



جامعة آكلي محند أولحاج البويرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الموضوع:

تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المنشآت الرياضية

–دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة–

إشراف:

أ.د. لاوسين سليمان

إعداد:

زعروري علي

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا الى هذا و ما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله، الحمد لله الذي وفقني في دراستي، أتقدم

بالشكر الجزيل إلى كل من علمني علما نافعا وعملا صالحا وحمل مشعل التربية في هذا الوطن العزيز وأتوجه

بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم "لاوسين سليمان" الذي أشرف على هذا البحث ولم يبخل علي بنصائحه

وارشاداته القيمة طيلة فترة انجازه كما أتوجه بشكري الى جميع اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية بجامعة البويرة والى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إتمام هذا البحث، وفي الأخير الحمد لله

رب العالمين.

اهـداء

الى من قال فيهما الله عز وجل: " وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

سورة الاسراء الآية 23.

الى التي أعطتني حياتها وغمرتني بحبها وحنانها، الى التي سهرت الليالي وغمرتني بدفء نفسها وطيبة قلبها

أمي الغالية.

الى الذي وهبني حياته وأعطاني الأمل في النجاح ورافقني طيلة مشواري الدراسي بنصائحه وتوجيهاته

أبي الغالي .

الى زوجتي وبناتي خولة وكوثر واخوتي وأخواتي

الى الذين عرفتهم أصدقاء في الدراسة وفي الحياة اليومية والمهنية

الى الذين ساعدوني في عملي هذا

الى كل أساتذة وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

زعروري علي

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	اهداء
ت	محتوى البحث
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ر	ملخص البحث
س	مقدمة
مدخل عام: التعريف بالبحث	
2	1- الاشكالية
3	2- الفرضيات
3	3- أسباب اختيار الموضوع
4	4- أهمية البحث
4	5- أهداف البحث
4	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم
الجانب النظري : الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية	
9	تمهيد
المحور الأول: تنمية الموارد البشرية	
10	1- تعريف الموارد البشرية
10	2- مفهوم تسيير الموارد البشرية
10	1-2- من وجهة النظر التقليدية
10	2-2- من وجهة النظر الحديثة
11	2-3- أهم التعاريف لتسيير الموارد البشرية
11	2-3-1- التعريف الأول
11	2-3-2- التعريف الثاني
11	3- أهمية تسيير الموارد البشرية

11	4- أهداف تسيير الموارد البشرية
12	4-1- تحقيق الكفاءة الانتاجية
12	4-2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي
12	5- أساليب ومتطلبات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
12	5-1- أساليب تنمية الموارد البشرية
12	5-1-1- التدريب (التكوين المستمر)
13	5-1-2- الترقية
13	5-1-3- استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية
13	5-2- متطلبات تنمية الموارد البشرية
المحور الثاني: تطوير الأداء المؤسساتي في المجال الرياضي	
16	1- مفهوم الأداء المؤسساتي
16	1-1- الأداء المؤسساتي في المجال الرياضي
16	2- أنواع الأداء المؤسساتي
17	3- أهمية الأداء المؤسساتي
17	4- قياس الأداء المؤسساتي
17	4-1- فوائد قياس الأداء المؤسساتي
17	4-1-1- بالنسبة للموارد البشرية
18	4-1-2- بالنسبة للمنشأة
18	4-2- مؤشرات قياس الأداء المؤسساتي
18	5- تقييم الأداء المؤسساتي
18	5-1- فوائده
19	5-2- معايير
19	5-1-2- وضع توقعات الأداء
19	5-2-2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء
19	5-2-3- تقييم الأداء
19	5-2-4- التغذية العكسية
19	5-2-5- اتخاذ القرارات الادارية
19	5-2-6- وضع خطط تطوير الأداء
20	6- أساليب تطوير الأداء المؤسساتي في المجال الرياضي

20	1-6- التنظيم الإداري الجيد
20	2-6- استعمال التكنولوجيات الحديثة والأجهزة المتطورة في تسيير المؤسسات الرياضية
21	3-6- الاستثمار في الموارد البشرية
المحور الثالث: المنشآت الرياضية	
22	1- لمحة تاريخية عن المنشأة الرياضية
22	1-1- المنشأة الرياضية في العصر القديم
22	1-2-1- المنشأة الرياضية في العصر الحديث
22	1-2-1- المدن الرياضية
24	2- تعريف المنشآت الرياضية
24	3- إدارة المنشآت الرياضية
24	3-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
25	3-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
25	3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
26	4- أنواع المنشآت الرياضية
26	4-1- من ناحية الأهداف
26	4-2- من ناحية الشكل العام
26	4-3- من ناحية الرياضة (اللعبة)
26	4-4- من ناحية القانونية
26	4-5- من ناحية التبعية
27	4-6- نوعية الأرضية
27	5- خصائص المنشآت الرياضية
28	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
30	تمهيد
31	2-1- الدراسات المحلية (الجزائرية)
31	2-1-1- الدراسة الأولى
31	2-1-2- الدراسة الثانية
32	2-1-3- الدراسة الثالثة
33	2-1-4- الدراسة الرابعة

34	2-1-5-الدراسة الخامسة
34	2-1-6-الدراسة السادسة
35	2-2-الدراسات بالوطن العربي
35	2-2-1-الدراسة الأولى
36	2-2-2-الدراسة الثانية
36	2-3-التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث
36	2-3-1-التعليق على الدراسات المحلية(الجزائرية)
37	2-3-2-التعليق على الدراسات بالوطن العربي
38	خلاصة
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	
41	تمهيد
42	3-1-الدراسة الاستطلاعية
42	3-1-1-تعريفها
42	3-2-الدراسة الأساسية
42	3-2-1-منهج الدراسة
42	3-2-2-متغيرات الدراسة
43	3-2-3-مجتمع البحث
44	3-2-4-عينة البحث
45	3-2-5-مجالات البحث
46	3-2-6-أدوات البحث
47	3-2-7-الوسائل الاحصائية
49	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
51	تمهيد
52	4-1-عرض وتحليل النتائج
82	4-2-مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
86	خلاصة
87	الاستنتاج العام

88	الخاتمة
90	اقتراحات وفروض مستقبلية
91	البيبليوغرافيا
	الملاحق
01	الملحق رقم (01)
08	الملحق رقم (02)
10	الملحق رقم (03)
12	الملحق رقم (04)
14	الملحق رقم (05)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل توزيع أفراد المجتمع على كل المنشآت الرياضية بولاية البويرة	43
2	يمثل توزيع أفراد العينة بالمنشآت الرياضية لبلدية البويرة	45
3	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (01)	52
4	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (02)	53
5	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (03)	54
6	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (04)	55
7	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (05)	56
8	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (06)	57
9	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (07)	58
10	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (08)	59
11	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (10)	62
12	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (11)	63
13	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (12)	64
14	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (13)	65
15	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (14)	66
16	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (15)	67
17	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (16)	68
18	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (17)	69
19	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (19)	72
20	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (20)	73
21	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (21)	74
22	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (22)	75
23	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (23)	76
24	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (24)	77
25	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للسؤال (25)	78

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	يمثل دورة النجاح السيكلوجية	1
52	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 01	2
53	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 02	3
54	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 03	4
55	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 04	5
56	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 05	6
57	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 06	7
58	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 07	8
59	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 08	9
62	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 10	10
63	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 11	11
64	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 12	12
65	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 13	13
66	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 14	14
67	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 15	15
68	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 16	16
69	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 17	17
72	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 19	18
73	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 20	19
74	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 21	20
75	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 22	21
76	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 23	22
77	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 24	23
78	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 25	24

عنوان الدراسة: تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية لبلدية البويرة

تكمن أهمية الموضوع في دراسة الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المنشآت الرياضية، حيث أجريت الدراسة على مستوى المنشآت الرياضية لبلدية البويرة، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي، بحيث قمت باختيار العينة القصدية التي تتمثل في عمال المنشآت الرياضية ببلدية البويرة والمقدر عددهم ب 67 عامل انطلاقا من مجتمع البحث المتمثل في 263 عامل الموزعين على 24 منشأة رياضية بكامل تراب الولاية، وتم الاعتماد على أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلة ، كما تم استعمال الوسائل الاحصائية المتمثلة في النسبة المئوية واختبار كاف تربيع.

ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها هي ان تنمية الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية من خلال اعتماد الترقيات الضرورية للمورد البشري تكون مكفولة في القانون الخاص به و تكوينه المستمر بالإضافة الى استغلال التكنولوجيات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية، وتم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات أبرزها تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية لعمال المنشآت الرياضية والتي يجب أن تكون بصفة مستمرة وضرورة التوجه نحو الرقمنة في تسيير الموارد البشرية .

الكلمات الدالة: تنمية الموارد البشرية، المنشآت الرياضية، تطوير الأداء المؤسساتي في المجال الرياضي.

Résumé de la recherche:

Titre de l'étude : *Le développement des ressources humaines et son rôle dans le développement de la performance des installations sportives.*

Une étude de terrain sur le niveau des installations sportifs de la commune de Bouira

Cette étude démontre l'intérêt du rôle du développement de la ressource humaine dans la performance des institutions (installations) sportives. Réalisée au niveau de l'OPOW de Bouira, nous avons opté dans notre étude pour la méthode descriptive via un questionnaire et un entretien sur un échantillon cible de 67 fonctionnaires représentant une population de 263 fonctionnaires répartie sur 24 sites. Nos résultats ont révélés que les promotions de la ressource humaine, la formation continue et le recours à la technologie dans la gestion permettrait une meilleure performance de l'institution sportive. Nos recommandations étaient vers une amplification des sessions de formation continue orientées sur la numérisation de la ressource humaine.

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة يسعى الى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لأنه المصدر الحقيقي لتنمية القدرات التنافسية واستمرارها وهو الذي يعمل على تحقيق أهدافها وخاصة في ظل التغيرات والتحولات الهائلة التي مست كل المجالات والميادين، حيث ان المورد البشري يتمتع بمهارات وكفاءات ومعارف تجعله قادرا على مواجهة كل التحديات والصعوبات التي تواجهه وهذا الأمر أدى بالمؤسسة الى الاهتمام بتنميته بتحفيزه ماليا ومعنويا وتأهيله وتوفير له كل الشروط المطلوبة في محيطه الوظيفي حتى يعمل في أحسن الظروف.

ومن بين الأسباب التي دعت الى الاهتمام بالموارد البشرية واعطائها أولوية قصوى في برنامج عمل المنشآت الرياضية وهي تطور أداء أي مؤسسة رياضية يعتمد أساسا على ما لديها من موارد بشرية في تقديمها لخدماتها وتحقيق أهدافها ، لذا فإن دراسة الموارد البشرية بأي منشأة رياضية يحتل مكانة هامة في سلسلة الدراسات التي يجب أن يتسلح بها قائد العمل بهذه المنشآت الرياضية (بورزامة رابع، 2010/2011، ص1).

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية فإن الأمر يتطلب ضرورة التكفل بكل احتياجاتها ومرافقتها خلال مسارها المهني وتلبية كل رغباتها ومتطلباتها وتوفير لها كل ظروف النجاح في العمل، بالإضافة الى الاهتمام بشؤونها من قبل جهة ادارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هذه الموارد ، حيث تعرفها جمعية ادارة الأفراد الأمريكية على أنها فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطرق تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصادية(عبد المنعم جنيد، 1983، ص17).

كما أن تطور أداء المنشآت الرياضية من ناحية التنظيم الاداري والتسيير الرياضي الناجح والالتزام الوظيفي يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة وقادرة على مواجهة التحديات والصعوبات مهما كان نوعها.

وقمنا بإجراء هذه الدراسة والتي تكونت من جانبين أساسيين هما الجانب النظري والجانب التطبيقي للتعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

بدءا بمدخل عام الذي خصص لتقديم الاطار العام للدراسة حيث تم طرح اشكالية البحث وعلى أثرها صيغت فرضياته كحلول مؤقتة، ثم تطرقنا الى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وقمنا كذلك بتحديد مصطلحات البحث.

وفيما يخص الجانب النظري في فصله الاول المتعلق بالخلفية النظرية للدراسة تم التطرق الى ثلاثة محاور هي تسيير الموارد البشرية، المنشآت الرياضية و تطوير الأداء المؤسسي في المجال الرياضي، وفي الفصل الثاني المتعلق بالدراسات المرتبطة بالبحث تطرقت الى مجموعة من الدراسات المحلية والعربية ثم التعليق عليها.

أما الجانب التطبيقي المشتمل على فصلين ففي الفصل الثالث المتعلق بمنهجية البحث واجراءاته الميدانية وذلك بدءا بالدراسة الاستطلاعية ثم الدراسة الأساسية حيث تم الاستعانة بالمنهج الوصفي وتم اختيار العينة

القصدية في حين تم استعمال أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة، وفي الفصل الرابع تم عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها حيث استنتجت في الأخير تأكيد صحة الفرضيات التي افترضتها.

مدخل عام:

التعريف بالبحث

1- إشكالية الدراسة:

تتباين مفاهيم إدارة الموارد البشرية تبعاً للمداخل التي ينطلق منها الباحثون، سياسية كانت أم إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية، ولعل كثرة المؤلفات والبحوث التي تناولت إدارة الموارد البشرية تعكس مدى أهمية هذا المفهوم في عصر عرف الانفتاح العلمي والتفجر المعرفي والتطور التقني والتكنولوجي في كافة الميادين مما فرض على المنظمات والمؤسسات العناية بالموارد البشرية بوصفها عنصراً مهماً في العملية الإدارية، فهي تحتاج إليها لكي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به في تحقيق أهدافها المسطرة وغايتها المنشودة، ومن هنا علينا تذكر دائماً أن الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج وهذا لن يتحقق إلا من خلال قوة الموارد البشرية الفعالة، والأمر الذي دعا رئيس إحدى الشركات الأمريكية إلى القول: "لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لسنوات عديدة إلا أن هذا لم يعد صحيحاً في الوقت الحالي، لأن تعيين المورد البشري والاحتفاظ به في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة (جاري ديسلر، 2003، ص36).

ولقد كان النظام الإداري في المنشآت الرياضية مجبراً على تبوأ مكانة مرموقة في مواجهة الصعوبات والتحديات، ولاسيما منها التطور والتجديد للمنشآت الرياضية والتي تعتبر بؤرة هامة من بؤر التطور والتغير في المجتمع، وعلى هذا الأساس تعتبر تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة لما له من ارتباط مباشر بالتنمية الاجتماعية والفكرية للمؤسسة، حيث احتلت تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الصدارة في أولويات العديد من دول العالم المتقدم والثالث على حد سواء، باعتبارها إحدى السبل الرئيسية في تكوين جهاز إداري كفؤ يقوم على الفكر والعلم والمبادرة وإتقان العمل لتحمل بذلك -الموارد البشرية- أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

وعليه فإن الفكر الإداري المعاصر يسوده اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية، واعتبر المورد البشري بذلك رأس المال الفكري، بل رأس المال البشري، وذلك للدلالة على تلك الأهمية البالغة التي يحظى بها هذا الأخير، إذ يمثل قدرة عقلية وإمكانيات فكرية، ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات، وبالتالي لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي يتناسب وطبيعة العصر، وهذا لن يتأتى إلا بتبني خطط استراتيجية فعالة لعملية تنمية وتهيئة المورد البشري داخل المؤسسة وخارجها التي يجب أن تكون قائمة على العلم والدراسة والخبرة.

ويسعى مسيري المنشآت الرياضية إلى وضع استراتيجيات لتنمية مواردها البشرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرفها من جهة وتطوير أداءها من حيث التنظيم الإداري والتسيير الرياضي والالتزام الوظيفي من جهة أخرى.

وعليه ومن خلال ذلك تم طرح التساؤل العام التالي: هل لتنمية الموارد البشرية دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل لاعتماد الترقيات الضرورية للمورد البشري المكفولة في قانونه الأساسي دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟

2- هل يساهم التكوين المستمر للمورد البشري في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟

3- هل استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة: لتنمية الموارد البشرية دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

2-2-1- اعتماد الترقيات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي تساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

2-2-2- التكوين المستمر للمورد البشري يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

2-2-3- استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

3-1- أسباب ذاتية:

أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الإحساس بالمشكلة أو الموضوع وارتباطه المباشر بالتخصص ورغبة منا في وضع الاسقاطات المتعلقة بتحسين الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية، وباعتبار الموارد البشرية والاستثمار فيها سر نجاح المؤسسات في القطاعات الأخرى ارتأينا إلى تسليط الضوء في هاته الدراسة على تنمية الموارد البشرية للوقوف على الدور الذي تلعبه في تطوير المنشآت الرياضية.

3-2- أسباب موضوعية:

- نظرا للقيمة المتميزة والأهمية الاستراتيجية التي تكتسيها الموارد البشرية سواء ضمن موارد المنشآت الرياضية أو غيرها، بالإضافة إلى أنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية الأمر الذي شجعنا على الاهتمام بالبحث في الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

- من الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي تدهور أداء بعض المنشآت الرياضية بسبب عدم تلبية إدارتها المسيرة لاحتياجات مواردها البشرية.

- ضعف الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في المنشآت الرياضية في الدول النامية ومنها الجزائر.

- تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تميز المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها، الأمر الذي مازال يشجع الباحثين على دراسة مختلف الوظائف والأنشطة

ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية، من بينها الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في المساهمة في التطوير المستمر لأداء المنشآت الرياضية وتميزها.

4- أهمية الدراسة:

4-1- أهمية عملية: تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المنشآت الرياضية من خلال الاستثمار الحقيقي في المورد البشري والاهتمام به من مختلف النواحي المالية، الاجتماعية، الثقافية، العلمية والتكنولوجية، وهو ما يوفر كل الظروف الملائمة والمناسبة لتحقيق أهداف المنشأة وتطويرها الإيجابي من حيث التنظيم الإداري الجيد والفعال والتسيير الرياضي الناجح.

4-2- أهمية علمية: إثراء المعرفة العلمية بحيث يعالج هذا الموضوع سبل تطوير أداء المنشآت الرياضية من خلال تنمية الموارد البشرية العاملة بها واستخلاص جملة من الاقتراحات العلمية قصد جعلها مرجعا علميا يستفيد منه الطلبة في مجال تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى القيمة العلمية التي يكتسبها هذا البحث بما أنه يسلط الضوء على أحد العناصر الهامة في سير عمل المنشآت الرياضية وهي الموارد البشرية باعتبارها أهم المعايير في تفوق مؤسسات على أخرى.

5- أهداف الدراسة:

- دراسة الاعتماد على الترتيبات الضرورية للمورد البشري المكفولة في قانونه الأساسي في مساهمتها لتطوير أداء المنشآت الرياضية.
- التطرق للتكوين المستمر للمورد البشري ومساهمته في تطوير أداء المنشآت الرياضية.
- تسليط الضوء على واقع استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وكيفية مساهمته في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1- التنمية:

6-1-1- لغة: من الفعل نما أي زاد وطور (منير البعلبكي، 1980، ص267).

6-1-2- اصطلاحا: إحداث تغيير في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها بشكل منسق ومتكامل يؤدي لتحقيق النمو والرخاء للمواطنين ويؤثر على فكرهم وسلوكهم (قوي، 2008، ص126).

6-1-3- إجرائيا: هي التطوير والتغيير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب فيها.

6-2- الموارد:

6-2-1- لغة: المورد يعني المصدر والمنبع (http://www. Arab dict. com/26-11-2022/10h10) .

6-2-2- اصطلاحا: المورد هو مصدر معروف اكتشف الإنسان أهميته وتفوقه الذهني في تطوير أساليب فنية تمكنه من استغلالها (الصيرفي، 2009، ص84).

6-2-3- إجرائيا: هي كل ما يشبع حاجات الإنسان من وسائل سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

6-3- الموارد البشرية:

6-3-1- اصطلاحا: هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل (الكلادة، 2013، ص12).

6-3-2- إجرائيا: هي طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية في بيئة العمل.

6-4- المنشأة:

6-4-1- لغة: مشتقة من الفعل أنشأ أي أحدث وأوجد (http://www. almaany com/ar/dict/ar-ar / 26-11-2022/10h00)

6-4-2- اصطلاحا: مكان للعمل أو للصناعة يجمع الآلات والعمال (http://www. almaany com/ar/dict/ar-ar / 26-11-2022/10h00).

6-4-3- إجرائيا: هي عبارة عن مختلف المرافق التي تشيد لأغراض مختلفة فقد تكون المنشآت رياضية أو عسكرية أو تعليمية أو تجارية...الخ، تحوي عدة تجهيزات وآلات تشغل من طرف يد عاملة متخصصة.

6-5- المنشأة الرياضية:

6-5-1- اصطلاحا: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية، وهذه المنشآت لها إدارة تسييرها وفقا لبرنامج معين (طلحة حسام الدين، 1996، ص123).

6-5-2- إجرائيا: المنشآت الرياضية هي كل مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية سواء كانت أنشطة تعليمية أو تدريبية أو تنافسية وهي تختلف حسب نوع النشاط والهدف الذي أنشأت لأجله.

6-6- التطوير:

6-6-1- لغة: هو التغيير أو التحويل من طور إلى طور (https://www. hrdiscussion. Com/hr814.html/26-11-2022/10h05).

6-6-2- اصطلاحا: هو التحسين وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة

(https://www. hrdiscussion. Com/hr814.html/26-11-2022/10h05).

6-6-3- إجرائيا: هو التحسين التدريجي لكل الخدمات التي تقدمها مختلف المؤسسات من ناحية التسيير والتنظيم الإداريين.

6-7- تنمية الموارد البشرية:

6-7-1- اصطلاحا: يقصد بها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن (فيصل، 2011، ص136).

6-7-2- إجرائيا: هي عملية دائمة ومستمرة تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءة الموارد البشرية وتحسين سلوكياتهم بهدف التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا بالاعتماد على عدة أساليب منها التكوين والتدريب والترقية.

6-8- الأداء:

6-8-1- اصطلاحا: هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. (أحمد سيد مصطفى، 2002، ص415).

6-8-2- إجرائيا: يقصد به في بحثنا مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من ناحية التنظيم الإداري المحكم والتسيير الرياضي الناجح.

الجانب النظري:
الخلفية النظرية للدراسة
والدراسات المرتبطة بالبحث

الفصل الأول:

الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد:

قبل الانطلاق في انجاز أي مشروع أو أي عمل صغير كان أو كبير وجب على المشرفين عن العمل توضيح وشرح كل ما تعلق به وذلك ليتضح الغموض ويذهب الشيء المبهم ويتضح السبيل الذي سيسلكه القائمون على انجاز العمل المطلوب ومن هذا المنطلق توجب علينا وضع هذه المادة العلمية المتمثلة في الخلفية النظرية للدراسة، حيث تم التطرق في محاوره الى كل ما تعلق ببحثنا من مفاهيم ومصطلحات ومفردات هذه الدراسة.

سنتطرق في المحور الأول إلى تسيير الموارد البشرية الذي يهتم بالسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقتها في عدالة الادارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمنظمة الى أعلى مستويات الانتاجية، وهم ما نتناوله في هذا المحور هو مفهوم تسيير الموارد البشرية قديما وحديثا، أهم التعاريف الخاصة به، أهميته، أهدافه وأخيرا أساليب ومتطلبات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، أما المحور الثاني فيتضمن المنشآت الرياضية، التي تمثل المؤسسات التي ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم المؤسسة وأهدافها، ولذلك سنتطرق في هذا المحور إلى دراسة الهياكل والمنشآت الرياضية بين العصر القديم والحديث، وتحديد مفهوم المنشأة الرياضية، إضافة إلى التطرق لإدارة المنشآت الرياضية وأنواعها وأهم خصائصها، وفيما يخص المحور الثالث فقد خصص لتطوير الأداء المؤسسي في المجال الرياضي الذي له أهمية كبيرة في تقديم خدمات ادارية ورياضية ذات جودة من خلال التنظيم الاداري الجيد والتسيير الرياضي المحكم والالتزام الوظيفي التام للموارد البشرية، وأهم ما حظي بالدراسة في هذا المحور هو مفهوم الأداء المؤسسي بصفة عامة وفي المجال الرياضي بصفة خاصة ثم أنواع الأداء المؤسسي، أهميته، قياسه من ناحية الفوائد والمؤشرات، تقييمه وأخيرا أساليب تطويره في المجال الرياضي.

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية

1- تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية، ومقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة يتم بينهم وبينها فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد،... الخ من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.

والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر العمود الفقري للمنظمات فهي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها (عمر وصفي عقيلي، 2002، ص11).

2- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

2-1- من وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المدراء أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات والترقيات، إذ لم تحض إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المدراء، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس هذا على الدور الذي يهيم مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة (صلاح الدين عبد الباقي، 1999، ص15).

2-2- من وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المدراء أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة (صلاح الدين عبد الباقي، 1999، ص15).

2-3-أهم التعاريف لتسيير الموارد البشرية:

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه و هو الموارد البشرية، ويمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كما يلي:

2-3-1- التعريف الأول: يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوى عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة والاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (مصطفى نجيب شاوش، 1996، ص27).

2-3-2- التعريف الثاني: عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية (مهدي حسن زويلف، 1994، ص12).

3-أهمية تسيير الموارد البشرية: ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسيين هما:

- زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري فيها من أجل تحقيق أهدافها واستمرار نجاحها.
- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.
وتكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:

- محور فاعلية لكل نشاط.
- تكلفة الموارد البشرية باهظة من استقطاب وتوظيف...الخ مقارنة مع التكاليف الأخرى للمؤسسات.
- كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
- تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد (تلبية احتياجاتهم المهنية والاجتماعية).
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

4-أهداف تسيير الموارد البشرية:

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت تجارية، حكومية، إنتاجية، خاصة،...إلخ، ويعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا وبهذا يتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

4-1- تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة، وهو يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص43).

4-2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه بوضوح، وهو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاحا بالوقاية التنظيمية (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص38).

5-أساليب ومتطلبات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تحتاج كل المنظمات الى أفراد مدراء ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها، وتأتي هذه الحاجة بعد تقديم العامل لممارسة عمله فإذا توفرت هذه الشروط في العمال الحاليين فلا حاجة للتدريب أما في حالة عدم توفر الشروط فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين خاصة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فيجب على المنظمة أن تخصص للعاملين الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة وفعالة تحقق أهدافها وأهداف المنظمة.

وتتمية الموارد البشرية لا تأتي عبثا إنما هي استمرارية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية، فمن نتائج هذه الأخيرة توضح أعداد تخصصات الموارد البشرية الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل واحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد (عمر وصفي عقيلي، 1996، ص80).

5-1- أساليب تنمية الموارد البشرية:

5-1-1- التدريب (التكوين المستمر):

لا شك أن أبسط أساليب التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارساته للعمل فعلا، وهذه الطريقة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها، رغم أنها تمتاز بأنها غير كافية، كما لا يمكن الاعتماد عليها فقط وهذا لأنها تأخذ وقتا طويلا بالإضافة إلى أنها قد تكسب العامل مهارات وخبرات خاطئة وعلى هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق مضمونة ومن أهم هذه الأساليب نجد التدريب داخل أو في مكان العمل، التدريب خارج مكان العمل، بالإضافة إلى تقييم فعالية التدريب (محمد سعيد سلطان، 1993، ص194).

ويلعب التكوين المستمر دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه ولذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار، فعملية التكوين تؤثر في التنظيم الإداري كونه يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، وتكمن أهميته في تقديم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة ويزيد من مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات.

فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب ان يتمتع بقدرات عالية (الوليد، 2009، ص63).

5-1-2- الترقية:

تعني ان يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة في اختصاصاته الوظيفية (سليمان محمد الطماوي، 1973، ص503). وتعرف أيضا على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن مع نمو في الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير في اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر (السعيد قارة، 1993، ص23).

وتوجد ثلاثة صيغ للترقية تتمثل في الترقية من درجة الى درجة أخرى ضمن سلم الأجر، الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى في نفس السلم والترقية من خلال الحصول على منصب عالي أو منصب سامي في الدولة، فكلما تحصل المورد البشري على ترقية تكون لها تأثير مباشر على سلوكه ومردوده الوظيفي ما يعود بالنفع عليه وعلى المنظمة بصفة عامة.

5-1-3- استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية:

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل بالطريقة التقليدية وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها دوركايم اسم التضامن الآلي تميزها عن أنماط التضامن العضوي و تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية (راوية، 2003، ص35).

فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة إلى الموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب: - افئقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والمحافظة على التكنولوجيا.

- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغييرات داخل المنظمة مثل طرق العمل، تغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة.

5-2- متطلبات تنمية الموارد البشرية:

لتنمية الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم الكامنة لأبد من مراعاة المتطلبات التالية: - تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملاءمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة. - توفير الأفراد الخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات وهي: أ- مستوى الإدارة العليا: والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والإقناع التام بالموارد البشرية، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

ب- مستوى الوحدة أو القسم: والذي يمكن من العمل عن قرب مع المسؤولين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.

ج- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية (كامل، 2008، ص257).

- إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة والمؤهل العلمي.

- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق توفير قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية لضرورة التكوين المستمر للمورد البشري في مساره المهني حتى يتواكب مع كل المستجدات والتغيرات الحاصلة في مجال عمله وبالتالي يكون له دور هام في تحقيق أهداف المنظمة.

- وضع استراتيجية خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاثة استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف هي:
أ- استراتيجية معرفية: تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل الكتب، الأفلام، برامج التدريب، ...الخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

ب- استراتيجية سلوكية: تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

ج- استراتيجية بيئية: بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل فريق العمل، وتتم مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكلوجية والموضحة في الشكل رقم (01) كما يلي: (بلوط، 2002، ص260)



الشكل رقم (01) يمثل دورة النجاح السيكلوجية

ومن خلال هذه العملية يعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقبلي وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرجعية بأن أداءه على مستوى عالي، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الدفع، المعرفة، الترقية...الخ) وتلعب المكافآت دور هام وأساسي للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل وهكذا فالنجاح يولد نجاح آخر.

- ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عالي من الإدارة الاستراتيجية للمشاركة في المنافسة والموافقة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع

وضع أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية وخطط انجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية.

- التعلم التنظيمي بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو وعليه تلتزم الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في التعلم والمساهمة والمشاركة في الرؤية المستقبلية، وتجدر الإشارة الى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات (بلوط، 2002، ص260).

المحور الثاني: تطوير الأداء المؤسسي في المجال الرياضي

1- مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد مصطلح الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والانتاجية والنتيجة وحتى التنافسية رغم أنه يختلف عن هاته المفاهيم اختلافاً كلياً، وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض القدرة على انجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظر للأداء من جانب بعدين هما الكفاءة والفعالية، ويقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة، أما الفعالية فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة وتجدر الإشارة إلى أن عدد من الباحثين يعكسون مدلول المصطلحين (غيلاس حسين، 2005/2006، ص41).

ويعتبر الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيتمثل في تطوير طاقات دائمة كإنشاء ممارسات وقيم، والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغيرات.

ولقد ارتبط مفهوم الأداء ككفاءة وفعالية بسعي المؤسسة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة والتحول الجذرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافياً للمؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، بل عليها سبق المحيط والتوقع لتغيراته مما يفرض عليها نوعاً من الليونة في شتى المجالات، فأصبحت المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطها وأصبح أداء المؤسسة هو قدرتها على التنافس في السوق.

ولكي تحقق المؤسسة القدرة على التنافس عليها اكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي منافسيها مما يعني أنه عليها أن تعمل على إنشاء القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بها سواء كانوا زبائن أو مساهمين أو أفراد وهذا ما يجعلها ذات أداء متميز ويلبي رغبات الجميع.

1-1- الأداء المؤسسي في المجال الرياضي:

يقصد بأداء المؤسسة الرياضية بمختلف الخدمات التي تقدمها من أنشطة رياضية وأعمال إدارية وتوفير احتياجات مواردها البشرية والمادية المتمثلة في الأجهزة والأدوات والمعدات، رأس المال بالإضافة إلى المقر الاجتماعي للهيئة أو موقعها الذي يلعب دور كبير في تطور أدائها.

ونجاح الأداء في المؤسسات الرياضية مرتبط بتوفر اعتمادات مالية لإنجاز البرامج والنشاطات الرياضية المسطرة، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تمثل العنصر الفني العامل في المؤسسة من مديري مختلف الأقسام وموظفين ومشرفين فنيين يتبنون مهارات تدريبية كلية تدفع إلى خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

2- أنواع الأداء المؤسسي:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من ناحية المجال نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاص بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على كل حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج (عبد المليك مزهودة، 2001، ص89).

هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة، وقد يكون الأداء خارجياً أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية، كما يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء رياضي، اقتصادي، سياسي، اجتماعي، تكنولوجي... إلخ تحقق هذه الأداءات بناء على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في المجال الذي تنشط فيه تلك المؤسسة.

3- أهمية الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي (عقيل جاسم عبد الله، 1999، ص189).

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لفرديريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي ان هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره، بحيث اذا أمكن مشاهدة كل من هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاص بها (فاروق محمد السعيد راشد، 2001، ص103).

فالنظرة إلى الأداء كانت تقتصر على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد متطلبات الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقاً لتطورات المحيط.

4- قياس الأداء المؤسسي:

4-1- فوائد قياس الأداء المؤسسي: القياس له فوائد كثيرة بالنسبة للعاملين والمنشأة: (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص367-368)

4-1-1- بالنسبة للموارد البشرية: يساعد القياس على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتصحيحها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك الغير مقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة.

4-1-2- بالنسبة للمنشأة: يستفاد من قياس أدائها في اعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك أن النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية يلعب دور في تطوير الأداء المؤسسي من خلال اعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين وأكفئهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي بالإضافة إلى وضع استراتيجية ناجعة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

4-2- مؤشرات قياس الأداء المؤسسي: يمكن تقسيم مؤشرات الأداء الى أربعة مجموعات أساسية هي: (رفاع شريفة، 2007/2008، ص188)

- 4-2-1- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف والتي تعمل المنظمات على تطويرها حسب احتياجات المجتمع.
- 4-2-2- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المعتمدة وتتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الاجمالية الى بعض المخرجات المحددة والتي يقدمها التنظيم المعني.
- 4-2-3- مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات التنظيم ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات تلك الوحدات ومدخلاتها.
- 4-2-4- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المنجزة في المنظمة معتمدين في ذلك على الأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة الرياضية.

إن فالمنطق الرئيسي من وراء قياس الأداء المؤسسي، يستهدف قياس النتائج المحققة من تنفيذ الأعمال ومقارنة النتائج بالأهداف المبرمجة من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجه المؤسسة، والتوصية بكيفية ازلتها تقاديا للأخطاء مستقبلا، كما تستهدف أيضا تحديد المسؤوليات عما تم تنفيذه فردا أو إدارة أو عوامل خارجية، وهذا من أجل محاولة الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات الرياضية لمختلف الرياضيين، عن طريق الحد من الاسراف، وتقديم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة.

5- تقييم الأداء المؤسسي:

يعرف تقييم الأداء على أنه محصلة النتائج التي تم التوصل اليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية (Marie Treasanini،2004،P18).

فمن خلال تقييم الأداء يمكن الحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة في تقديم خدماتها للزبائن لتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

5-1- فوائده: يمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عمليتي المراقبة والضبط.

- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشاكل وحله المعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة.

- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو للاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء واقتناء آلات وتجهيزات جديدة.

- يعتبر من أهم دعائم رسم بيانات السياسة العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاع الصناعة أو على مستوى الدولة ككل ويعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط (Dennis Molho, 2003, P226).

5-2-2- معايره: يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2003، ص 205-206).

5-2-1- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

5-2-2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الأخطاء المرتكبة، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، ويجب القيام بالمراقبة الدورية لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل.

5-2-3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

5-2-4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أداءه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله، وان التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أداءه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه.

5-2-5- اتخاذ القرارات الإدارية: وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل وتغيير التجهيزات.

5-2-6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التيمن شأنها أن تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الأداء.

فإذا نظرنا إلى المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة للتطوير الدائم لأدائه، فهي تهتم بتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها وكذا نشر الأفكار والمفاهيم الجديدة وخلق مناخ وظيفي يتم فيه تشجيع الإبداع والابتكار.

6- أساليب تطوير الأداء المؤسسي في المجال الرياضي:

6-1- التنظيم الإداري الجيد: التنظيم هو تجميع الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات العمل، إلى مدير تخول له السلطة اللازمة لإتمام هذا العمل وبالتالي فالتنظيم يحتوي على تجديد علاقات السلطة والتنسيق بينها أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة (عبد الحميد شرف، 1997، ص16).

إذن التنظيم هو ثاني عنصر للنشاط الإداري، والذي يأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، يتم من خلاله إبراز هيكل السلطة والمسؤوليات والجهود بوضوح، وتحديد الواجبات وتوزيعها على الأعضاء في الهيئة ثم تجميعها وتوجيهها إلى الأهداف المرسومة بفاعلية، ومن الجدير الإشارة إلى أن صلب النشاط الإداري هي وظيفة التنظيم التي تعكس التخطيط وتلبي متطلباته، حيث يساعد التنظيم الجيد على الاستفادة من التخصص والمهارات والتنسيق بين أعمال المنشأة وتحقيق ما يلي من وظائف كالرقابة ومراعاة الظروف وقياس العمل والتنمية الإنتاجية في المؤسسة وخلق الروابط الإنسانية للتنسيق التام للجهود.

ويعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريا لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي ما يعود بالنفع على المنشأة (عبد الحميد شرف، 1997، ص29).

وتبعاً لما ذكرناه سابقاً نقول ان التنظيم الإداري الجيد يلعب دور كبير في تطوير أداء المؤسسات الرياضية من خلال تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد وتبيان صلاحيات كل واحد منهم.

6-2- استعمال التكنولوجيات الحديثة والأجهزة المتطورة في تسيير المؤسسات الرياضية: من خلال رقمنة تسيير المنشآت الرياضية بحيث أن تكنولوجيا المعلومات كواحدة من النظم القادرة على جمع ومعالجة وتصنيف، وحفظ البيانات، والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بالوظائف الإدارية كافة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعلى مجالات العمل في المنظمة كافة، حيث شهدت المنظمات العامة والخاصة نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بالإضافة للوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسب، والبرمجيات التي تعمل فيه، فهو الجهاز الذي يسمح للمسير في المجال الرياضي الاستفادة القصوى من المصادر النادرة سواء كانت أفراد أو مؤسسات أو أجهزة وموارد مالية، كذلك ربط الرياضة الترفيهية بعدد كبير من المشاركين والاستفادة منها بشكل واسع، فمثلاً اللجنة الأولمبية تستخدم الحاسب الآلي للربط بين الاتحادات الرياضية التابعة لها لتبادل المعلومات بينها وتوجد أيضاً برمجيات خاصة لدى الاتحاديات لتسجيل أسماء اللاعبين وترتيبهم وأرقامهم والأندية التي ينتمون إليها وحالة كل لاعب منهم وكذلك مواعيد السباقات الدولية والقارية.

والأجهزة المتطورة المتواجدة بالمنشآت الرياضية تلعب دور كبير في نجاح أداء المنشأة من حيث ضمان جودة الخدمة الرياضية المقدمة للرياضيين من ناحية التحضير والاسترجاع وعلاج الإصابات، مثلما عليه الحال في المركز الوطني لتحضير الفرق الوطنية بسبدي موسى التابع للاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

6-3- الاستثمار في الموارد البشرية: تنامي الوعي بقيمة المورد البشري في العقد الأخير من القرن الماضي، وازدادت قيمته بعد أن تأكدت المنظمات على اختلاف أهدافها وطبيعة أنشطتها وأحجامها، أن نجاحها وبلوغها مستويات متصاعدة من النمو والنجاح، إنما يتوقف على مدى قدرتها على الاستفادة الكاملة من طاقاته الكامنة فيه، ومدى استغلال مهاراته الفنية والفكرية والسلوكية وتنميتها وتطويرها، حيث أن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية يعتمد على طاقتها البشرية، وهي مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة.

ولتطوير أداء المؤسسات الرياضية وجب تطوير أداء مواردها البشرية من خلال التكفل بكل حاجياتها ومتطلباتها المهنية من ترفيات مكفولة في القانون الأساسي لتلك المنظمة وتكوين مستمر لمواكبة المستجدات والتغيرات التي طرأت على ميدان العمل بالإضافة الى استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية، حتى تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وتنفيذ برامجها المسطرة بكل احترافية وهذا ما يؤدي الى تطوير أداءها.

المحور الثالث: المنشآت الرياضية

1- لمحة تاريخية عن المنشأة الرياضية:

1-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت 468 قبل الميلاد، ونظرا لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال، فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديما لمدة خمسة أيام نظرا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الإغريقية، ومنذ تلك الفترة استمر تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديدًا في عصر الحضارة الرومانية والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية (محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشفارين، 2012، ص13).

ولقد ارتبط ظهور المنشآت منذ القديم بظهور بعض الرياضات القديمة التي تحتاج إلى مثل هذه الأماكن عند الإغريق والتي تعتبر المصدر الأساسي لمعظم الحضارات الأوروبية والغربية المعاصرة، وقد ذكر بعض المؤرخين أن أول ظهور للمنشآت الرياضية أو ما شابهها كان عند الإغريق سنة 605 قبل الميلاد وقيل أن قبل الميلاد توجد أمة تحترم الرياضة مثلما فعل الإغريق، فبلادهم كانت تمتاز بتضاريس طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم آنذاك للتقرب من الآلهة هي إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها، وكانت هذه الطقوس عبارة عن أنشطة رياضية فقد كانوا يمارسون أنواع عديدة من الرياضات في أوقات كثيرة كالصيد، السباحة، الفروسية... إلخ، غير أنه لكل مدينة لعبها الخاص أي منشآت لإقامة هاته الألعاب بطقوس دينية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة أولمبيا استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاند وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وأثناء العصر الروماني أطلق إستاند على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية: ملعب البنثاثون، ملعب الهيبودروم، البلاسترا، الليونيديون، الكولوسيوم.

1-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

1-2-1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات الوطنية وللمدن الرياضية مواصفات ومميزات خاصة بها تكمن فيما يلي:

أ- الملعب: يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو على مسافة 400م يحتوي على 06 الى 08 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار ومكان مجهز خاص بوسائل الإعلام، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات للصيانة والمخازن(عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص60).

ب- الصالة المغطاة: يجب ألا تقل مقاييسها عن 45 متر طولاً و27 متر عرضاً وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه، المخازن والخدمات الطبية...الخ.

كما يجب أن تلحق هذه الصالة الرئيسية بصالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون ومقهى مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

ج- الملاعب المفتوحة: من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة إلى توفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة بكل ملعب.

د- حمام السباحة والغطس: يجب توفير حوض سباحة أولمبي (21X50) متراً بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12X15) متراً بعمق متدرج يبدأ من 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25X12.5) متراً وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات لحوض السباحة الأولمبي أما المنطقة الموجودة أسفلها تستغل كغرف خلع الملابس.

هـ- مناطق الإعاشة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية. وتكثيف هواء مركزي وقاعات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وأشرطة الموسيقى والفيديو ومقهى ومطعم رئيسي وكلما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة اقامتهم.

و- الخدمات المركزية: وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمراكز التجارية والخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الأمن إلى غير ذلك.

ر- مراكز الشباب والمساحات الخضراء: يعد توفير مركزا للشباب أو السياحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمراً في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لإظهار طاقات الشباب والكشف عن قدراته بصقلها

وتطويرها، وقبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على أعداد المستفيدين منها (عفاف عبد المنعم درويش، 2003، ص23).

2- تعريف المنشآت الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، وتشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية (المرسوم التنفيذي رقم:416-1991،91).

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 02/11/1991 الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات طابع عمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني من خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 الذي تعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية، التربية والتنافسية والجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية ولهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي والتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات البدنية والرياضية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتضان النشاطات البدنية والرياضية.

3- ادارة المنشآت الرياضية:

3-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة الحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا بعين الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للممارسين والمتفرجين.

- يجب أن يوضع بعين الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والممارسين إلى المنشأة الرياضية.

3-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنها تستخدم على المدى الطويل حيث أن بناءه على ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

- يجب أن يوضع بعين الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

- إذا ما كانت المنشأة الرياضية سوف تستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة ان تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد المطلوبة من الاتحاديات الدولية (مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص ص153-154).

3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

أ- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى كما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل واحد منهم.

- تكاليف تسيير المنشأة وصيانتها مع الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات الأمنية المصاحبة لذلك.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

ب- نوع الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضية فيها إضافة إلى الأنشطة الرياضية مثل (الحفلات، الاستقبال، الاجتماعات، مكتبة...الخ).

ج- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

د- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض تكاليف صيانتها وتسييره وذلك من خلال وضع الآليات والتدابير التي تضمن ذلك.

هـ- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تستهلك جزء كبير من ميزانيتها ويجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على الأدوات والأجهزة لتحقيق جودة في العمل.

و- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند الحاجة إلى ذلك مثل مخطط الأرضيات وكيفية استغلالها، قوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها والواجبات العامة للعاملين بها، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

ل- وضع مخطط العمل يتضمن كيفية استغلال المنشأة الرياضية وحسن تسييرها من الجانب الإداري مثل التحكم في التسيير المالي لها والأخذ بعين الاعتبار مختلف التقارير حولها وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين باستمرار.

4-أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع كآتي:

4-1- من ناحية الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية...الخ.

4-2- من ناحية الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

4-3- من ناحية الرياضة (اللعبة):

-رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة).

- رياضات زوجية (تنس...الخ).

- رياضات فردية (ألعاب القوى...الخ).

- رياضة المنازلات (الدفاع عن النفس، المصارعة...الخ).

- رياضات مائية (سباحة، غطس...الخ).

- رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز...الخ).

- رياضات الأطفال (ملاعب الحي...الخ) (أحمد الفاضل، 2011، ص04).

4-4- من ناحية القانونية:

- منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية).

- منشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).

4-5- من ناحية التبعية:

- منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...الخ).

- منشآت أهلية خاصة (شركات، أندية...الخ).

- منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج...الخ).

4-6-نوعية الأرضية: تعتمد على طبيعة ونوع النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، اسمنت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية...الخ) (أحمد الفاضل، 2011، ص04).

5- خصائص المنشآت الرياضية: لاعتبار المنشأة أنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية ويجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هي أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية أو النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض فنية واجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت الرياضية الهدف الرئيسي من وجودها هو احتضان مختلف الأنشطة الرياضية سواء كانت ذات طابع تدريبي أو تدخل في إطار المنافسات المحلية أو الدولية، فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدّة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية (المرسوم التنفيذي رقم 416-1991، 91).

خلاصة:

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى بناء قاعدة معرفية لدراستنا من خلال الاستناد على ثلاث محاور مهمة، والتي تناولنا فيها مجموعة من المعارف والمفاهيم الخاصة بمفردات الدراسة، وهذا للإلمام بجميع النواحي والمظاهر الخاصة بها لتمهيد الطريق إلى الدراسة التطبيقية وتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع، حيث تمكنا في هذا الفصل من إزالة اللبس عن عدة مفاهيم يتقدمها المورد البشري الذي يحتل مكانة هامة في المؤسسة حيث أصبح بمثابة العمود الفقري والمورد الحقيقي لها، الأمر الذي دفع إلى ضرورة وجود قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية لكل مؤسسة ومدخل من أهم المداخل الفعالة لرفع جودة عمل المورد البشري وضمان بقاءه في المستقبل، وأصبح من الأمور المسلم بها أن بقاء أي مؤسسة من بينها المنشآت الرياضية وتقدمها ونجاحها وتطور أدائها لا يتحقق فقط من خلال وضع برامج العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد السياسات والأهداف التي تصبوا إليها، بل يعتمد بالدرجة الأولى على مدى وجود موارد بشرية وجب الاهتمام بها وتمييزها من جميع الجوانب خاصة المهنية من ترقية وتكوين مستمر واستغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وهذا للحفاظ على هذا المورد الحساس وتطوير قدراته عن طريق رسم سياسات استراتيجية تسعى من خلالها الإدارة إلى اجتذابه من جهة وصيانته من جهة ثانية وفق إطار تنظيمي محكم من شأنه أن يؤدي إلى الاستقرار والاستمرار والتطور، وباعتبار المنشآت الرياضية كإحدى المنشآت التي تحتل مكانة هامة في المجتمع نظرا للدور الفعال التي تقوم به في تنشيط الشباب واستثمار أوقاتهم، وجب تدعيم هذه المؤسسات بالعدد والنوع الكافي من الإطارات التي تسهر على السير الحسن للنشاطات المستهدفة، وحتى تضمن المنشآت الرياضية خدمات ذات جودة وجب عليها تنمية مواردها البشرية العاملة بها لان تطوير أداء المنشآت الرياضية مرتبط بالدرجة الأولى بتطوير أداء العاملين بها.

الفصل الثاني:

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث منابع تعطي الباحث عدة معطيات يثري من خلالها بحثه وهذا من ناحية تكوين الخلفية النظرية للبحث وتوفر له الجهد لاختيار الاطار النظري لموضوع بحثه، وهي مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة للبحوث الأخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب أولا القيام بتصفح أهم ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتحديد أبعاد المشكلة وكيفية الوصول الى ايجاد حل لها، ومن الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات وبحوث سابقة حتى نتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد البحث فيه.

2-1-1- الدراسات المحلية (الجزائرية):

2-1-1-1- الدراسة الأولى: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، 2008/2007، بجامعة الجزائر بعنوان: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط، من إعداد الباحث دمانة عمر وقد طرح الباحث التساؤل العام التالي: إلى أي مدى يمكن تنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاهتمام بالجانب الإنساني أن يساهم في تطوير ورفع مستوى العمل الإداري في المنشآت الرياضية؟ ومن خلال التساؤل العام تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

-هل يمكن لمتغيرات المسؤولية المخولة للأفراد، السلطة الرسمية وأنماط التنظيم المختلفة المساهمة في التكامل الإيجابي والتوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية وإدارة المنشأة عموماً؟

-كيف يساهم وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة وأنماط الاتصال من جهة أخرى في وصول إدارة المنشأة إلى سياساتها وأهدافها المتبناة في ميدان الموارد البشرية؟

-كيف يساهم الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالاستراتيجيات القبلية من استقطاب واختيار وتوظيف أو بالعمليات البعدية التي تساعد على صيانة تلك الموارد من تدريب وترقية ونظام منح الأجور في المساهمة في الاستقرار البشري من جهة والإداري من جهة أخرى؟

وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الأدوات المتمثلة في الملاحظة والاستبيان ونظراً لصغر حجم المجتمع الأصلي فقد تحتم على الباحث أخذه كله كعينة لبحثه والمتمثلة في 70 فرد بين اطارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

-استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياجات لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.

-زيادة التركيز على الاستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.

-زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الأنترنيت لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.

-تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال.

2-1-2- الدراسة الثانية: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، 2009/2008 بجامعة الجزائر بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة، من إعداد الباحثة: أمراسي زهية، وقد طرحت الباحثة التساؤل العام

التالي: ما مدى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة؟ ومن خلال التساؤل العام تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يتمثل دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف الهياكل الرياضية؟

- إلى أي مدى تساهم التطورات العالمية في تجسيد استراتيجيات الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية؟

- ماهي التحديات التي فرضتها العولمة في مجال استراتيجيات الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية؟

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي نظرا لمناسبته لهاته الدراسة، وقد اختارت الباحثة عينة تتكون من كل مجتمع البحث لصغر حجمه من أجل إعطاء مصداقية لنتائجها، حيث أن العينة تكونت من 50 مبحوث منهم الإطارات 13 فرد، والإداريين 14 فرد، والمهنيين 08 أفراد، والمدرّبين الدائمين 15 فرد، أما الأدوات المستعملة في البحث هي الاستبيان والمقابلة، وأهم النتائج المتوصل إليها هي:

- أن إدارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي في الجزائر تعاني التهميش ومازالت بعيدة عن مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التنمية في الموارد البشرية.

- أن إدارة الموارد البشرية تشكل بحد ذاتها تحديا فهي أيضا تعرف التجديد وعدم الاستقرار تستوجب التغيير في استراتيجياتها ومنه لا يمكن تحديد معايير ثابتة تقوم عليها هذه الاستراتيجيات.

- يمكن للموارد البشرية التغلب على الكثير من العوائق والصعوبات كبعض التقاليد في العمل والتأهيل والتدريب وذلك بسبب الأفق الجديدة في التعليم الذي طرحته العولمة كالتعليم عن بعد والجامعات الافتراضية وزيادة إمكانية التدريب الذاتي.

2-1-3-الدراسة الثالثة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، بجامعة سطيف من إعداد الباحثة سراج وهيبة بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصحية والصناعية بعين الكبيرة سطيف-، وقد طرحت الباحثة التساؤل العام التالي: ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟ ومن خلال ذلك تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية مساهمة في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل استراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية؟

- ماهي الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة SaNlaK لتنمية مواردها المتنوعة؟

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الفصول النظرية ودراسة حالة في الفصل التطبيقي مستعينة بأدوات البحث المتمثلة في المقابلات الشخصية، أما مجتمع الدراسة فكان كل أفراد مؤسسة SanIaK اختارت منه عينة بطريقة اختيارية من المجتمع، وأهم النتائج المتوصل إليها هي:

- أن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يرتكز على مبدأ تغيير المعارف والسلوكيات.

- أن تنمية الموارد البشرية حلقة مهمة في مدخل ادارة الجودة الشاملة.

- أن التدريب في إطار المسؤولية الاجتماعية يكسب الموارد البشرية المهارات اللازمة لتحسين أداءهم.

- تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن عملية استراتيجية هامة.

2-1-4- الدراسة الرابعة: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة بسكرة، 2016/2015، بعنوان: تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، من إعداد الباحث: ومان محمد توفيق، وقد طرح الباحث التساؤل العام كالتالي: ما هي المقترضات السوسيوثقافية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟ وتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في عملية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الأمنية؟

- ماهي الأساليب التقنية المتبعة من طرف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية في عملية تنمية مواردّها؟

- ماهي انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة الموضوع المدروس أما أدوات جمع البيانات استعمل الملاحظة البسيطة المباشرة والمقابلة بالإضافة إلى استمارة الاستبيان وفيما يخص مجتمع البحث يتمثل في أفراد مديرية الأمن ببسكرة (50مبحوث) وتم استخدام العينة القصدية والوسائل الإحصائية المستعملة هي النسبة المئوية ومعامل الارتباط، X^2 ، وأهم النتائج المتوصل إليها هي:

- إدارة الموارد البشرية تقوم بدور رائد وفعال في توجيه ومتابعة المورد البشري داخل المؤسسة أو خارجها وأن الموارد البشرية تعمل ضمن تفاعلات جوارية بين الموظفين والمجتمع الخارجي وفق استراتيجية شاملة مسطرة من طرف ادارة الموارد البشرية.

- ضرورة استقطاب الأطارات البشرية المؤهلة القادرة على القيام بمهام ومسؤوليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى من الكفاءة والفاعلية في ضوء التطور العلمي والتكنولوجي في هذا المجال.

- الاهتمام بتفعيل تطبيق خيارات وأدوات التكنولوجيا الرقمية في كافة أنشطة الموارد البشرية في الجهاز الأمني.

2-1-5-الدراسة الخامسة: مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية بجامعة البويرة، إعداد الباحثين بليلة زكرياء وميلودي رابح، 2017/2016، بعنوان: دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، وقد طرح الباحثين التساؤل العام التالي: هل تخطيط إدارة الموارد البشرية يلبي الاحتياجات اللازمة لتطوير المنشآت الرياضية؟ ومن خلال التساؤل العام تم طرح التساؤلات الجزئية التالية:

-هل تخطيط الموارد البشرية يلبي الاحتياجات الكمية داخل المنشأة الرياضية؟

-هل تخطيط الموارد البشرية يلبي الاحتياجات النوعية داخل المنشأة الرياضية؟

-هل تقوم المنشأة الرياضية بعملية التنبؤ للموارد البشرية كما ونوعا؟

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي مستعينين بالأدوات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة وفيما يخص مجتمع البحث يتمثل في جميع مدرء المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة والبالغ عددهم 21 مسير للمنشأة الرياضية اختير منه عينة بطريقة الحصر الشامل أي العينة نفسها مجتمع البحث أما الوسائل الإحصائية استعملا كل من النسبة المئوية واختبار كاف تربيع، وأهم النتائج المتصل إليها هي:

-ضرورة إنشاء أقسام ووحدات خاصة بالموارد البشرية على مستوى كل المنشآت الرياضية.

- إجراء دورات تدريبية لصالح الإداريين في المنشآت الرياضية في أصول الإدارة عامة والإدارة الرياضية خاصة وأنماط التسيير.

-القيام بعملية تقدير العرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل وظائف في المنشآت الرياضية.

-الحد من ظاهرة الاستنزاف في الموارد البشرية التي تمتاز بالكفاءة عن طريق توفير كل ظروف العمل التي توفرها المنشآت الرياضية الأجنبية المنافسة.

2-1-6-الدراسة السادسة: أطروحة دكتوراه في علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني الرياضي الوقائي الصحي بجامعة الجزائر 03، من إعداد الباحث: حويش علي، 2019/2018، بعنوان: أثر المنشآت الرياضية والوسائل البيداغوجية في حدوث الإصابات الرياضية لدى تلاميذ الطور الثانوي، وقد طرح الباحث التساؤل العام التالي: هل للمنشآت الرياضية والوسائل البيداغوجية تأثير على حدوث الإصابات الرياضية لدى تلاميذ الطور الثانوي؟ ومن خلال التساؤل العام تم طرح التساؤلات الجزئية التالية:

-هل كيفية تعامل الأستاذ في حالة نقص الوسائل البيداغوجية أثناء الحصص العادية له دور في التقليل من حدوث الإصابات الرياضية لدى تلاميذ الطور الثانوي؟

-هل كيفية تعامل الأستاذ مع عدم توفر الهياكل والمنشآت الرياضية في ايجاد الحلول المناسبة يقلل من حدوث الإصابات الرياضية لدى تلاميذ الطور الثانوي؟

-هل كيفية تعامل الأستاذ مع سوء أرضية الملاعب يقلل من حدوث الإصابات الرياضية لدى تلاميذ الطور الثانوي؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً الأدوات المتمثلة في المقابلة والاستبيان، وفيما يخص مجتمع البحث يتمثل في تلاميذ الطور الثانوي لدائرة حمام الضلعة وبلدية المسيلة المقدر عددهم (8396) تلميذ بالإضافة إلى أساتذة التعليم الثانوي لمادة التربية البدنية والرياضية (186 أستاذ) الذي اختار منه عينة طبقية عشوائية بنسبة فاقت 10% من مجتمع البحث الأصلي، واستعمل الوسائل الإحصائية التالية: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الالتواء، التقلطح، اختبارات-ت-، معامل الارتباط، معامل التحديد واستعان في ذلك على برنامج SPSS، وأهم النتائج المتوصل إليها تمثلت فيما يلي:

- ضرورة توفير هياكل ومنشآت رياضية داخل كل مؤسسة تربوية وبمقاييس عالمية لتجنب وقوع الإصابات الرياضية.

- توفير العيادات الطبية في جميع المؤسسات التربوية لكي يتسنى للتلميذ المصاب العلاج الفوري قبل تفاقم الإصابة.

- الاهتمام بالتحضير البدني الخاص لتفادي إصابة التلميذ وعدم تأثيره على مردوده الدراسي.

2-2-الدراسات في الوطن العربي:

2-2-1-الدراسة الأولى: بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، من إعداد الباحث: عبد المنعم رمضان الطهراوي، 2010، بعنوان: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الغير حكومية في غزة، وقد طرح الباحث التساؤل العام التالي: ما هو دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للمنظمات الغير حكومية في محافظات غزة؟ ومن خلال ذلك تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل التوجه الاستثماري في العنصر البشري يساهم في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات الغير حكومية في غزة؟

- هل المستوى المهني للجهات المسؤولة عن متابعة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية له دور في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات الغير حكومية في غزة؟

- هل لوجود استراتيجيات فرعية منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية دور في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات الغير حكومية في غزة؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً الأدوات المتمثلة في الاستبيان، أما مجتمع البحث فقد تمثل في جميع العاملين في المنظمات الأهلية العاملة في محافظات غزة البالغ عددها 889، وتم اختيار عينة طبقية بلغت 240 موظف وموظفة في 117 منظمة غير حكومية مع استعمال الوسائل الإحصائية التالية: النسب المئوية

والتكرارات، معامل الارتباط بيرسون، اختبار كول مغروف، سمرنوف، لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن أهم نتائج البحث التي توصل إليها هي:

- ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تبرز دور الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمنظمات في ظل العولمة والمنافسة الشديدة على التمويل.

- إدخال المفاهيم الجديدة في إدارة الأداء في المنظمات بهدف تطوير أدائها مثل إدارة الجودة، إعادة الهندسة من خلال تخصيص جوائز سنوية لأفضل المنظمات التي تحقق أفضل أداء ويمكن أن تساهم في ذلك الحكومة والممولين.

- ضرورة اعتماد أنظمة تقييم للأداء المهني قائمة على أساس المكافئة والتطور تساهم في تحقيق الرضا لدى الموظفين من خلال مبدأ الثواب والعقاب.

2-2-2- الدراسة الثانية: بحث منشور في مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر، 2014، من إعداد: الدكتور الغصاب عبدالله عيد مبارك، بعنوان: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي - دراسة مقارنة، وقد هدف البحث إلى التعرف على وسائل إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، إذ تكونت عينة البحث من 480 عاملاً بالإدارة العليا والجهاز الفني بالأندية الرياضية بكل من دولتي الكويت ومصر، وتمثلت أدوات البحث في استبيان الذي شمل على المحاور التالية: الاستماع لصوت العاملين لحل مشاكلهم وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة بين وسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين الاستماع لصوت العاملين وبين كل من ممارسات الموارد البشرية والعدالة التنظيمية والثقة والالتزام التنظيمي، بينما لا يوجد فروق دالة إحصائياً في جميع العبارات المتبقية بين الأندية الرياضية بالكويت ومصر، ووجود فروق دالة إحصائياً لعبارة أن تسعى إدارة الأندية الرياضية إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها في الوقت الحالي لصالح الأندية الرياضية الكويتية. وأوصي الباحث بضرورة تطبيق النموذج المقترح على الأندية الرياضية في كل من المجتمع المصري والكويتي والذي يسعى إلى تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي في إدارة الموارد البشرية.

2-3- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث:

2-3-1- التعليق على الدراسات المحلية (الجزائرية):

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تحوي على متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية والتي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المنشآت الرياضية اتضحت أوجه التشابه

والعلاقة بينها وبين دراستنا، فقد استفدنا من البحث الأول أنه لابد من إتباع استراتيجيات قبلية وبعديّة في تسيير الموارد البشرية من خلال استقطاب واختيار كفاءات بشرية مؤهلة ثم توظيفها وتوفير لها كل الإمكانيات المادية ومرافقتها أثناء مسارها المهني عن طريق التدريب والترقية واعتماد سلم أجور مناسبة لكل الموارد البشرية حتى تساهم هاته الأخيرة في تطوير المنشآت الرياضية، وقد تمثل التشابه مع بحثنا في استعمال المنهج والأداة المتمثلة في الاستبيان، أما عن البحث الثاني فقد وجدنا من خلاله أن للموارد البشرية دور في مختلف الهياكل الرياضية ولابد لها إتباع استراتيجية حديثة وعصرية مواكبة لمختلف التحديات التي فرضتها العولمة، وما ساعدنا من تشابه مع دراستنا هو استعمال المنهج الوصفي مع أدواته المتمثلة أساسا في الاستبيان والمقابلة، أما البحث الثالث الذي تناول موضوع تنمية الموارد البشرية ودورها الكبير في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية من عدة نواحي فقد تشابه مع دراستنا من حيث استعمال نفس الأداة المتمثلة في المقابلة مع اختيار العينة بطريقة اختيارية، أما البحث الرابع الذي تشابه مع دراستنا في متغير الموارد البشرية، كانت استفادتنا منه مع بحثنا في استعمال نفس المنهج (الوصفي) بأدواته الاستبيان والمقابلة، أما البحث الخامس والذي تطرق لمتغيري دراستنا، إذ كانت أوجه التشابه مع بحثنا في استعمال المنهج الوصفي وأدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والوسائل الإحصائية المتمثلة في النسبة المئوية واختبار X^2 ، وقد استفدنا من البحث السادس من خلال الدور الذي تلعبه المنشآت الرياضية وجودتها ونوعية أرضيتها في الوقاية من حدوث الإصابات الرياضية، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الاستبيان والمقابلة، بالإضافة إلى الوسائل الإحصائية المتمثلة في النسبة المئوية واختبار X^2 .

2-3-2- التعليل على الدراسات في الوطن العربي:

لقد كانت استفادتنا من الدراسة الأولى من جانب جمع المعلومات النظرية لمتغير تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى الجانب المنهجي المتبع بحيث استعان بنفس المنهج (الوصفي) وب نفس الأدوات ألا وهي الاستبيان وكذلك الوسيلة الإحصائية المتمثلة في النسبة المئوية، أما البحث الثاني والذي تشابه مع دراستنا في أحد متغيراته في شقه النظري المتمثل في إدارة الموارد البشرية، وتشارك في المنهج المستخدم وكذا أدواته الأساسية المتمثلة في الاستبيان، بالإضافة إلى أدوات المعالجة الإحصائية.

خلاصة:

من الخطوات الهامة عند اجراء بحث علمي هو مراجعة الدراسات البحثية المرتبطة التي تمت دراستها، ولها علاقة بموضوع البحث، حيث تقوم فكرة مراجعة البحوث السابقة على أساس أن المعرفة عملية تراكمية ونحن نتعلم مما قام به الآخرون ونبني عليه، فالبحث الواحد ما هو الا نقطة في بحر واسع حيث تكمن الأهمية في عرض الدراسات المرتبطة بالبحث في اعطاء الباحث الماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد بشكل كبير في الحصول على فكرة حول الموضوع والوصول الى أدق تفاصيله ونتائجه، وهناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في اعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت اليها وقد تكون هي مفتاحا للحل.

الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته الميدانية

تمهيد:

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها. (فريدريك معنوق، 1998، ص 231)

ويتبع الباحث في دراسته الميدانية على أسس العمل المنهجي وهو جد ضروري لأنه يعمل على رسم الطريق الصحيح خلال مراحل بحثه وكذلك اختيار المنهج وهذا وفقاً لطبيعة المشكلة المراد دراستها وخلال بحثنا هذا الذي يخضع لمجموعة من الإجراءات التي تساعد على إعطاء صورة لمنهجية البحث حيث قمنا بالدراسة الاستطلاعية للتعرف على المبحوثين وتحديد المنهج المتبع والمجتمع الأصلي والعينة وكيفية اختيارها ثم ضبط متغيرات الدراسة بالإضافة إلى مجالات البحث البشري، المكاني، الزمني وأدوات البحث المستعملة.

3-1-1- الدراسة الاستطلاعية:

3-1-1-1: تعريفها: هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف الى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة الى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يتم التطرق اليها من قبل، او عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة، والدراسة الاستطلاعية هي دراسة قبلية يقوم بها الباحث بغرض التعرف على أن الموضوع ملائم للدراسة واختيار أساليب البحث وأدواته.

وتم القيام بخطوة استطلاعية أولى من 2023/01/10 الى 2023/01/11 كانت عبارة عن القيام بزيارة الى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة حيث استقبلتنا المكلفة بتسيير شؤون مديرية الشباب والرياضة وقامت بتوجيهنا الى ديوان المركب المتعدد الرياضات راجح بيطاط بولاية البويرة بصفته الجهة المكلفة بتسيير المنشآت الرياضية بالولاية وهذا من أجل الحصول على كل ما يتعلق بعدد المنشآت الرياضية وعدد العمال بكل منشأة وبعد الاتصال بمدير المركب ولقائه معنا بمكتبه منحنا كل المعلومات اللازمة التي كنا بصدد البحث عنها في ظرف وجيز بسبب التسهيلات الكبيرة التي وفرها لنا المسؤولون.

3-2-2- الدراسة الأساسية: وتمثلت فيما يلي:

3-2-1- منهج الدراسة:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه (رشيد زرواتي، 2002، ص119).

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، ونظرا لخصائص دراستنا ولمتغيرات بحثنا والإشكالية المطروحة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المقصودة، ووصف للموضع الراهن وتفسيره، حيث يعرفه راجح تركي بأنه عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها (راجح تركي، 1984، ص23).

3-2-2- متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

أ- المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي المتغير في قيمتها إلى إحداث التغير، وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به، وفي دراستنا تمثل المتغير المستقل في: تنمية الموارد البشرية.

ب- المتغير التابع: هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، وفي دراستنا تمثل المتغير التابع في: أداء المنشآت الرياضية.

3-2-3- مجتمع البحث: ويسمى أيضا مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث (أحمد بن مرسل، 2005، ص16).

وفي دراستنا يتكون المجتمع الأصلي من جميع عمال المنشآت الرياضية المتواجدة في كامل تراب ولاية البويرة المقدر عددهم ب: 263 عامل موزعين على 24 منشأة رياضية وهذا حسب المعلومات المتحصل عليها من ديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

الجدول رقم 01: توزيع أفراد المجتمع على كل المنشآت الرياضية بولاية البويرة

الرقم	المنشأة الرياضية	اسم المنشأة الرياضية	عدد العمال		
			الأسلاك المشتركة	الأسلاك البيداغوجية	العمال المهنيون
01	مسبح البويرة	المجاهد رابح بيطاط	04	05	12
02	مسبح حيزر	الشهيد فضيل محمد	08	03	14
03	مسبح عين بسام	الشهيدين الأخوين عماري سعيد واعمر	04	10	06
04	مسبح سور الغزلان	الشهيد العيد سعدون	01	05	09
05	المسبح الجواري بئر اغبالو	الشهيد الواجب زهواني عبد النور	02	07	06
06	مسبح برج أخريص	المجاهد بداني محمد	/	06	06
07	مسبح بشلول	الشهيد شراراق أحمد	01	04	07
08	مسبح امشدالة	الشهيد يحيياوي حميش	02	03	04
09	مسبح الأخضرية	الشهيد أوكيل خالد	02	05	06
10	مسبح قاديرية	الشهيد خليف بلقاسم	/	04	06

08	03	/	المجاهد رابح بيطاط	قاعة البويرة	11
06	02	03	الشهيد بوعمر يون اعمر	قاعة حيزر	12
04	03	03	الشهيد أوسعديت محمد	قاعة عين بسام	13
08	04	01	الشهيد حمدي بن يحي	قاعة سور الغزلان	14
05	02	/	الشهيد زقان مسعود	قاعة امشالة	15
05	02	/	الشهيد عيادي أحمد	قاعة الأخضرية	16
03	04	/	الشهيد خلال يوسف	قاعة الشرفة	17
02	/	03	الشهيد بوبكر بن سعيد	القاعة المتخصصة ديرة	18
02	01	/	الشهيد بوسته خالد	القاعة المتخصصة اغبالو	19
/	01	01	الشهيد يوسف أحمد	القاعة المتخصصة عين بسام	20
/	/	/	الشهيد فودي محفوظ	القاعة المتخصصة قادية	21
16	/	03	المجاهد رابح بيطاط	الملعب الأولمبي 15000 مقعد	22
05	01	02	/	ملعب الريش	23
06	01	01	المجاهد رابح بيطاط	وحدة الإيواء	24

3-2-4- عينة البحث: هي عبارة عن عدد محدود من المفردات، التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا، ويشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في الخصائص والسمات، فالعينة هي إذن جزء من المجتمع أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. (أحمد بن مرسل، 2005، ص20)

وفي هذه الدراسة حرصت على الوصول الى نتائج أكثر واقعية ودقة وموضوعية، بحيث قمت باختيار العينة القصدية التي تتمثل في عمال المنشآت الرياضية ببلدية البويرة والمقدر عددهم ب: 67 عامل بحيث قدرت نسبة التمثيل للعينة ب: 25.47% وهو ما تتماشى مع الإجراءات المنهجية المعتمدة في مثل هكذا دراسات وصفية.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة بالمنشآت الرياضية التابعة لبلدية البويرة.

الرقم	المنشأة الرياضية	اسم المنشأة الرياضية	عدد العمال		
			الأسلاك المشتركة	الأسلاك البيداغوجية	العمال المهنيون
01	مسبح البويرة	المجاهد رابح بيطاط	04	05	12
02	القاعة المتعددة الرياضات البويرة	المجاهد رابح بيطاط	/	03	08
03	الملعب الأولمبي مقعد 15000	المجاهد رابح بيطاط	03	/	16
04	ملعب الريش	/	02	01	05
05	وحدة الإيواء	المجاهد رابح بيطاط	01	01	06

3-2-5- مجالات البحث: من أجل التحقق من صحة الفرضيات، والتي تم تسطيرها للوصول الى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاثة مجالات:

المجال البشري: يتمثل المجال البشري لدراستنا في 67 عامل موزع على الأسلاك المشتركة، الأسلاك البيداغوجية والعمال المهنيين بالمنشآت الرياضية التابعة لبلدية البويرة.

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المنشآت الرياضية لبلدية البويرة والمقدر عددها بخمسة منشآت وهي بدورها تابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

المجال الزمني: لقد تم تقسيم المجال الزمني لهذه الدراسة الى مرحلتين:

المرحلة الأولى: خاصة بالجانب النظري امتدت من بداية شهر أكتوبر 2022 الى غاية نهاية شهر جانفي 2023 حيث تم جمع المراجع التي تخدم موضوعنا من خلال زيارة مكتبة معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بالبويرة وتصفح بعض المواقع الالكترونية.

المرحلة الثانية: خاصة بالجانب التطبيقي كانت في الفترة الممتدة من شهر فيفري 2023 الى غاية بداية ماي 2023 حيث تم توزيع الاستبيان على 67 عامل بالمنشآت الرياضية لبلدية البويرة وكذلك اجراء المقابلة مع المسيرين لها.

3-2-6- أدوات البحث:

بناء على طبيعة المشكلة، وبعد دراسة للأهداف الرئيسية للبحث، إذ أنه لإضفاء الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال مجموعة من الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة، وعليه فقد وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان والمقابلة.

أ- الاستبيان: هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينة في اقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق الثبات والموضوعية (حسن أحمد الشافعي وسوزان أحمد علي مرسى، 1995، ص 203).

حيث قمنا باستعمال ثلاث أنواع من الأسئلة في الاستبيان الخاص بموضوعنا وهي:

الأسئلة المفتوحة: نعطي الحرية للمستجوب للإجابة على الأسئلة كما شاء.

الأسئلة النصف مفتوحة: تنقسم لنصفيين فالأول منه يكون مغلق، أما النصف الثاني ففيه الحرية للمستجوب.

الأسئلة المغلقة: تكون الإجابة في معظمها محددة حيث تعتمد على النتائج التي نريد الوصول اليها.

وقد قسمنا استمارتنا الى ثلاثة محاور، كل محور يخدم فرضية جزئية ويتكون من (27) سؤال، حيث وضعنا 09 أسئلة خاصة بكل محور، فقد خدمت التسع أسئلة الأولى المحور الأول الذي الخاص بالفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن اعتماد الترقبات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية، بينما الأسئلة من 10 الى 18 تخدم الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أن التكوين المستمر للمورد البشري يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية، في حين أن الأسئلة من 19 الى 27 خدمت الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أن استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية، واعتمدنا على الأسئلة المغلقة والمفتوحة والنصف مفتوحة في كل محور من المحاور الثلاثة.

تحكيم الاستبيان: بعد صياغة الاستبيان قمت بتسليم نسخة منه للأستاذ المؤطر لتصحيح وترتيب الأسئلة حسب فرضيات البحث ثم بعد ذلك تم الاستعانة بأساتذة خبراء متخصصين في مجال تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية لغرض تحكيم أداة الاستبيان واخراجها في صيغتها النهائية قصد توزيعها على عينة الدراسة.

ب- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها المتعددة ومرورتها ومن مظاهر هذه المرونة عدم تقيدها باستمارة مقننة لذلك فان المقابلة أداة أكثر صلاحية للكشف عن جوانب الموضوعات التي لا نعرف عنها ما يكفي لاختيار الأسئلة التي توجهه أو طريق صياغتها، والمقابلة هي استبيان شفوي اي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة المرجو الوصول إليها (رجاء وحيد دويدري، 2000، ص323).

ولتدعيم البيانات التي نستمدتها من أداة البحث الأولى المتمثلة في استمارة الاستبيان، للوصول الى جمع أكبر عدد من البيانات الخاصة بموضوعنا أضفنا المقابلة كأداة ثانية لهذه الدراسة، ونوع المقابلة التي اخترناها في هذا البحث هي المقابلة الشخصية التي أجريناها مع مدراء خمسة منشآت رياضية التي أخذت منها عينة بحثنا.

3-2-7- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع و تترجم بموضوعية (محمد السيد، 1970، ص 74).

وتم في دراستنا استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

أ- **النسبة المئوية:** قمنا باستخدام النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد تفريغ الاستمارات الاستبائية حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثية كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{مجموع أفراد العينة}}$$

مجموع أفراد العينة

ب- **اختبار كا² (كاف تربيع):** يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الذي سيوجه لعمال المنشآت الرياضية، وذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية: (فريد كامل أبو زينة، عبد الحفيظ الشايب، 2006، ص213).

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجموع التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة}}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

التكرارات المتوقعة

التكرارات المشاهدة: هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقية.

التكرارات المتوقعة: هي مجموع العينة على الاحتمالات.

عندما تكون χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة تكون هناك دالة احصائية وإذا كان العكس ليس هناك دالة احصائية.

لحساب χ^2 الجدولة لابد من توفر شرطين أساسين هما: مستوى الدلالة التي تساوي 0.05 وكذلك درجة الحرية.

خلاصة:

بعد عرضنا لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، حيث تم الاستعانة بالمنهج الوصفي لأنه المناسب لدراستنا وقمنا باختيار العينة بطريقة قصدية المتمثلة في عمال المنشآت الرياضية لبلدية البويرة واعتمدنا على أداتين لجمع البيانات يتمثلان في الاستبيان والمقابلة، كما حددنا مجموعة من الأساليب الاحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها في الدراسة الحالية وهذا لاختبار فرضيات البحث للتأكد من صحتها من عدمه، وتكمن أهمية هذا الفصل كونه يعتبر الركيزة المنهجية التي اعتمدنا عليها في رسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، ويحدد الاطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه، فالباحث الذي يتبع هذه الخطوات والاجراءات أثناء انجازه لبحثه للوصول الى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى امكانية تعميمها.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

تهدف البحوث العلمية الى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها (فريدريك معتوق، 1998، ص231).

وفي هذا الفصل سنعرض فيه البيانات المتحصل عليها بعد استرجاع استمارتي الاستبيان والمقابلة، التي تم توزيعها على أفراد العينة، ثم نقوم بتحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا اليها ثم نعرض هذه النتائج في جداول خاصة ونقوم بتمثيلها بيانيا وفي الأخير نختم هذا الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها ونعطي بعض الاقتراحات المستقبلية.

4-1- عرض وتحليل النتائج:

4-1-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

المحور الأول: اعتماد الترقيات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

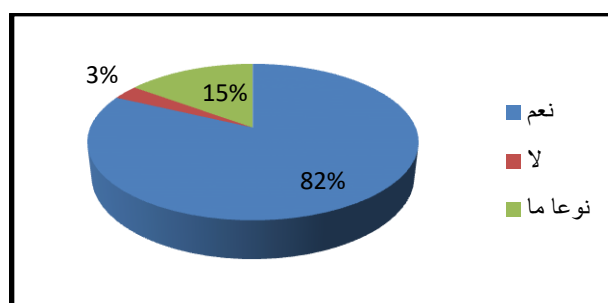
السؤال الأول: هل الترقيات في الرتبة والدرجات المكفولة في قانونكم الأساسي تشجعكم للعمل على رفع أداء المنشآت الرياضية التي تعملون بها؟

الغرض من السؤال: لمعرفة دور الترقيات في الرتبة والدرجة في تشجيع العامل لرفع أداء مؤسسته.

الجدول رقم 03: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (01)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	55	82.08%	73.10	5.99	2	0.05	دالة
لا	02	3%					
نوعا ما	10	14.92%					
المجموع	67	100%					

الشكل رقم 02: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 01



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (03): من خلال نتائج الجدول رقم (03) الذي يوضح الإجابات على السؤال رقم (01)، يتبين لنا أن نسبة 82.08% أجابوا بأن الترقيات في الرتبة والدرجات المكفولة في قانونهم الأساسي تشجعهم على رفع أداء المنشآت الرياضية التي يعملون بها في حين أن نسبة 14.92% أجابوا نوعا ما ونسبة 3% أجابوا عكس الأغلبية، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدر ب 73.10 أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن الترقيات في الرتبة والدرجات لعمال المنشآت الرياضية المكفولة في قانونهم الأساسي تشجعهم على رفع أداء مؤسساتهم.

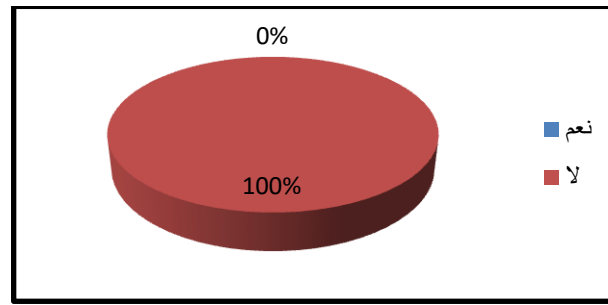
السؤال رقم (02): هل الأسلاك المحرومة من الترقية تؤدي عملها بالشكل المطلوب لتطوير أداء المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأسلاك المحرومة من الترقية تعمل كما ينبغي لتطوير أداء المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 04: يمثل التكرارات والنسب المئوية للسؤال (02)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	%00
لا	67	%100
المجموع	67	%100

الشكل رقم 03: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 02



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (04): من خلال نتائج الجدول رقم (04) يتبين لنا أن جميع أفراد العينة بنسبة %100 يقولون أن الأسلاك المحرومة من الترقية لا تؤدي عملها بالشكل المطلوب لتطوير أداء المنشآت الرياضية.

ويرى المبحوثون المجيبون بلا على أن الترقية هي السبب الرئيسي في زيادة الاداء الوظيفي للعامل بحيث انها تحفز من الناحية المعنوية والمالية للقيام بمهامه المطلوبة والمساهمة في تطوير أداء المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: نستنتج أن الترقية بمختلف أنواعها تلعب دور كبير في الحياة المهنية للعامل وهي من بين الشروط الأساسية لتطوير أداء المنشآت الرياضية إذ أنها تجعل العامل يسعى فقط لتحسين مردوده الوظيفي ما يؤدي الى تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

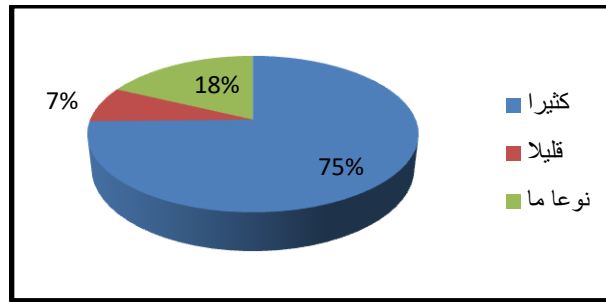
السؤال رقم (03): في رأيك، هل العمال الذين استفادوا من مختلف الترقيات زاد مردودهم الوظيفي؟

الغرض من السؤال: معرفة دور الترقيات بمختلف أنواعها في زيادة المردود الوظيفي للعامل.

الجدول رقم 05: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (03)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
كثيرا	50	74.63%	52.5	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	05	7.46%					
نوعا ما	12	17.91%					
المجموع	67	100%					

الشكل رقم 04: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 03



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (05): من خلال نتائج الجدول رقم 05 الذي يوضح الإجابات على السؤال رقم 03، يتبين لنا أن نسبة 74.63% من أفراد العينة أجابوا بأن العمال الذين استفادوا من مختلف الترقيات زاد مردودهم الوظيفي، في حين أن نسبة 17.91% أجابوا نوعا ما، أما النسبة المتبقية منهم المتمثلة في 7.46% أجابوا بأن مردودهم الوظيفي لم يرتفع بعد ترفيتهم، وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة المقدره بـ: 52.5 أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن الترقيات بمختلف أنواعها سواء في الدرجات أو في الرتبة تلعب دور كبير جدا في زيادة المردود الوظيفي للعامل وبالتالي يكون عنصرا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة الرياضية.

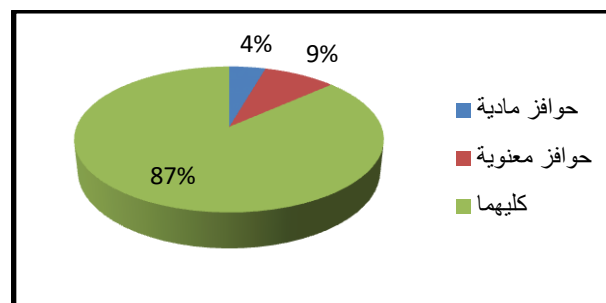
السؤال رقم (04): حسب تقديرك، ما هي الحوافز التي تمنحها الترقية للعامل حتى يحسن أداءه وأداء المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة الحوافز التي تمنحها الترقية للعامل لتحسين أداءه وأداء المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 06: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (04)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
حوافز مادية	03	4.48%	85.64	5.99	2	0.05	دالة
حوافز معنوية	06	8.95%					
كليهما	58	86.57%					
المجموع	67	100%					

الشكل رقم 05: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 04



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (06): من خلال نتائج الجدول رقم 06 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 04، يتبين لنا أن ما نسبته 86.57% من أفراد العينة أجابوا بأن الترقية تحفز العامل ماديا ومعنويا لتحسين أداءه وأداء المنشأة الرياضية، في حين أن نسبة 8.95% تحفزهم معنويا فقط، أما الباقي المتمثل في نسبة 4.48% فيتحفزون ماديا فقط بعد ترقيةهم، وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة المقدره بـ: 85.64 أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن الترقيات التي يتحصل عليها العامل تحفزه من الناحيتين المعنوية والمادية لتحسين أداءه وأداء المنشأة الرياضية التي ينتمي إليها.

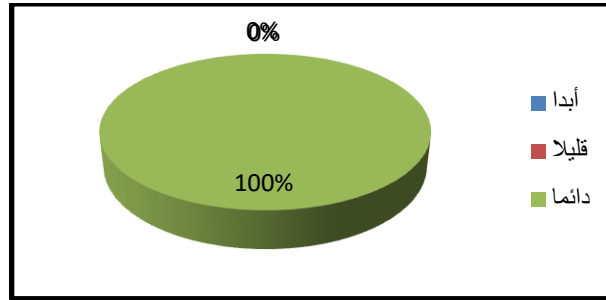
السؤال رقم (05): بعد ترقيةك، هل تساهم في النتائج الإيجابية التي تحققها المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة دور ومساهمة العامل في النتائج الإيجابية التي تحققها المؤسسة بعد تربيته.

الجدول رقم 07: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (05)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
أبدا	00	%00	134	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	00	%00					
دائما	67	%100					
المجموع	67	%100					

الشكل رقم 06: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 05



تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (07): من خلال نتائج الجدول رقم 07 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 05، يتبين لنا أن كل أفراد العينة أي بنسبة 100% أجابوا بأنه دائما بعد تربيته يساهمون في النتائج الإيجابية التي تحققها المؤسسة، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدره ب: 134 هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى المبحوثون المجيبون ب: دائما على أنهم يساهمون في النتائج الإيجابية التي تحققها مؤسساتهم من خلال الانضباط وروح المبادرة والعمل بجدية ومسؤولية واحترافية والمساهمة في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

الاستنتاج: نستنتج أن العمال الذين استفادوا من الترقيات يساهمون بصفة دائمة ومستمرة في ديناميكية النتائج الإيجابية المحققة من طرف المنشآت الرياضية العاملين بها.

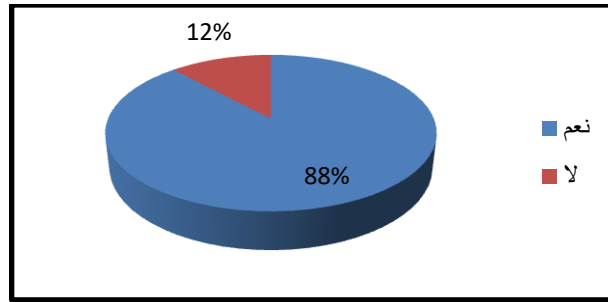
السؤال رقم (06): هل تدفعك الترقيات التي تحصلت عليها لبذل جهد أكبر في العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة دور الترقيات التي تحصل عليها العامل في بذله لجهود أكبر في العمل.

الجدول رقم 08: يمثل التكرارات والنسب المئوية للسؤال (06)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	%88.06
لا	08	%11.94
المجموع	67	%100

الشكل رقم 07: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 06



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (08): من خلال نتائج الجدول رقم (08) يتبين لنا أن نسبة %88.06 من العمال أجابوا أن الترقيات التي حصلوا عليها تدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل، بينما باقي العمال أي بنسبة %11.94 أجابوا عكس ذلك.

الاستنتاج: نستنتج أن الترقيات التي يستفيد منها العامل تدفعه وتحمسه لبذل جهود أكبر في عمله لأن العامل يحس كأنه عنصر هام وضروري بالمؤسسة وأن الادارة تلبية رغباته ومتطلباته المهنية وهذا ما يشجعه على الاهتمام بوظيفته وتحسين أداءه باستمرار.

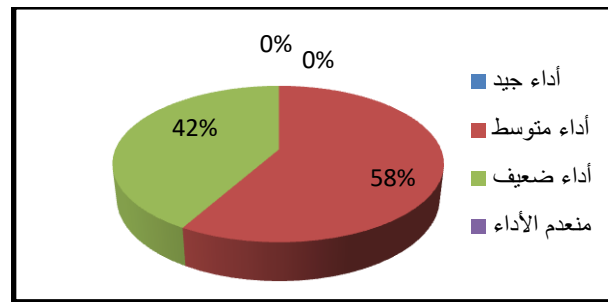
السؤال رقم (07): كيف تتوقع أن يكون أداءك الوظيفي في حالة عدم اعتماد الترقيات الضرورية لسلككم في القانون الأساسي الخاص بكم؟

الغرض من السؤال: معرفة الأداء الوظيفي للعمال في حالة عدم اعتماد الترقيات الضرورية لهم في القانون الأساسي الخاص بهم .

الجدول رقم 09: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (07)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
أداء جيد	00	%00					
أداء متوسط	39	%58.21					
أداء ضعيف	28	%41.79					
منعدم الأداء	00	%00					
المجموع	67	%100					

الشكل رقم 08: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 07



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (09): من خلال نتائج الجدول رقم 09 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 07، يتبين لنا أن نسبة 58.21% من العمال يتوقعون بأن يكون أداءهم الوظيفي متوسط في حالة عدم اعتماد الترقيات الضرورية لهم في القانون الأساسي الخاص بهم، في حين أن الباقي أي نسبة 41.79% يتوقعون بأن يكون أداءهم ضعيف، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدره بـ: 70.61 هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 7.81 وذلك عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن اعتماد الترقيات الضرورية للعمال في القانون الأساسي له دور هام رفع أدائهم الوظيفي.

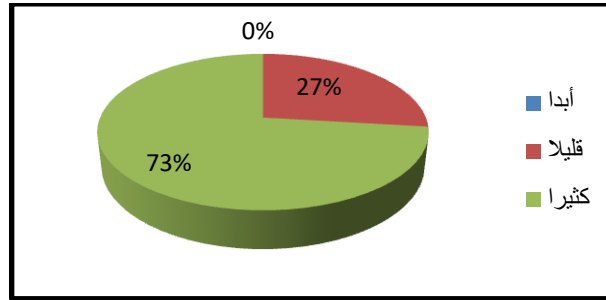
السؤال رقم (08): هل ترى أن الترقية المتحصل عليها تزيد من كفاءتك؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت الترقية التي تحصل عليها العامل تزيد من كفاءته.

الجدول رقم 10: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (08)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
أبدا	00	%00	55.01	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	18	%26.87					
كثيرا	49	%73.13					
المجموع	67	%100					

الشكل رقم 09: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 08



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (10): من خلال نتائج الجدول رقم 10 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 08، يتبين لنا أن نسبة 73.13% من العمال أجابوا بأن الترقية التي حصلوا عليها زادت كثيرا من كفاءتهم، في حين أن نسبة 26.87% كفاءتهم زادت قليلا فقط بعد ترقيتهم، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدره بـ: 55.01 هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن ترقية العامل يؤثر ايجابا عليه حيث تتطور امكانياته وترتفع كفاءته المهنية بفضل زيادة اهتمامه بعمله ووظيفته ويحاول أن يكون دائما في مستوى تطلعات مسؤوليه ويساهم في تطوير أداء مؤسسته.

السؤال رقم (09): ما مدى مساهمة الترقيات الضرورية خلال مسارك المهني في تطوير أداء مؤسساتكم؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة الترقيات الضرورية للعامل خلال مساره المهني في تطوير أداء المنشأة الرياضية التي يعمل بها.

مناقشة وتحليل أجوبة السؤال رقم (09): من خلال إجابة الباحثين على السؤال المفتوح لاحظنا أن معظمهم يرى أن الترقيات الضرورية خلال مسارهم المهني تساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية العاملين بها حيث ان الترقيات تحفزهم من كل النواحي المادية والمعنوية والنفسية للقيام بوظائفهم بتقاني واحترافية وترفع المردود الوظيفي وتصبح لديهم القدرة على مواجهة كل الصعوبات التي تواجههم في الميدان، وتخلق لديهم روح المبادرة وزيادة الاهتمام بالعمل لتطوير قدراتهم المهنية وبالتالي المساهمة في تطوير أداء مؤسساتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن نظام الترقيات أم ضروري الاحترام في فترة وظيفة العامل خلال مساره المهني والذي يعتبر من حقوقه إذ يساهم بشكل كبير في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

عرض وتحليل أسئلة المقابلة (السؤال رقم 01 + السؤال رقم 02):

من خلال المقابلة التي أجريتها مع مسؤولي المنشآت الرياضية ببلدية البويرة (05 مسؤولين) كانت أجوبتهم كالتالي:

01-السؤال الأول: هل ترون أن لاعتماد الترقيات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟

من خلال اجابة المسؤولين على السؤال الأول تبين لنا أن الترقيات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي لها دور كبير وهام في تطوير أداء المنشآت الرياضية لأن تطوير أداء هاته الأخيرة له شروط من بينها الاهتمام بالمسار المهني للعمال كتوفير ترقيات متعددة لهم تكون مدرجة في القانون الأساسي الخاص بهم.

02-السؤال الثاني: هل ترون أن الترقيات المختلفة التي يستفيد منها العامل تحفزه كما ينبغي لزيادة مردوده الوظيفي بصفة خاصة وتطوير أداء المنشأة الرياضية بصفة عامة؟

من خلال اجابة المسؤولين على السؤال الثاني تبين لنا أن الترقيات المختلفة التي يستفيد منها العامل تحفزه كما ينبغي لزيادة مردوده الوظيفي بصفة خاصة وتطوير أداء المنشأة الرياضية بصفة عامة، لأن الترقيات تنمي لدى العامل روح المسؤولية وحب العمل وزيادة الرضا الوظيفي والمبادرة الى الاهتمام أكثر بوظيفته واحترام مواقيت العمل والاحتكاك بأشخاص أكفاء وهذا من أجل تطوير مردوده الوظيفي من جهة والمساهمة في تطوير أداء المنشأة الرياضية من جهة أخرى.

المحور الثاني: التكوين المستمر للمورد البشري يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية

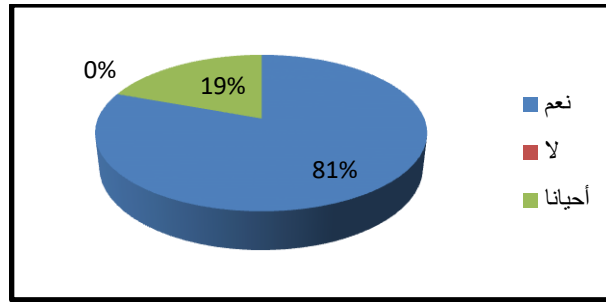
السؤال رقم (10): هل ترون أن التكوين المستمر الذي تخضعون له ضروري لتطوير أداء المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان التكوين المستمر للعمال ضروري لتطوير أداء المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 11: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (10)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدالة
نعم	54	80.60%	71.13	5.99	2	0.05	دالة
لا	00	00%					
أحيانا	13	19.40%					
المجموع	67	100%					

الشكل رقم 10: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 10



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (11): من خلال نتائج الجدول رقم 11 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 10، يتبين لنا أن نسبة 80.60% من العمال أجابوا بأن التكوين المستمر لفائدتهم ضروري لتطوير أداء المنشأة الرياضية، في حين أن نسبة 19.40% منهم يرون أن التكوين المستمر ضروري أحيانا فقط لتطوير الأداء المؤسساتي، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدره ب: 71.13 هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن التكوين المستمر الذي يكون لفائدة العمال ضروري لتطوير أداء المنشأة الرياضية لأن كل التغيرات التي تطرأ على الوظائف والمهن مكفولة ضمن الرسكلة التي يقوم بها العمال.

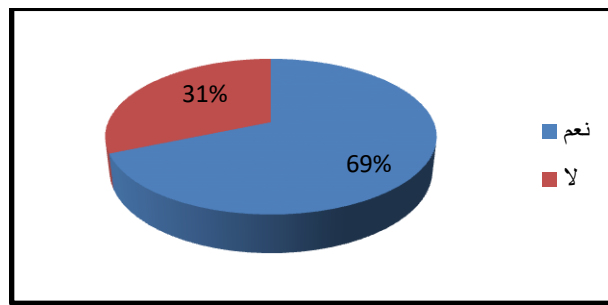
السؤال رقم (11): هل استفدت خلال عملك من دورات وتربصات تكوينية وتدريبية لتحسين أداءك وبالتالي تحسين أداء مؤسستك؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العمال استفادوا من دورات وتربصات تكوينية لتحسين أداءهم وأداء مؤسساتهم.

الجدول رقم 12: يمثل التكرارات والنسب المئوية للسؤال (11)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	68.66%
لا	21	31.34%
المجموع	67	100%

الشكل رقم 11: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 11



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (12): من خلال نتائج الجدول رقم (12) يتبين لنا أن نسبة 68.66% من العمال استفادوا من دورات وتربصات تكوينية وتدريبية لتحسين أداءهم للمساهمة في تحسين أداء مؤسساتهم، بينما نسبة 31.34% منهم لم يستفيدوا من دورات وتربصات تكوينية.

ويرى المبحوثون المجهيون بنعم على ان درجة استفادتهم من الدورات والتربصات التكوينية والتدريبية كانت كبيرة نظرا لمحتواها الذي يتناسب تماما مع التغيرات الجديدة التي طرأت على وظائفهم.

الاستنتاج: نستنتج أن العمال الذين يخضعون لدورات وتربصات تكوينية وتدريبية يستفيدون منها بشكل كبير لأنها متكيفة مع المستجدات والتحديثات التي طرأت على المهن والوظائف وهو ما يجعل العامل يحسن أداءه باستمرار ويساهم في تحسين أداء المنشأة الرياضية التي يعمل بها.

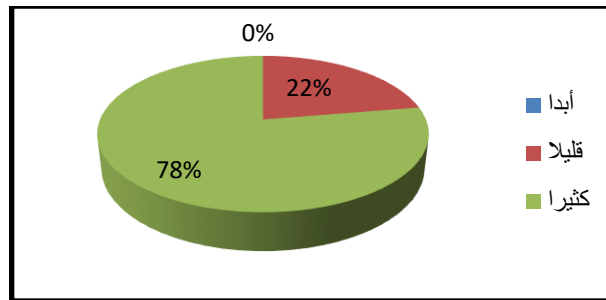
السؤال رقم (12): هل ترون بأن التكوين المستمر لفائدتكم يزيد من رغبتكم في العمل لبلوغ الأهداف المسطرة لتطوير أداء المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان التكوين المستمر الذي يقوم به العمال يزيد من رغبتهم في العمل لبلوغ الأهداف المسطرة لتطوير أداء المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 13: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (12)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة
أبدا	00	%00	64.14	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	15	%22.39					
كثيرا	52	%77.61					
المجموع	67	%100					

الشكل رقم 12: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 12



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (13): من خلال نتائج الجدول رقم 13، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة %77.61 أجابوا بأن التكوين المستمر للعمال يزيد كثيرا من رغبتهم في العمل لبلوغ الأهداف المسطرة لتطوير أداء المنشأة الرياضية، في حين أن نسبة %22.39 تكوينهم المستمر يزيد من رغبتهم في العمل بصفة قليلة فقط وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدره ب: 64.14 هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى المبحوثون المحببون ب كثيرا أن التكوين المستمر يزودهم بالمعارف الجديدة والتكنولوجيات الحديثة في مجال وظائفهم وهو ما يسهل عليهم العمل وريح الوقت.

الاستنتاج: نستنتج أن التكوين المستمر للعمال يزيد كثيرا من رغبتهم في العمل لبلوغ الأهداف المسطرة لتطوير أداء المنشأة الرياضية.

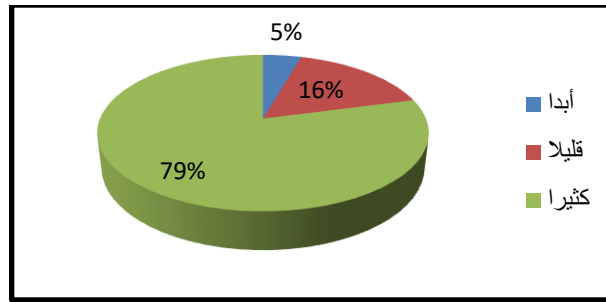
السؤال رقم (13): هل ترون بأن البرامج التكوينية المسطرة مفيدة لكم ومساهمة في تحسين أداء المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت البرامج التكوينية المسطرة للعمال مفيدة لهم ومساهمة في تحسين أداء المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 14: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (13)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
أبدا	03	%4.48	64.59	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	11	%16.42					
كثيرا	53	%79.10					
المجموع	67	%100					

الشكل رقم 13: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 13



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (14): من خلال نتائج الجدول رقم 14 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 13، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة %79.10 أجابوا بأن البرامج التكوينية المسطرة لهم مفيدة ومساهمة في تحسين أداء المنشأة الرياضية، في حين أن نسبة %16.42 يرون أن البرامج التكوينية المسطرة مفيدة قليلا فقط، بينما نسبة %4.48 يرون أن البرامج التكوينية المسطرة غير مفيدة لهم ولا تساهم في تحسين أداء المنشأة الرياضية، وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة المقدرة ب 64.59 هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن البرامج التكوينية المسطرة للعمال مفيدة لهم ومساهمة في تحسين أداء المنشأة الرياضية.

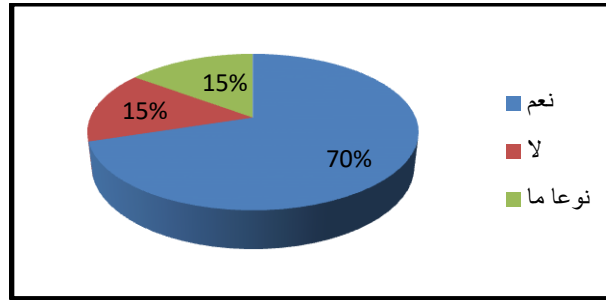
السؤال رقم (14): هل هناك علاقة بين التكوين المستمر والرغبة في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسساتي؟

الغرض من السؤال: معرفة العلاقة بين التكوين المستمر والرغبة في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسساتي.

الجدول رقم 15: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (14)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
نعم	47	70.16%	40.86	5.99	2	0.05	دالة
لا	10	14.92%					
نوعا ما	10	14.92%					
المجموع	67	100%					

الشكل رقم 14: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 14



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (15): من خلال نتائج الجدول رقم 15 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 14، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 70.16% أجابوا بأنه توجد علاقة بين التكوين المستمر والرغبة في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسساتي، في حين أن نسبة 14.92% أجابوا عكس ذلك، بينما نسبة 14.92% يرون أنه توجد علاقة طفيفة بين التكوين المستمر والرغبة في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسساتي، وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة المقدره بـ: 40.86 هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أنه توجد علاقة بين التكوين المستمر والرغبة في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسساتي أي كلما تم القيام بالتكوين المستمر للعامل كلما زادت رغبته في تحسين أداءه وأداء مؤسسته.

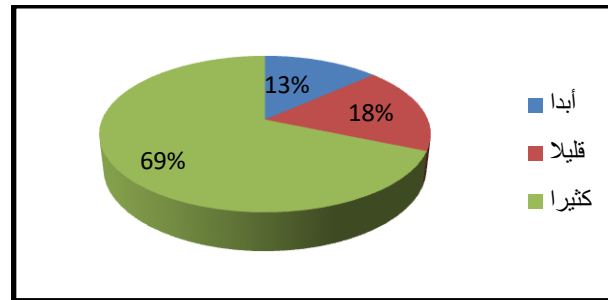
السؤال رقم (15): هل يساهم تكوينكم المستمر في تلبية متطلبات عصرنة المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان التكوين المستمر يساهم في تلبية متطلبات عصرنة المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 16: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (15)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدالة
أبدا	09	%13.43	37.82	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	12	%17.91					
كثيرا	46	%68.66					
المجموع	67	%100					

الشكل رقم 15: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 15



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (16): من خلال نتائج الجدول رقم 16 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 15، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة %68.66 أجابوا بأن التكوين المستمر للعمال يساهم كثيرا في تلبية متطلبات عصرنة المنشآت الرياضية، في حين أن نسبة %17.91 أجابوا بأن تكوينهم المستمر يساهم قليلا في تلبية متطلبات عصرنة المنشآت الرياضية، بينما نسبة %13.43 يرون عكس الأغلبية، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدره ب: 37.82 هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن التكوين المستمر للعمال يساهم كثيرا في تلبية متطلبات عصرنة المنشآت الرياضية لأن محتواه متكيف مع التغيرات الجديدة التي طرأت على الوظائف ومع ما يقتضيه التسيير الحديث.

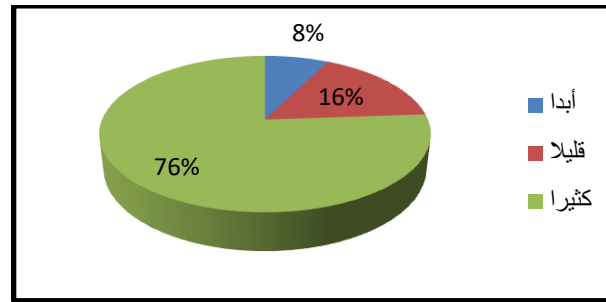
السؤال رقم (16): هل ترى أن تكوينكم المستمر يساهم في تحسين الخدمات التي توفرها مؤسستكم؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان التكوين المستمر يساهم في تحسين الخدمات التي توفرها المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 17: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (16)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدالة
أبدا	05	07.46%	56	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	11	16.42%					
كثيرا	51	76.12%					
المجموع	67	100%					

الشكل رقم 16: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 16



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (17): من خلال نتائج الجدول رقم 17 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 16، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 76.12% أجابوا بأن تكوينهم المستمر يساهم كثيرا في تحسين الخدمات التي توفرها المنشآت الرياضية العاملين بها، في حين أن نسبة 16.42% أجابوا بأن تكوينهم المستمر يساهم قليلا في تحسين الخدمات التي توفرها المنشآت الرياضية، بينما نسبة 07.46% يرون عكس الأغلبية، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدره ب: 56 هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن التكوين المستمر للعامل يساهم كثيرا في تحسين الخدمات التي توفرها المنشآت الرياضية العاملين بها من خلال تطبيق المعارف المتحصل عليها أثناء القيام بالتكوين على أرض الواقع.

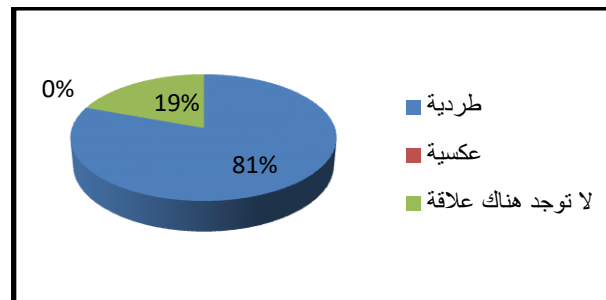
السؤال رقم (17): ما طبيعة العلاقة بين التكوين المستمر للمورد البشري وتطوير أداء المنشآت الرياضية حسب رأيكم؟

الغرض من السؤال: معرفة رأي العمال حول العلاقة بين تكوينهم المستمر وتطوير أداء المنشآت الرياضية.

الجدول رقم 18: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (17)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
طردية	54	80.60%	71.13	5.99	2	0.05	دالة
عكسية	00	00%					
لا توجد هناك علاقة	13	19.40%					
المجموع	67	100%					

الشكل رقم 17: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 17



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (18): من خلال نتائج الجدول رقم 18 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 17، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 80.60% أجابوا بأن العلاقة طردية بين تكوينهم المستمر وتطوير أداء المنشآت الرياضية، في حين أن نسبة 19.40% أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين تكوينهم المستمر وتطوير أداء المنشآت الرياضية، وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة المقدرة بـ: 71.13 هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أنه كلما زاد التكوين المستمر للمورد البشري يرتفع ويتطور أداء المنشآت الرياضية.

السؤال رقم (18): كيف ترون مساهمة التكوين المستمر للمورد البشري في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة الدور الذي يلعبه التكوين المستمر للمورد البشري في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

مناقشة وتحليل أجوبة السؤال رقم (18): من خلال إجابة المبحوثين على السؤال المفتوح لاحظنا أن معظمهم يرى ان التكوين المستمر يساهم بشكل كبير في تطوير أداء المنشآت الرياضية حيث أن محتواه مواكب لكل التغيرات والمستجدات الحديثة التي طرأت على مختلف الوظائف وفي مجال التسيير، ومن خلال التكوين المستمر يكتسب العامل خبرات جديدة بالاحتكاك مع كفاءات أخرى ويطور معارفه النظرية والتطبيقية وبالتالي تطوير قدراته ومؤهلاته المهنية الشيء الذي يؤدي حتما الى تطوير أداء المنشأة الرياضية التي يعمل بها.

الاستنتاج: نستنتج أن التكوين المستمر للمورد البشري يساهم بشكل كبير في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

عرض وتحليل نتائج المقابلة (السؤال رقم 03+ السؤال رقم 04):

01-السؤال الثالث: حسب رأيكم، هل التكوين المستمر للمورد البشري يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟

من خلال إجابة المسؤولين على السؤال الثالث تبين لنا أن التكوين المستمر له دور كبير وهام في تطوير أداء المنشآت الرياضية لأن تطوير أداء هاته الأخيرة له شروط من بينها الاهتمام بالمسار المهني للعمال ببرمجة تربصات ودورات تكوينية وتدريبية بصفة مستمرة حتى يكون المورد البشري مؤهلاً وكفؤاً في وظيفته ومسائراً لكل التكنولوجيات الحديثة.

02-السؤال الرابع: هل وجدتم أن البرامج التكوينية الدورية التي استفاد منها العمال حسنت من نوعية الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية؟

من خلال إجابة المسؤولين على السؤال الرابع تبين لنا أن البرامج التكوينية الدورية التي استفاد منها العمال حسنت من نوعية الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية وذلك من خلال الاستقبال الجيد والتكفل بكل انشغالات منخرطي المنشأة الرياضية وبرمجة بعض النشاطات حسب رغباتهم وهذا كله بسبب البرامج التكوينية التي يتم التطرق فيها إلى كل ما يتعلق بتحسين الخدمات بالمنشآت الرياضية.

المحور الثالث: استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

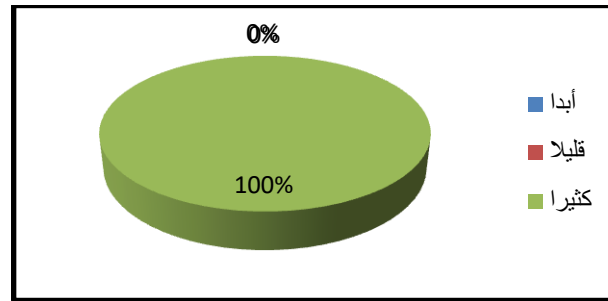
السؤال رقم (19): هل استخدام التقنيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان استخدام التقنيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 19: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (19)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدالة
أبدا	00	%00	134	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	00	%00					
كثيرا	67	%100					
المجموع	67	%100					

الشكل رقم 18: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 19



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (19): من خلال نتائج الجدول رقم 19 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 19، نلاحظ أن كل أفراد العينة أي بنسبة 100% أجابوا بأن استخدام التقنيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشأة الرياضية، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدره ب: 134 هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى المبحوثون المجيبون ب: كثيرا أن التقنيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية تسهل العمل وتختصر الجهد وتربح من خلالها الوقت وهذا كله يؤدي الى تطوير أداء المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: نستنتج أن استخدام التقنيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشأة الرياضية.

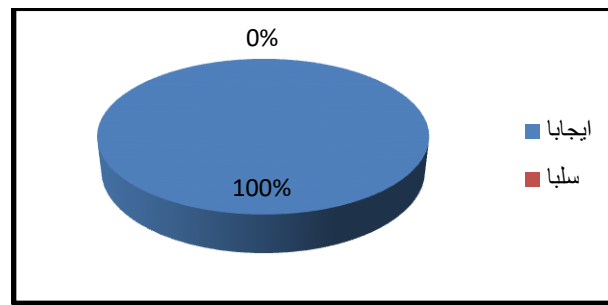
السؤال رقم (20): في رأيك كيف ينعكس استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية على أداء المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة رأي العمال حول انعكاس استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية على أداء المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 20: يمثل التكرارات والنسب المئوية للسؤال (20)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ايجابا	67	%100
سلبا	00	%00
المجموع	67	%100

الشكل رقم 19: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 20



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (20): من خلال نتائج الجدول رقم(20) يتبين لنا أن كل أفراد العينة بنسبة %100 يرون أن استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ينعكس ايجابا على أداء المنشأة الرياضية.

ويرى المبحوثون المجيبون بـ: إيجابا على أن استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يسهل كل الامور المتعلقة بالعمل بالإضافة الى ربح الوقت والجهد والعمل بكفاءة واحترافية وهذا يؤدي الى تحسين أداء المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: نستنتج أن استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ينعكس ايجابا على أداء المنشأة الرياضية بفضل ما تمنحه من تسهيلات كثيرة للعمال في الميدان.

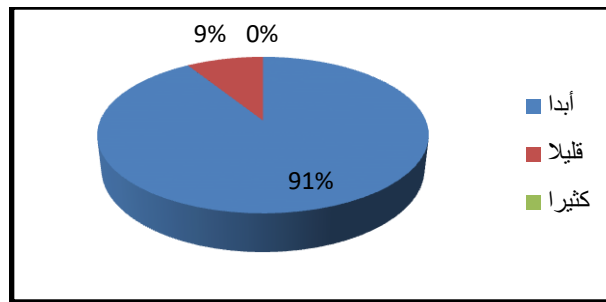
السؤال رقم (21): هل استعمال الطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية يطور أداء المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان استعمال الطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية يطور أداء المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 21: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (21)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
أبدا	61	91.04%	101.22	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	06	8.96%					
كثيرا	00	00%					
المجموع	67	100%					

الشكل رقم 20: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 21



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (21): من خلال نتائج الجدول رقم 21 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 21، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 91.04% أجابوا بـ: أبدا أي أن استعمال الطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية لا يطور أداء المنشأة الرياضية، في حين أن نسبة 8.96% يرون أن استعمال الطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية يطور قليلا أداء المنشأة الرياضية، وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة المقدره بـ: 101.22 هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يطور أداء المنشأة الرياضية عكس الطرق التقليدية التي أصبحت غير مناسبة وغير متكيفة مع شروط تطور المنشآت الرياضية.

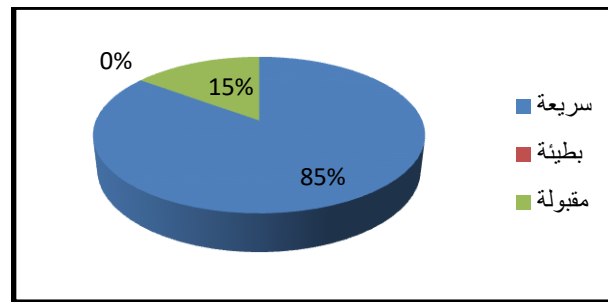
السؤال رقم (22): كيف تكون وتيرة تطور المنشأة الرياضية عند استخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية؟

الغرض من السؤال: معرفة وتيرة تطور المنشأة الرياضية عند استخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم 22: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للسؤال (22)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدالة
سريعة	57	85.07%	82.95	5.99	2	0.05	دالة
بطيئة	00	00%					
مقبولة	10	14.93%					
المجموع	67	100%					

الشكل رقم 21: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 22



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (22): من خلال نتائج الجدول رقم 22 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 22، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 85.07% أجابوا بأن وتيرة تطور المنشأة الرياضية عند استخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تكون سريعة، في حين أن نسبة 14.93% يرون أن وتيرة تطور المنشأة الرياضية عند استخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تكون مقبولة، وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة المقدره بـ: 82.95 هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن وتيرة تطور المنشأة الرياضية عند استخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تكون سريعة.

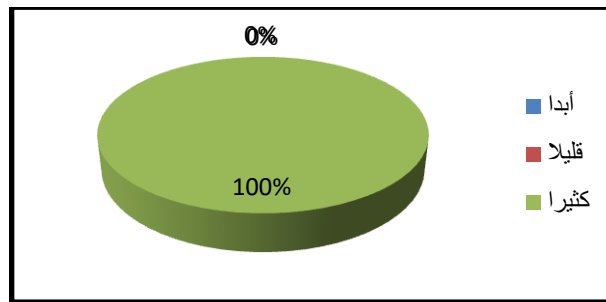
السؤال رقم (23): هل ترون أن العصرنة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية ضرورية لتحسين الأداء بالمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت العصرنة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية ضرورية لتحسين الأداء بالمنشأة الرياضية.

الجدول رقم 23: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (23)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدالة
أبدا	00	%00	134	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	00	%00					
كثيرا	67	%100					
المجموع	67	%100					

الشكل رقم 22: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 23



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (23): من خلال نتائج الجدول رقم 23 الذي يوضح الأجوبة على السؤال رقم 23، نلاحظ أن كل أفراد العينة أي بنسبة 100% أجابوا بأن العصرنة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية ضرورية كثيرا لتحسين الأداء بالمنشأة الرياضية، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدر ب 134 هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

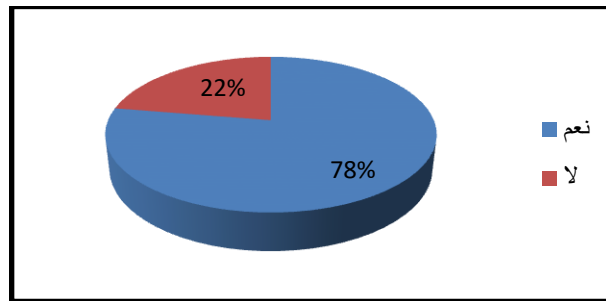
الاستنتاج: نستنتج أن العصرنة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية ضرورية كثيرا لتحسين الأداء بالمنشأة الرياضية نظرا لما تحتويه على التكنولوجيات والتقنيات الحديثة المهمتان جدا لتطور أداء أي مؤسسة مهما كان طابعها.

السؤال رقم (24): هل تتحسن مهاراتكم الفردية عند استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية؟
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت المهارات الفردية للعمال تتحسن عند استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم 24: يمثل التكرارات والنسب المئوية للسؤال (24)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	77.61%
لا	15	22.39%
المجموع	67	100%

الشكل رقم 23: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 24



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (24): من خلال نتائج الجدول رقم (24) يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 77.61% أجابوا بأن مهاراتهم الفردية تتحسن عند استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية، في حين أن نسبة 22.39% أجابوا عكس ذلك.

ويرى المبحوثون المجيبون بنعم على أن مهاراتهم الفردية تتحسن بشكل كبير عند استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نظرا لكون التكنولوجيات الحديثة تحفزهم في العمل وتسهله لهم وهذا ما يؤدي الى تطور امكانياتهم وقدراتهم المهنية.

الاستنتاج: نستنتج أن المهارات الفردية للعمال تتحسن كثيرا عند استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

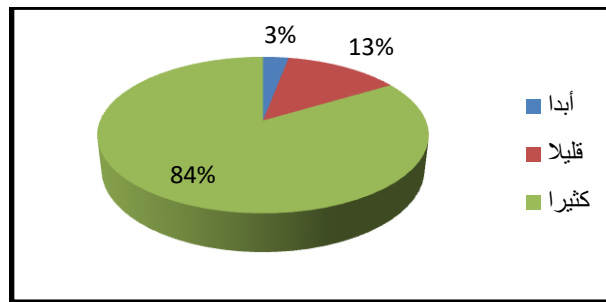
السؤال رقم (25): هل استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يحسن من نوعية الخدمات المقدمة لزيائن المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يحسن من نوعية الخدمات المقدمة لزيائن المؤسسة.

الجدول رقم 25: يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للسؤال (25)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدالة
أبدا	02	%2.99	77.22	5.99	2	0.05	دالة
قليلا	09	%13.43					
كثيرا	56	%83.58					
المجموع	67	%100					

الشكل رقم 24: يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال رقم 25



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (25): من خلال نتائج الجدول رقم 25، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة %83.58 أجابوا بأن استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يحسن كثيرا من نوعية الخدمات المقدمة لزيائن المؤسسة، في حين أن نسبة %13.43 أجابوا ب: قليلا، أما نسبة %2.99 يرون عكس الأغلبية، وبما أن قيمة كا² المحسوبة المقدره ب: 77.22 هي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي 5.99 وذلك عند درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى المبحوثون المجيبون ب كثيرا أن استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يسهل عملية التكفل بكل انشغالات الزبائن وفي ظرف وجيز وتسهيل التواصل معهم وهذا يعتبر تحسين لخدمات المؤسسة.

الاستنتاج: نستنتج أن استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يحسن كثيرا من نوعية الخدمات المقدمة لزيائن المؤسسة.

السؤال رقم (26): حسب رأيكم ما هي المزايا التي تقدمها التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية بخصوص أداء المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة رأي العمال حول المزايا التي تقدمها التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية بخصوص أداء المؤسسة.

مناقشة وتحليل أجوبة السؤال رقم (26): من خلال إجابة المبحوثين على السؤال المفتوح لاحظنا أن معظمهم يرى انه توجد عدة مزايا تقدمها التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية بخصوص أداء المؤسسة متمثلة في ربح الوقت والجهد، تسهيل مهام العمال والتكفل السريع بكل الانشغالات المطروحة من طرفهم أو من طرف المنخرطين، التدخل لتسوية وحل المشاكل في ظرف وجيز والتواصل عن بعد بفضل خدمات بعض التطبيقات والبرامج والمنصات الرقمية، تطوير الاداء الوظيفي وأساليب العمل وكل هذه المزايا تساهم بشكل كبير في تطور أداء المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: نستنتج أنه توجد عدة مزايا تقدمها التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية والتي تساهم بشكل كبير في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

السؤال رقم (27): ما هي أهم التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية الضرورية لتطوير أداء المنشأة الرياضية حسبك؟

الغرض من السؤال: معرفة أهم التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية الضرورية لتطوير أداء المنشأة الرياضية.

مناقشة وتحليل أجوبة السؤال رقم (27): من خلال إجابة المبحوثين على السؤال المفتوح لاحظنا أن معظمهم يرى أن أهم التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية الضرورية لتطوير أداء المنشأة الرياضية تتمثل في استعمال التطبيقات والبرامج الالكترونية والمنصات الرقمية فمثلا لمراقبة دخول وخروج العمال والموظفين يكون آليا باستعمال البصمة بالإضافة الى وجود موقع الكتروني خاص بالمنشأة الرياضية توضع فيه كل المعلومات الخاصة بها والنشاطات التي تقوم بها وكذلك استخراج الوثائق المتعلقة بالعمال عن طريق تحميلها من البريد الالكتروني الخاص بالمؤسسة دون التقل اليها.

الاستنتاج: نستنتج أن التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية الضرورية لتطوير أداء المنشأة الرياضية كثيرة ومتعددة واستغلالها في مكان العمل يطور الأداء الوظيفي والمؤسستي.

عرض وتحليل نتائج المقابلة (السؤال رقم 05 + السؤال رقم 06):

01-السؤال الخامس: هل أحسستم أن لاستغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟

من خلال اجابة المسؤولين على السؤال الخامس تبين لنا أن لاستغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية وذلك من خلال المزايا والايجابيات العديدة التي تمنحها للمؤسسة التي تستطيع تحقيق أهدافها المسطرة بكل جدارة واستحقاق فيتم اختصار المسافات وربح الوقت والجهد والمحافظة على الموارد البشرية العاملة بها بفضل تحسين ظروف العمل، والقدرة على مواجهة كل الصعوبات وتذليلها ومعرفة كل الأمور المتعلقة بتسيير المؤسسة وممتلكاتها بفضل رقمنة كل مجالات التسيير، وكل المزايا المذكورة سابقا تؤدي حتما الى تطوير أداء المنشآت الرياضية.

02-السؤال السادس: كيف ترون العلاقة بين استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وتطوير أداء المنشآت الرياضية؟

من خلال اجابة المسؤولين على السؤال السادس تبين لنا أنه توجد علاقة طردية بين استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وتطوير أداء المنشآت الرياضية بحيث كلما زاد استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تطور أداء المنشآت الرياضية أكثر لأنه من شروط حصول هذه الأخيرة هو استغلال كل ما هو حديث وجديد في مجال التكنولوجيا ومواكب للعصرنة ومتناسب مع المستجدات والتغيرات التي طرأت على مجال التسيير .

4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

4-2-1- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الجزئية الأولى:

من خلال عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الأول الذي يحتوي على تسعة (09) أسئلة تبين لنا أن أغلبية أفراد عينة البحث بنسبة 82.08% أجابوا على السؤال الأول بأن الترقيات في الرتبة والدرجات المكفولة في قانونهم الأساسي تشجعهم على رفع أداء المنشآت الرياضية التي يعملون بها، وفيما يخص نتائج السؤال الثاني تبين لنا أن كل أفراد العينة بنسبة 100% يقولون أن الأسلاك المحرومة من الترقية لا تؤدي عملها بالشكل المطلوب لتطوير أداء المنشآت الرياضية، أما السؤال الثالث بنسبة 74.63% من أفراد العينة أجابوا عليه بأن العمال الذين استفادوا من مختلف الترقيات زاد مردودهم الوظيفي، في حين أن السؤال الرابع بنسبة 86.57% من أفراد العينة أجابوا عليه بأن الترقية تحفز العامل ماديا ومعنويا لتحسين أدائه وأداء المنشأة الرياضية، أما السؤال الخامس كل أفراد العينة أي بنسبة 100% أجابوا عليه بأنه دائما بعد ترقيتهم يساهمون في النتائج الايجابية التي تحققها المؤسسة، في حين أن السؤال السادس أجاب عليه بنسبة 88.06% من العمال بأن الترقيات التي تحصلوا عليها تدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل، وفي أجوبة السؤال السابع تبين لنا أن نسبة 58.21% من العمال يتوقعون بأن يكون أداءهم الوظيفي متوسط في حالة عدم اعتماد الترقيات الضرورية لهم في القانون الأساسي الخاص بهم، في حين أجاب على السؤال الثامن بنسبة 73.13% من العمال بأن الترقية التي تحصلوا عليها زادت كثيرا من كفاءتهم، أما آخر سؤال الذي كان مفتوحا أجاب عليه معظم المبحوثين بأن الترقيات الضرورية خلال مسارهم المهني تساهم بشكل هام في تطوير أداء المنشآت الرياضية العاملين بها.

وفيما يخص نتائج المقابلة التي أجريت مع مدراء خمسة منشآت رياضية ببلدية البويرة فكانت كل الاجابات حول السؤال الأول على ان الترقيات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي لها دور كبير وهام في تطوير أداء المنشآت الرياضية، أما فيما يخص السؤال الثاني فكانت اجابة كل المسؤولين على أن الترقيات المختلفة التي يستفيد منها العامل تحفزه كما ينبغي لزيادة مردوده الوظيفي بصفة خاصة وتطوير أداء المنشأة الرياضية بصفة عامة.

وهذا ما أكده صلاح الدين محمد عبد الباقي حيث قال أن للترقية عدة أهداف من بينها هو استثمار الطاقات الانتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية وضمان بقاء الأفراد الأكفاء لتحسين خدمات المنظمة وتحقيق أهدافها. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص276).

وعليه وبعد عرض وتحليل ومناقشة مختلف أجوبة المبحوثين تأكد جليا تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن اعتماد الترتيبات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

4-2-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني بالفرضية الجزئية الثانية:

من خلال عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثاني الذي يحتوي على تسعة (09) أسئلة تبين لنا أن أغلبية العمال الذين أجابوا على السؤال العاشر بنسبة 80.60% يرون أن التكوين المستمر لفائدتهم ضروري لتطوير أداء المنشأة الرياضية، في حين أجوبة السؤال الحادي عشر بينت أن نسبة 68.66% من العمال استفادوا من دورات وتربصات تكوينية وتدريبية لتحسين أداءهم للمساهمة في تحسين أداء مؤسساتهم، أما السؤال الثاني عشر أجاب عليه أغلبية العمال أي بنسبة 77.61% بأن تكوينهم المستمر يزيد كثيرا من رغبتهم في العمل لبلوغ الأهداف المسطرة لتطوير أداء المنشأة الرياضية، وفي أجوبة السؤال الثالث عشر يرى أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 79.10% بأن البرامج التكوينية المسطرة لهم مفيدة ومساهمة في تحسين أداء المنشأة الرياضية، في حين أن السؤال الرابع عشر أجاب عليه أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 70.16% بأنه توجد علاقة بين التكوين المستمر والرغبة في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي، أما السؤال الخامس عشر فأغلبية أفراد العينة أي بنسبة 68.66% أجابوا عليه بأن تكوينهم المستمر يساهم كثيرا في تلبية متطلبات عصرنة المنشآت الرياضية، وفي أجوبة السؤال السادس عشر يرى أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 76.12% بأن تكوينهم المستمر يساهم كثيرا في تحسين الخدمات التي توفرها المنشآت الرياضية العاملين بها، وفي السؤال السابع عشر أجاب عليه أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 80.60% بأن العلاقة طردية بين تكوينهم المستمر وتطوير أداء المنشآت الرياضية، أما أجوبة السؤال الثامن عشر المفتوح معظم المبحوثين يرون أن التكوين المستمر يساهم بشكل كبير في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

وفيما يخص نتائج المقابلة حول أجوبة السؤال الثالث يرى كل المسيرين أن التكوين المستمر له دور كبير وهام في تطوير أداء المنشآت الرياضية في حين أن السؤال الرابع أجاب عليه المدراء بأن البرامج التكوينية الدورية التي استفاد منها العمال حسنت من نوعية الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية.

وهذا ما أكده علي يونس ميا وآخرون حيث أنهم يرون أن التكوين الدوري له أهمية بالنسبة للمؤسسة من خلال تحسين المناخ التنظيمي والاجتماعي والانتاجية ونوعية العمل، فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها. (علي يونس ميا وآخرون، 2009، ص10).

وعليه بعد عرض وتحليل ومناقشة مختلف أجوبة المبحوثين تأكد جليا تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على ان التكوين المستمر للمورد البشري يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

4-2-3- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثالث بالفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثالث الذي يحتوي على تسعة (09) أسئلة تبين لنا أن كل أفراد العينة الذين أجابوا على السؤال (19) بنسبة 100% يرون أن استخدام التقنيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشأة الرياضية، وفي أجوبة السؤال (20) كل أفراد العينة بنسبة 100% يرون أن استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ينعكس ايجابا على أداء المنشأة الرياضية، في حين السؤال (21) أجاب عليه أغلبية المبحوثين أي بنسبة 91.04% أن استعمال الطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية لا يطور أداء المنشأة الرياضية، وفي السؤال (22) أجاب عليه معظم المبحوثين أي بنسبة 85.07% بأن وتيرة تطور المنشأة الرياضية عند استخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تكون سريعة، أما أجوبة السؤال (23) فيرى كل أفراد العينة أي بنسبة 100% بأن العصرية ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية ضرورية كثيرا لتحسين الأداء بالمنشأة الرياضية، وفيما يخص السؤال (24) أجاب عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 77.61% بأن مهاراتهم الفردية تتحسن عند استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية، أما السؤال (25) فأغلبية المبحوثين أي بنسبة 83.58% أجابوا بأن استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يحسن كثيرا من نوعية الخدمات المقدمة لزبائن المؤسسة، وفي السؤال (26) الذي كان مفتوحا فكانت فيه معظم إجابات المبحوثين أنه توجد عدة مزايا تقدمها التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية بخصوص أداء المؤسسة أهمها ربح الوقت والجهد، تسهيل مهام العمال والتكفل السريع بكل الانشغالات المطروحة من طرفهم أو من طرف المنخرطين، أما السؤال الأخير في المحور الثالث فأجاب معظم المبحوثين أن أهم التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية الضرورية لتطوير أداء المنشأة الرياضية تتمثل في استعمال التطبيقات والبرامج الالكترونية والمنصات الرقمية.

وفيما يخص نتائج المقابلة ففي السؤال رقم 05 كل المدراء أجابوا بأن لاستغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية، أما السؤال رقم 06 فكانت فيه إجابة المسؤولين متماثلة حيث أنه توجد علاقة طردية بين استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وتطوير أداء المنشآت الرياضية.

ويرى نجم عبود نجم أن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التسيير يضمن للمؤسسة تقديم أحسن الخدمات للمواطنين دون الوقوع في المشكلات والتعقيدات وتوفير الجهد والوقت وهذا التغير المستمر من أجل رفع أداءها، إرضاء للعملاء من جهة وقصد تحقيق أكبر نجاح ممكن يضمن تقدمها. (نجم عبود نجم، 2009، ص 127).

وعليه بعد عرض وتحليل ومناقشة مختلف أجوبة المبحوثين تأكد جليا تحقق الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أن استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

خلاصة:

من خلال ما قمنا فيه في الشق الميداني للدراسة وبعد تحليل أجوبة الاستبيان الموجه لعمال المنشآت الرياضية لبلدية البويرة والمقابلة التي أجريت مع المدراء، تحصلنا على نتائج ملموسة تمت قراءتها ومناقشتها ومقابلتها بالفرضيات التي افترضناها لنتوصل في الأخير الى صحتها من عدمه، فقد قمنا بتطبيق اختبار كاف تريبع على النتائج وحولنا تكرارات اجابات الاستبيان الى نسب مئوية ثم مثلنا النسب بدوائر نسبية فأصبحت النتائج المتحصل عليها ملموسة يستطيع أي شخص قراءتها بسهولة.

الاستنتاج العام:

بعد عرض النتائج النهائية نصل الى الاستنتاج العام وذلك لمعرفة الجوانب العامة من الموضوع بالإجابة على كل التساؤلات المطروحة، وفي هذا البحث الذي كان موضوعه حول تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المنشآت الرياضية حيث تطرقنا في الدراسة الميدانية الى ثلاثة محاور متعلقة بتنمية الموارد البشرية وتم وضع لكل محور تسعة أسئلة تجسدت في استمارة استبائية تم توجيهها الى عمال المنشآت الرياضية لبلدية البويرة.

ومن خلال الإجابة على أسئلة المحور الأول وتفسير نتائجه توصلنا الى أن اعتماد الترقيات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية لأن الترقيات بمختلف أنواعها سواء في الرتبة أو في الدرجات تحفز العامل معنويا وماديا لزيادة مردوده الوظيفي وتجعله مهتما بصفة كلية بعمله ويحاول أن يكون عنصرا أساسيا في مكان عمله وبالتالي تتطور امكانياته وهو ما يساهم في تطور المنشأة الرياضية التي يعمل بها.

أما المحور الثاني ومن خلال الاجابة على أسئلته وتحليل نتائجه توصلنا الى أن التكوين المستمر للمورد البشري يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية بحيث ان محتواه مواكب تماما لكل التغيرات والمستجدات التي طرأت على مختلف الوظائف وعلى مجال التسيير ويلبي متطلبات عصرنة التسيير المؤسساتي فكلما تم القيام بتكوين مستمر للعمال كلما زادت رغبتهم في العمل ويتحسن أداءهم الوظيفي وتتطور امكانياتهم وقدراتهم المهنية وبالتالي المساهمة في تطوير أداء المنشآت الرياضية العاملين بها.

وفيما يخص المحور الثالث ومن خلال الاجابة على أسئلته وتحليل نتائجه توصلنا الى أن استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية، بحيث أنها تقدم عدة مزايا سواء للرئيس أو المرؤوس وتحسن المهارات الفردية للعمال وتكون وتيرة تطور المنشأة بشكل سريع، كما استخلصنا أن أهم التكنولوجيات الحديثة المستعملة في مجال تسيير الموارد البشرية تتمثل في استعمال التطبيقات والبرامج الالكترونية والمنصات الرقمية وهي ضرورية جدا لتحسين وتسهيل مختلف الخدمات المقدمة من طرف المنشأة الرياضية.

وبعد تحقق الفرضيات الجزئية الثلاثة تأكد تحقق الفرضية العامة التي تنص على أن لتنمية الموارد البشرية دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

الخاتمة:

أصبحت ادارة الموارد البشرية في الوقت الحالي كأهم الإدارات في المؤسسة الرياضية، مهمتها تكوين قوى عاملة مستقرة وفعالة تسعى الى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لذلك عرفت بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، وتطورت الرؤية للوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم كما تهتم بتدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل أي تغيير في طرق الانتاج بالمؤسسة وتحديدها لأفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد الى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أداءه، بالإضافة الى معرفتها الى ميول الأفراد واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضي عن وظيفته والجو الذي يؤدي فيه عمله، وهذا ما أشارت اليه مدرسة العلاقات الانسانية وتعمقت فيه نظرية أنظمة السلوك التي ترى أن معرفة المسير لسلوك العاملين واهتماماتهم وكذا العوامل التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم عن طريق تكوينهم المستمر وترقيتهم في الرتب والدرجات و العمل على توفير كل الشروط المطلوبة للعمل في أحسن الظروف وهذا ما يؤدي الى تحقيق الأهداف التي ترجوها المؤسسة.

فالمراد البشرية هي رأس المال الحقيقي ويرتبط استمرار المؤسسة وازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي وهو ما توصلنا اليه في نتائج بحثنا حيث ان تنمية الموارد البشرية له دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية ويكون ذلك من خلال اعتماد الترقيات الضرورية للمورد البشري تكون مكفولة في القانون الخاص به سواء كانت ترقيات في الرتبة أو في الدرجات أو الى مناصب عليا تشجع العامل على بذل المزيد من الجهود والاهتمام أكثر بوظيفته وتحفزه ماديا ومعنويا لتطوير مردوده الوظيفي ما يؤدي الى تطوير أداء المنشأة الرياضية التي يعمل بها، كما أن التكوين المستمر للمورد البشري له دور كبير في تطوير أداء المنشآت الرياضية من خلال اطلاع العامل على كل التغيرات والمستجدات الجديدة والحديثة التي طرأت على وظيفته وهذا من أجل مواكبة التطورات الحاصلة على الصعيدين المهني والمؤسستي، بالإضافة الى ان تلبية متطلبات عصرنة تسيير المنشآت الرياضية يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة وقدرات مهنية عالية وهذا لا نحصل عليه إلا بتكوينها المستمر.

كما استخلصنا أيضا أن استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية مثل التطبيقات والبرامج الالكترونية والمنصات الرقمية التي تلعب دور كبير في تطوير أداء المنشآت الرياضية من خلال المزايا الكثيرة التي تمنحها لمستعملها في الميدان حيث أن أداء المؤسسة يتطور بوتيرة سريعة كلما زاد استعمال التقنيات والطرق

الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية عكس الطرق التقليدية التي أصبحت لا تواكب متطلبات التسيير الحديث واستعمال التكنولوجيات الحديثة يحسن المهارات الفردية للعامل ويسهل مهام الموارد البشرية ويتم ربح الوقت والجهد وهذا كله يساهم في تطوير الأداء الوظيفي والمؤسسي.

فتمية المورد البشري تحظى باهتمام الدول على اختلاف توجهاتها كون تنمية المورد البشري تمنح الفرد العامل مهارات وخبرات اضافية تجعله مؤهلا للمساهمة في تطوير أداء مؤسسته.

الاقتراحات والفروض المستقبلية:

- ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية التي من شأنها المساهمة في ازدهار المؤسسة وتطورها.
- وجوب إنشاء أقسام ووحدات خاصة بالموارد البشرية على مستوى كل المنشآت الرياضية.
- توصية المسؤولين بالاهتمام بالتربصات والدورات التكوينية والتدريبية لعمال المنشآت الرياضية والتي يجب أن تكون دورية وبصفة مستمرة.
- اعتماد الترقيات الضرورية في الدرجات والترتب لكل العمال في القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع الشباب والرياضة.
- الحد من ظاهرة هجرة الموارد البشرية والكفاءات عن طريق توفير كل ظروف العمل التي توفرها المنشآت الرياضية الأجنبية المنافسة.
- ضرورة التوجه نحو الرقمنة في التسيير بصفة عامة وفي تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة كاستعمال التطبيقات والبرامج الالكترونية والمنصات الرقمية.
- توعية المسؤولين الإداريين بمدى أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع مستوى أداء المنشآت الرياضية وإعداد الخطط الاستراتيجية.
- ضرورة إعادة النظر في مختلف القوانين والمراسيم والقرارات الوزارية المنظمة للموارد البشرية في المنشآت الرياضية لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة.
- الاهتمام بالتسيير والإدارة الرياضية التي تعتبر الركيزة الأساسية للرقى بالرياضة وتطوير أداء المنشآت الرياضية.
- البحث عن اتفاقيات شراكة وتعاون مع منشآت رياضية متطورة للاستفادة من خبراتها وتجاربها الرائدة التي تمتلكها.
- العمل بالطرق التشاركية من خلال إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع أهداف المنشأة الرياضية.
- ترسيخ ثقافة حضارية داخل المنشأة الرياضية لنشر القيم الإدارية الصحيحة وأسسها لخلق روح المبادرة والتعاون والتضامن والتكافل بين العمال من أجل المصلحة العامة التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

البيبيو جرافيا

1-باللغة العربية:

أ-المصادر:

القرآن الكريم: سورة الاسراء الآية 23

القواميس:

منير البعلبكي : المورد، قاموس انجليزي- فرنسي- عربي، دار العلم للملايين، بيروت، 1980.

ب- المراجع:

1-عبد المنعم جنيد، (1983)، ادارة الأفراد، مصر .

2- جاري ديسلر، (2003)، ادارة الموارد البشرية، ترجمة السيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، السعودية، دار المريخ للنشر.

3- بوحنية قوي، (2008)، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، مكتبة القوى لخدمات الطباعة.

4- محمد الصيرفي، (2009)، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، ب ط، الاسكندرية، أبو الخير للطباعة والتجليد.

5- طاهر محمود الكلالدة، (2013)، تنمية وادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار البادية، ناشرون وموزعون

6- طلحة حسام الدين، (1996)، مقدمة في الادارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى.

7- صلاح الدين عبد الباقي، (1999)، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط.

8- مصطفى نجيب شاوش، (1996)، ادارة الأفراد، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

9- مهدي حسن زويلف، (1994)، ادارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، عمان، الطبعة الأولى.

10- جمال الدين محمد المرسي،(2003)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعة، الاسكندرية، دط.

11- عمر وصفي عقيلي، (1996)، ادارة القوى العاملة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، دط.

12- الوليد بشار يزيد، (2009)، المفاهيم الادارية الحديثة، ط1، عمان، دار الولاية للنشر والتوزيع.

- 13- سليمان محمد الطماوي، (1973)، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 14- راوية حسن، (2003)، السلوك التنظيمي المعاصر، ب ط، مصر، الدار العلمية.
- 15- بربر كامل، (2008)، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، بيروت، دار المنهل.
- 16- إبراهيم حسن بلوط، (2002)، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية.
- 17- محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين، (2012)، المنشآت والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 18- عفاف عبد المنعم درويش، (1998)، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 19- عفاف عبد المنعم درويش، (2003)، الإمكانيات في التربية البدنية، دار النشر للمعرفة، الإسكندرية.
- 20- مفتي ابراهيم حماد، (1999)، تطبيقات الادارة الرياضية(المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية)، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة.
- 21- عقيل جاسم عبد الله، (1999)، في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر.
- 22- فاروق محمد السعيد راشد، (2001)، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية.
- 24- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، (2003)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- 25- عبد الحميد شرف، (1997)، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب بالنشر، القاهرة، الطبعة الأولى.
- 26- محمد سعيد سلطان، (1993)، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 27- حسن أحمد الشافعين، سوزان أحمد علي مرسي، (1995)، مبادئ البحث العلمي والتربية البدنية والرياضية، مصر، منشأة المعارف بالإسكندرية.

28- فريد كامل أبو زينة، عبد الحفيظ الشايب، (2006)، مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي، الأردن، دار المسيرة.

29- محمد السيد، (1970)، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (ط2)، مصر، دار النهضة العربية.

30- أحمد بن مرسل، (2005)، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

31- رشيد زرواتي، (2002)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر.

32- عمر وصفي عقيلي، (2002)، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

33- رايح تركي، (1984)، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

34- رجاء وحيد دويدري، (2000)، البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر العربي، دمشق.

35- صلاح الدين محمد عبد الباقي (200)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

36- نجم عبود نجم، (2009)، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية، الوظائف، ط1، عمان.

37- فيصل حسونة، (2011)، ادارة الموارد البشرية، ب ط، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

38- أحمد سيد مصطفى، (2002)، ادارة الموارد البشرية، الأصول والمهارات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة.

ج- المجلات العلمية:

39- عبد الملوك مزهودة، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول

40- علي يونس ميا وآخرون، (2009)، قياس أثر التدريب في العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1.

41- أحمد الفاضل، 2011، مقال حول تصميم وتخطيط وإدارة المنشأة الرياضية.

د - الأطروحات والرسائل العلمية:

42- بورزامة رابح، (2010، 2011)، عملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط، الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 03.

43- غيلاس حسين، (2005-2006)، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.

44- رفاع شريفة، (2007-2008)، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الادارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر.

45- السعيد قارة، (1993)، نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية (دراسة مقارنة)، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم الادارية، قسم القانون العام، معهد الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر.

هـ - الجرائد والقوانين والمراسيم:

46- المرسوم التنفيذي رقم (416-91)، المؤرخ في 02/11/1991، الجزائر.

2- باللغة الأجنبية:

أ - الكتب:

47- Marie trasanini,(2004) ,evaluer les competences, éditions EMS Management et Société Colombelles.

48- .Dennis Molho,(2003), la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris-France.

ب - المواقع الالكترونية:

49- ([http://www. Arab dict. com/26-11-2022/10h10](http://www.Arab dict. com/26-11-2022/10h10)).

50- <http://www.almaany com/ar/dict/ar-ar / 26-11-2022/10h00>).

51- <https://www.hrdiscussion. Com/hr814.html/26-11-2022/10h05>)

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبائية موجهة لعمال المنشآت الرياضية

في إطار مذكرة التخرج التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية شعبة الإدارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية تحت عنوان:

"تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المنشآت الرياضية"

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة قصد مساعدتنا في انجاز بحثنا، هذا كما نرجو أن تكون إجاباتكم صادقة للتوصل إلى نتائج واقعية.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة:

وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة في الأسئلة المغلقة والإجابة تكون بجملة مفيدة على الأسئلة المفتوحة ونصف المفتوحة.

إشراف:

أ. د. لاوسين سليمان

إعداد:

زعروري علي

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: اعتماد الترقيات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

1- هل الترقيات في الرتبة والدرجات المكفولة في قانونكم الأساسي تشجعكم للعمل على رفع أداء المنشآت الرياضية التي تعملون بها؟

نعم لا نوعا ما

2- هل الأسلاك المحرومة من الترقية تؤدي عملها بالشكل المطلوب لتطوير أداء المنشأة الرياضية؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب: لا لماذا؟:.....

.....

3- في رأيك، هل العمال الذين استفادوا من مختلف الترقيات زاد مردودهم الوظيفي؟

كثيرا قليلا نوعا ما

4- حسب تقديرك، ماهي الحوافز التي تمنحها الترقية للعامل حتى يحسن أداءه وأداء المنشأة الرياضية؟

حوافز مادية حوافز معنوية كليهما

5- بعد ترقيةك، هل تساهم في النتائج الإيجابية التي تحققت المؤسسة؟

أبداً قليلا دائما

في حالة الإجابة ب: دائما كيف ذلك؟:.....

.....

6- هل تدفعك الترقيات التي تحصلت عليها لبذل جهد أكبر في العمل؟

نعم لا

7- كيف تتوقع أن يكون أداءك الوظيفي في حالة عدم اعتماد الترقيات الضرورية لسلككم في القانون الأساسي الخاص بكم؟

أداء جيد أداء متوسط أداء ضعيف منعدم الأداء

8- هل ترى أن الترقية المتحصل عليها تزيد من كفاءتكم؟

أبداً قليلاً كثيراً

9- ما مدى مساهمة الترقيات الضرورية خلال مشاركتك المهني في تطوير أداء مؤسستك؟

.....
.....

المحور الثاني: التكوين المستمر للمورد البشري يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية

10- هل ترون أن التكوين المستمر الذي تخضعون له ضروري لتطوير أداء المنشأة الرياضية؟

نعم لا أحياناً

11- هل استفدت خلال عملك من دورات و تربية وتدريبية لتحسين أداءك وبالتالي تحسين أداء مؤسستك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب: نعم فما هي درجة استفادتك منها؟

استفادة كبيرة استفادة متوسطة استفادة قليلة

12- هل ترون بأن التكوين المستمر لفائدتكم يزيد من رغبتكم في العمل لبلوغ الأهداف المسطرة لتطوير أداء المنشأة الرياضية؟

أبداً قليلاً كثيراً

..... إذا كانت الإجابة ب: كثيراً، كيف ذلك؟
.....

13- هل ترون بأن البرامج التكوينية المسطرة مفيدة لكم ومساهمة في تحسين أداء المنشأة الرياضية؟

أبداً قليلاً كثيراً

14- هل هناك علاقة بين التكوين المستمر والرغبة في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسساتي؟

نعم لا نوعا ما

15- هل يساهم تكوينكم المستمر في تلبية متطلبات عصرنة المنشآت الرياضية؟

أبداً قليلاً كثيراً

16- هل ترى أن تكوينكم المستمر يساهم في تحسين الخدمات التي توفرها مؤسساتكم؟

أبداً قليلاً كثيراً

17- ما طبيعة العلاقة بين التكوين المستمر للمورد البشري وتطوير أداء المنشآت الرياضية حسب رأيكم؟

طردية عكسية لا توجد هناك علاقة

18- كيف ترون مساهمة التكوين المستمر للمورد البشري في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟

.....
.....
.....

المحور الثالث: استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

19- هل استخدام التقنيات الحديثة لتسيير الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء المنشأة الرياضية؟

أبداً قليلاً كثيراً

إذا كانت الإجابة ب: كثيراً، كيف ذلك؟
.....
.....

20- في رأيك كيف ينعكس استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية على أداء المنشأة الرياضية؟

إيجاباً سلبيًا

إذا كان إيجاباً، كيف يكون ذلك؟

21- هل استعمال الطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية يطور أداء المنشأة الرياضية؟

أبداً قليلاً كثيراً

22- كيف تكون وتيرة تطور المنشأة الرياضية عند استخدام التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية؟

سريعة بطيئة مقبولة

23- هل ترون أن العصرنة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية ضرورية لتحسين الأداء بالمنشأة الرياضية؟

أبداً قليلاً كثيراً

24- هل تتحسن مهاراتكم الفردية عند استغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية؟

نعم لا

إذا كان الجواب ب: نعم، كيف يكون التحسن؟

تحسن كبير تحسن مقبول تحسن طفيف

25- هل استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يحسن من نوعية الخدمات المقدمة لزيائن المؤسسة؟

أبداً قليلاً كثيراً

إذا كانت الإجابة ب: كثيراً، كيف ذلك؟

26- حسب رأيكم ما هي المزايا التي تقدمها التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية بخصوص أداء

المؤسسة؟

.....
.....
27- ما هي أهم التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية الضرورية لتطوير أداء المنشأة الرياضية حسبك؟

الملحق رقم (02)

أسئلة المقابلة الموجهة للمسؤولين

- 1- هل ترون أن لاعتماد الترقيات الضرورية للمورد البشري المكفولة في القانون الأساسي دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟
- 2- هل ترون أن الترقيات المختلفة التي يستفيد منها العامل تحفزه كما ينبغي لزيادة مردوده الوظيفي بصفة خاصة وتطوير أداء المنشأة الرياضية بصفة عامة؟
- 3- حسب رأيكم، هل التكوين المستمر للمورد البشري يساهم في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟
- 4- هل وجدتم أن البرامج التكوينية الدورية التي استفاد منها العمال حسنت من نوعية الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية؟
- 5- هل أحسستم أن لاستغلال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية؟
- 6- كيف ترون العلاقة بين استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وتطوير أداء المنشآت الرياضية؟

الملحق رقم (03)



إلى السيد (ة): مدير ديوان المكتب المتعدد
الرياضيات لولاية الجوزة

قسم الإدارة والتسيير الرياضي
الرقم: 310/بوعتان ب د / 2023.

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطنب السمتل في تسهيل مهمة الطنب:

الطالب (ة): أعرور علي رقم التسجيل: 2106304054 تاريخ ومكان الميلاد: 4/05/1984 الجوزة

من أجل القيام بمنكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2023/2022 الذي يندرج

ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلة

مدير ديوان المكتب المتعدد
الرياضيات لولاية الجوزة
كمال عيسات

رئيس القسم
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
المعهد الوطني للدراسات والبحوث الرياضية

الملحق رقم (04)

جامعة ألكلي محمد السادس بالبيرو

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة الاستيعابية

لمشكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص:

تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، بعنوان:




تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المنشآت الرياضية

إشراف:

إعداد:

أ.م.م. توفيق سليمان

زعروري علي

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الملاحظات أو ملاحظات	التوقيع
01	زيد عبد السلام	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البيرو	مقبول مع بعض التعديلات	
02	يوسف مرزوق	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوير	مقبول	
03	محمد بن جواد	أستاذ محاضر	جامعة البيرو	مقبول مع التزم التعديل كقترحه	

السنة الجامعية: 2023/2022

الملحق رقم (05)




التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي اسفله،

السيد (ة) زعيرو بك عليالصفة: طالب (ماستر / دكتوراه)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية: رقم 119 423636والصادرة بتاريخ 2023/01/19
المسجل (ة) بكلية / معهد علوم وتكنولوجيا المعلومات بـ قسم الإدارة والتسيير المركز العلمي
تخصص: تسيير المنشآت الرياضية بالموارد البشرية
والمكلف (ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماستير، اطروحة دكتوراه).
عنوانها: تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير
أداء المنشآت الرياضية
أصرح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة
في انجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (ة)
Zaim

التاريخ: 2023/06/10

البويرة في: <u>2023/06/11</u>	هيئة مراقبة السرقعة العلمية:
	النسبة: % <u>93</u>