتركيز على تدريبهم لتحقيق التميز في الأداء، كذلك من ناحية السلوك والاحترام لإنشاء علاقات قوية مع الموظفين.

الفصل الثالث: الإجراءات

الميدانية للدراسة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ولهذا فإن هذا الفصل يناقش المنهج الذي اتبعه الطالب في دراسته، كما يبين فيه مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يجب على الطالب استعراض أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها في التحقق من صحة وثبات هذه الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

1_1_ الدراسة الاستطلاعية:

إن الدراسة الاستطلاعية هي أول شيء يقوم به الطالب خلال إختيار عنوان بحثه لإلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، ومحاولة التعرف على البيئة التي تلائم مشكلة بحثه، وتهدف هذه الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها لهذا كان من المفروض القيام بزيارة إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة وهذا من أجل الإلمام بالإحاطة بجوانب المشكلة ومعالجتها وذلك من خلال التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية، لكن حال الأمر إلى غير ذلك جراء الوباء العالمي الذي مس دولة الجزائر أيضا، الأمر الذي أدى إلى غلق كل المنشآت الرياضية التابعة للدولة وكذا مكان العينة الذي قمنا باختياره ما أدى إلى صعوبة إتمام هذا الجانب من الدراسة.

2_ مجالات الدراسة:

_ **المجال المكاني:** كان من المقرر إجراء هذه الدراسة بمقر إدارة مديرية الشباب و الرياضة بولاية البويرة، لكن الاوضاع الني آلت اليها البلاد جراء جائحة الكورونا أدى الى توقف هذا الجانب من الدراسة، ويمكن القول بأن الجانب المكاني للدراسة هو البعد أو المكان الذي يستخدمه الباحث في أخذ عينة دراسته.

_ **المجال الزمني:** إن المجال الزمني هو أحد حدود البحث الرئيسية، والمقصود بالمجال الزمني للدراسة العلمية هو المدة أو الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات و البيانات الميدانية لعينة دراسته.

_ **المجال البشري:** يمثل المجال البشري عدد المشاركين في الدراسة أو العينة أو مجتمع الدراسة مع توضيح نسبة العينة من مجتمع الدراسة.

3_ المنهج المتبع في الدراسة:

لا يمكن لأي باحث الإستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكن أن يتوصل إلى نتائج صادقة و موضوعية مالم يعتمد على منهج معين، فالمنهج هو الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه.¹

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، طبعة 1، الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2002، صفحة 191.

وقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية ومما يعرفه عبيدات وآخرون أنه يهتم بوصف و تحليل الظاهرة موضع البحث وتبرز أهمية الأسلوب الوحيد و التعبير عنها كميا و كيفيا أما من الناحية التحليلية تبرز عنه دراسة العلاقة بين المتغيرات.¹

و كما يرى عبد العزيز بن محمد علي أن المنهج الوصفي التحليلي يوفر وصفا دقيقا للموضوع المراد دراسته ويوضح العلاقات بين الموضوع وما هو متعلق به كما يساعد على وصف النتائج وتحليلها.²

4_ مجتمع وعينة الدراسة:

4_1_ مجتمع الدراسة:

و المجتمع حسب تعريف Grawtiz هو «مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تركز عليها الملاحظات».³

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها التقصي.⁴

4_2_ عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة إختيار العينة حيث أن إختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا.

5_ ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل والآخر تابع.

¹ عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهوم وأساليب، طبعة 6، عمان الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، صفحة 192.

² علي عبد الواحد وافي مناهج البحث، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، 1997، صفحة 592.

³ موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2004، صفحة 29.

⁴ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مرجع سابق، 2002، صفحة 119.

5_1_ المتغير المستقل: يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة¹. والمتغير المستقل في بحثنا هذا هو: إدارة الموارد البشرية

5_2_ المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. والمتغير التابع في بحثنا هذا يتمثل في: الأداء المتميز.

6_ أدوات جمع البيانات و المعلومات:

6_1_ الإستبيان: وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما"

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الاسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

6_2_ الخصائص السيكومترية للأداة:

6_2_1_ الصدق: ويعد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، ويعرفه ليند كويست {1951} بأنه "الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لأجله"²

إن مقاييس الصدق من أهم المقاييس التي يجب على الباحث مراعاتها عند القيام بالبحث ويقصد بالصدق صحة الاختبار بقياس ما وضع لقياسه، ويركز أيضا على أنه يمكن حساب درجة الصدق عن طريق حساب نسب الاتفاق بين هؤلاء المحكمين، فكلما زاد عدد المحكمين الذين يوافقون على صلاحية الأداة أو الاسلوب لتحقيق أهداف هذه الدراسة دل ذلك على أن نسب الصدق الظاهري عالية.

6_2_2_ الثبات: تحدد أغلبية كتب الإحصاء في العلوم الانسانية أربع طرق لحساب الثبات وهي: - طريقة إعادة الاختبار - طريقة التجزئة النصفية - طريقة الاختبارات المتكافئة - طريقة تحليل التباين.

¹أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، الجزء 2، طبعة1، عمان، دار الميرة، 2006، صفحة 27.

²نصر الدين رضوان، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، الطبعة 1، القاهرة مصر، مركز الكتاب للنشر، 2006، صفحة 177.

6_2_3_ الموضوعية: من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه وميولته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون.¹

7_ إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

يتم توجه الطالب الى مكان اختيار دراسته ثم يحصل على تسهيل المهمة موقعة من طرف المدير بعدها يقوم الطالب بتوزيع الاستبيان على جميع عينة بحثه وبعد الاجابة على جميع الاسئلة يقوم الباحث بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تحصل عليها من طرف عينة دراسته.

8_ الاساليب الاحصائية:

من أجل الحصول على نتائج موثوق بها علميا يتم استخدام الطريقة الاحصائية للبحث لكون الاحصاء هو الوسيلة و الأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث والاستقصاء وعلى ضوء هذا يتم استخدام.

النسبة المئوية: بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فإن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية²

طريقة حسابها: النسبة المئوية تساوي: $\frac{\text{عدد التكرار}}{100}$

العينة

$$س = \frac{ت \times 100}{ع}$$

ع

ع: عدد العينة ت: عدد التكرارات س: النسبة المئوية

ملاحظة: إن عدم إتمامنا لهذا الموضوع وعدم اتمام الجانب التطبيقي بالكامل يرجع سببه إلى الأوضاع التي عاشتها البلاد في الآونة الأخيرة جراء انتشار الكوفيد19 ما أدى إلى غلق جميع مراكز النشاط ومؤسسات الدولة بمختلف أطرافها ونشاطاتها وأيضا مكان بحث عينتنا وهو مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999، صفحة 68.

² عبدو علي، صيف السامرائي، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد 1977، صفحة 35.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى شرح المجالات التي تتم فيه الدراسة من مجال مكاني وزماني وبشري كما أنه قمنا بشرح مجتمع وعينة الدراسة وكيفية الاستفادة منها أو استغلالها في الدراسة، كل هذه الاجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الخاتمة

الخاتمة

خاتمة

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي من بين أهم القضايا التي يجب معالجتها والإعتناء بها وتسخير كافة الوسائل والإمكانيات المادية والمعنوية من أجل نجاح وتطور وازدهار المؤسسة، فقد أصبحت اليوم مهمة الإدارة تقتصر بالدرجة الأولى على تشكيل وتكوين قوة عاملة ومستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق جميع الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وتعد اليوم إدارة الموارد البشرية عامل جد مهم من أجل التوصل إلى الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية لكونها المتنافس الأول لتحقيق أهداف وأرباح الإدارة الرياضية، لهذا فإن هذا الإهتمام الذي تحظى به إدارة الموارد البشرية ما هو إلا تخطيط مسبق من طرف المؤسسات الفعالة والتي تسعى جاهدة إلى فرض مكانتها أمام المؤسسات الأخرى التي تمتلك قوة عمل ملتزمة و مدربة تدريباً عالياً وتقوم بأداء مهامها على أكمل وجه وبكفاءة وامتنياز، كما أن الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية وتدريبه وتقديم الامتيازات يشجعه ويحفزه أكثر على تطوير نفسه والسعي على تقديم جودة في الخدمة، حيث أن الإنسان بطبيعته دائماً ما يستغل مثل هذه الفرص التي تدعمه من الناحية المادية، وهذا ما يعكس ايجاباً على أدائه داخل الإدارة، فكلما توفرت تسهيلات أكثر كلما قابلها جودة في الخدمة، وهذا دليل على أن توفر الإمكانيات يساعد في تقديم الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية والعكس صحيح.

ورغم كل هذا كله إلا أن إدارة الموارد البشرية لا تخلو من المشاكل والعوائق والصعوبات التي تعرقل أداء الموارد البشرية داخل الإدارة الرياضية، نظراً لوجود التفرقة بين العمال ومنح أولويات لأشخاص على حساب أشخاص آخرين وعدم توفر الظروف الملائمة للعمل والتي تعكس سلباً على أداء الفرد داخل الإدارة الرياضية، وشكل الإمتيازات والحوافز التي تمنح وتوزع بطريقة غير مرضية وغير عادلة ما يجعل من العامل غير مرتاح في عمله لمثل هذه التصرفات الغير المهنية ولا تمد بأي صلة بالإحترافية في التسيير أو إحترام القوانين، ما تجعل من العامل يشعر دائماً بإحباط وعدم الراحة في مكان عمله الشيء الذي يعكس سلباً على أدائه، كما أن معظم الإدارات تعتبر المورد البشري مجرد صفقة أشخاص عليهم أداء عملهم الروتيني اليوم وتسجيل حضورهم فقط، وهذا شئ سلبى لا يخدم مصلحة المؤسسة بناتاً.

ولهذا فإن الموارد البشرية هي رأس مال الحقيقي لأي مؤسسة، ويرتبط إستمرار المؤسسة وازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين أداءها وتجاوز الأزمات خلال حدوث أي مشكلة تعرقل مسار هذه المؤسسة، وعلى هذا نقوم بتقديم بعض الإقتراحات التالية:

الخاتمة

_ نشر المحبة والأخوة وتشكيل جو عائلي داخل المؤسسة من أجل تحسين المورد البشري بانتمائه إلى المؤسسة التي يعمل فيها.

_ العمل على إستغلال كافة الموارد المتاحة لصالح المورد البشري، وتوفير الراحة وخلق فرصة للإبداع والتميز.

_ تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات كفاءات وخبرة في هذا المجال.

_ فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.

_ التخطيط الجيد والمحكم من طرف إدارة الموارد البشرية.

_ تحسيس الإدارة الرياضية بمدى أهمية المورد البشري و مكانته داخل المؤسسة.

_ زيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل الإدارة الرياضية كونه العامل الأساسي من أجل وقوف المؤسسة أو سقوطها.

_ العدل والمساواة بين جميع العمال.

_ وضع أسس عادلة لقياس الأداء بين العمال.

_ القيام بندوات وملتقيات وورشات لتوضيح دور المورد البشري وكيفية استغلاله بما يعود ايجابا على المؤسسة.

_ التخلي عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها وليس موردا يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها.

ولهذا فعلى جميع المؤسسات والإدارات إعادة النظر إلى هذا الجانب المهم والذي لا يمكن الإستغناء عنه بما أن المورد البشري هو أساس ورأس مال جميع المؤسسات بمختلف أنواعها، وكما أن الإدارة الرياضية لا تخلو من هذا المورد فعليها تسليط الضوء عليه والاهتمام به أكثر وتوفير جميع المستلزمات اللازمة من أجل فتح باب التميز والإبداع في الأداء الذي هو أساس نجاح جميع الإدارات الرياضية والمؤسسات في وقتنا الحالي.

ملاحظة: لقد تعذر علينا إتمام الجانب التطبيقي لهذه المذكرة وهذا راجع إلى الأوضاع التي آلت إليها البلاد في الآونة الأخيرة بعد إنتشار فيروس كوفيد 19 على جميع أرجاء الوطن ما أدى إلى غرق كل مؤسسات الدولة والمنشآت الرياضية التابعة لوزارة الشباب والرياضة، وكذلك غرق المنشأة التي قمنا باختيارها من أجل القيام بعينة بحثنا والمتمثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

قائمة المراجع

المراجع:

- 1_ أبو النصر مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، طبعة 1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012.
- 2_ أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الإتجاهات المعاصرة"، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2007.
- 3_ أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي "الإحصاء في البحث العلمي"، الجزء 2، طبعة 1، عمان، دار الميرة، 2006.
- 4_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 5_ أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، طبعة 1، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- 6_ الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1999.
- 7_ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- 8_ أمل عبد العزيز محمود، الأداء القاموسي العربي الشامل، الطبعة 1، بيروت، دار راتب الجامعية، 1997.
- 9_ أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة 1، عمان، الأردن، مطبعة الصفدي، 1992.
- 10_ إبراهيم عبد اللطيف المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الطبعة 1، دن، 1994.
- 11_ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 12_ باور جوزيف، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو ليدة، عمان، الأردن، دار البشير للنشر والتوزيع، 1997.
- 13_ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 14_ دفيد لاسكال روي يكوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1998.

- 15_ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 16_ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة، الجزائر، الطبعة 1، 2002.
- 17_ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- 18_ شوقي ناجي جواد، سلوك تنظيمي، طبعة 1، الأردن، دار الحمد للنشر والتوزيع الجببية، 2000.
- 19_ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- 20_ عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهوم وأساليب، الطبعة 6، عمان الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 21_ عبدو علي، صيف السامرائي، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977.
- 22_ عبد العزيز صالح بن حبنور، الإدارة الإستراتيجية، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2004.
- 23_ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، طبعة 1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2003.
- 24_ عصام الدين أمين أبو علفة، إدارة الموارد البشرية (نظرية والتطبيق)، الإسكندرية، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- 25_ علي السلمي، إدارة التميز، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2002.
- 26_ علي عبد الواحد وافي، مناهج البحث، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، 1997.
- 27_ عمر وصفي عقيلي، مدخل على المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، 2001.
- 28_ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

29_ غالية عبد السلام محمود العمامي، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا 2014.

30_ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، عمان، إدارة الموارد البشرية، دار لجان للنشر والتوزيع، 2016.

31_ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 1993.

32_ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.

33_ مروان عبد المجيد إبراهيم، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999.

34_ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، طبعة 1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.

35_ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، 2002.

36_ نصر الدين رضوان، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضة، الطبعة 1، القاهرة، مصر، مركز الكتاب للنشر،

37_ نعيمة عباس الخافجي، الإدارة الإستراتيجية "المدخل والمفاهيم والعمليات"، القاهرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002.

المجلات والدوريات:

1_ فريد محمد قواسمة وفيصل البوريني، تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعة باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة حدار، المجلة العربية للاقتصاد والعمال 2016.

الملتقيات:

1_ خليفي عيسى، كمال منصوري، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الدول العربية، يومي 17_18 أبريل 2006.

الأطروحات والرسائل:

1_ بوعفار مخلوف، دور العلاقات العامة في تطوير الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أطروحة ماستر، مسيلة، 2013.

2_ بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

3_ بوهنة زينب وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، تقرير تريض لنيل شهادة الليسانس، قسم العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2014/2013.

المؤتمرات العلمية:

1_ الندائي مريم مصطفى، خصائص إدارة الأفراد في العراق، بالإستناد إلى فلسفة الإدارة في اليابان، دراسة تحليلية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل 1999.

2_ بلكير بومدين فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس 2005.

3_ حسين ليت سعد الله ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، دراسة نظرية تحليلية، مؤتمر دراسة المعرفة في العالم العربي 24، 26 نيسان 2004.

4_ رضا إبراهيم المليجي، 2016، إدارة لمعرفة مدخل الجامعة كمنظمة متعلمة، رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمي الثاني، حال المعرفة التربوية المعاصرة، مصر، مجموعة 2، 2010.

5_ صالح الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان "الإبداع والتجديد"، دور المدير العرب في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 2004.

6_ علي محمد هاكوز، فادي جورج قعوار، 2003، إستراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية من 13_ 16 أكتوبر.

7_ يوسف أحمد أبو قارة 2005، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي 2_28 نيسان، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

8_ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، تسويق خدمة التعليم الجامعي و ملائمتها مع إحتياجات الزبون، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث، المنعقد للمدة 14_15 آذار 2007، جامعة البصرة، كلية الإدارة والإقتصاد.

Résumé de la recherche

Résumé de la recherche:

La concurrence entre institutions s'est intensifiée ces derniers temps, qu'elle soit économique ou sportive, car chaque institution cherche à être unique à l'avant-garde, et ce n'est que s'il y a une gestion forte, équilibrée et brillante, ce qui m'a incité à choisir ce sujet où je voulais évoquer le rôle principal que joue la ressource humaine. En réalisant des performances exceptionnelles au sein de l'administration sportive et en soulignant qu'il n'y a pas d'administration sans une ressource humaine compétente sur le terrain et distinguée dans l'accomplissement de son travail.

Titre de l'étude: Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de performances exceptionnelles dans la gestion du sport?

les objectifs des études:

1 / Mettre en évidence le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de performances exceptionnelles au sein de l'administration sportive.

2 / Démontrer la méthode idéale pour former les ressources humaines afin d'atteindre la performance distinguée au sein de l'administration sportive.

3 / Donner un aperçu de la manière dont une administration distinguée peut faire la ressource humaine.

4 / Soulignant le rôle efficace de la ressource humaine au sein de l'administration sportive.

Problème de recherche: la gestion des ressources humaines a-t-elle un rôle à jouer dans la réalisation de performances exceptionnelles dans la gestion du sport?

Hypothèses d'étude:

Hypothèse générale: la gestion des ressources humaines a un rôle à jouer dans la réalisation de performances exceptionnelles au sein de la gestion sportive.

Hypothèses partielles:

_ Le processus de planification a un rôle dans l'obtention de performances exceptionnelles au sein de l'administration sportive.

_ Le processus de polarisation a un rôle dans l'obtention de performances exceptionnelles au sein de l'administration sportive.

_ Le processus de motivation a un rôle dans la réalisation de performances exceptionnelles dans le sport.

_ Le processus de formation a un rôle dans l'obtention de performances exceptionnelles au sein de l'administration sportive.

Research summary

Research Summary

Competition between institutions has intensified in the last months Either economic or sports Where every institution strives on the fore This is only possible if a strong, balanced and resilient administration is in place Which prompted me to choose this topic where I wanted to refer to the main role What the human resource plays in achieving outstanding performance within sports management And to ensure that there is no administration without a human resource capable of being in the field and distinguished in performing its work

Study Title: The role of human resources management in achieving outstanding performance within the sports department

Objectives of the study:

- 1_ Highlighting the role of human resources management in achieving outstanding performance within the sports administration
- 2_ Demonstrate the ideal way to train human resources in order to reach the distinguished performance within the sports administration
- 3_ Giving insight into how a distinct administration can do the human resource
- 4_ Emphasizing the effective role of the human resource within the sports administration

Research problem :does human resources administration have a role the achievement of good performance inside sport administration

Ghof Rane

Research problem :does human resources administration have a role the in the achievement of good performance inside sport administration

Hypothesis of study:

General hypotheses :natural resources administration have a role in the achievement of of good performance inside sport administration

Partial hypothesis :

- _ The planning method has a role in the realization of a good performance inside sport administration
- _ Attractive method has a role in the realization of a good performance inside sport administration
- _ Encouraging method has a role in the realization of a good performance inside sport administration
- _ Training method has a role in the realization of a good performance inside sport administration.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

