

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف- المسيلة



ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: إدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت

الرياضية

كلية/معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: . اليامين بوقبال

تحت عنوان

الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق  
التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة -المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

د/ أحمد بن رجم

مناقشا

جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

## شكر و تحرفاء

إن الحمد والشكر لله الذي أعانني على اجاز هذا العمل

كما أتقدم بأعمق آيات الشكر والتقدير للأساتذة المشرف "بن مرجوم

أحمد" الذي كان له الفضل الكبير في اجاز هذا العمل

والشكر موصول إلى كافة أساتذة قسم الإدارة والسيير الرياضي،

وأخص بالذكر كل من قام بتدريسي في كل السنوات الدراسية .

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في اجاز

هذا العمل .

إلى كل هؤلاء أدعو الله العلي القدير أن تجاز بهم عني خير

الجزء .

دايا مين

# قائمة المطبوعات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
/	شكر وعرهان	
/	فهرس المحتويات	
/	فهرس الجداول والأشكال	
أ	مقدمة .....	
<b>الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة</b>		
<b>الخلفية النظرية</b>		
04	أولاً: الترقية .....	
04	أنواع الترقية .....	1
06	شروط الترقية .....	2
06	أهداف الترقية .....	3
07	آثار الترقية .....	4
08	أسس الترقية .....	5
13	مصادر الترقية .....	6
13	مشاكل الترقية .....	7
13	الترقية في إدارة الموارد البشرية .....	8
17	ثانياً: التفوق التنافسي .....	
17	مفهوم التفوق التنافسي .....	1
18	أهمية التفوق التنافسي .....	2
18	إستراتيجيات التفوق التنافسي .....	3
20	مصادر التفوق التنافسي .....	4
20	أبعاد التفوق التنافسي .....	5
23	ثالثاً: المؤسسة الرياضية .....	

23	تعريف المؤسسة .....	1
23	تعريف المؤسسات الرياضية .....	2
23	أنواع المؤسسات الرياضية .....	3
24	أهمية المؤسسات الرياضية .....	4
24	أهداف المؤسسات الرياضية .....	5
25	تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .....	6
26	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة .....	7
<b>الدراسات السابقة</b>		
27	الدراسات السابقة .....	1
30	التعليق على الدراسات السابقة .....	2
<b>الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة</b>		
32	المفاهيم الأساسية للدراسة .....	1
35	إشكالية الدراسة .....	2
36	فرضيات الدراسة .....	3
36	أهداف الدراسة .....	4
37	أهمية الدراسة .....	5
<b>الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>		
39	تمهيد .....	
40	الدراسة الاستطلاعية .....	1
40	مجالات الدراسة .....	2
41	المنهج المستخدم .....	3
42	مجتمع وعينة البحث .....	4
43	ضبط متغيرات البحث .....	5
44	الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات .....	6

45	إجراءات التطبيق الميداني للأداة .....	7
45	الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية) .....	8
<b>الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>		
49	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها .....	
<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والاقتراحات</b>		
60	استنتاجات عامة .....	1
60	الاقتراحات والتوصيات .....	2
61	الآفاق المستقبلية .....	3
63	قائمة المصادر والمراجع .....	
/	الملاحق .....	
/	ملخص الدراسة .....	

# قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	يمثل معامل الارتباط "بيرسون" محاور الدراسة ومدى اتساقها بالدرجة الكلية للاستبانة	01
47	يمثل معامل الثبات ألفا أكرونباخ "Alpha de Cronbach" لأداة الدراسة	02
49	تحليل عبارات المحور الأول	03
52	تحليل عبارات المحور الثاني	04
55	يمثل نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الأول	05
56	يمثل نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الثاني	06
57	يمثل نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الكلي	07

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة.	01
50	يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها وانحرافها المعياري	02
53	يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها وانحرافها المعياري	03

مَقْدَمٌ

شهدت المجتمعات الحديثة نموا تنظيميا كبيرا غزا كافة وجوه الحياة الاجتماعية، مما أدى إلى ظهور مشكلات وظواهر تتطلب بالضرورة دراسة متعمقة وتحليلا مستيقظا. فالمؤسسات الحديثة تستند إلى فلسفة محددة قوامها تحقيق أعلى درجات الرشد بهدف الوصول بإنتاجية المؤسسات إلى أقصى حد ممكن من الفعالية والكفاءة. وحينما حاولت المؤسسات تحقيق هذا الهدف اصطدمت بحرية الأفراد فاضطرت إلى تكبيها ثم اصطدمت بممارسة المبادئ الديمقراطية التي هي حق للأفراد، مما أدى في نهاية الأمر إلى معضلة يتعين مواجهتها إذا ما أردنا التوصل إلى صيغة ملائمة تضمن للتنظيم رشده وفعالته في الوقت الذي تحقق للأفراد حريتهم ووجودهم وإنسانيتهم. (شعيب معزوز، 2015، ص2)

كما أن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. إذ أن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الرياضية أدى بالضرورة إلى تطور أو ووجوب تطور كل ما له علاقة بها سواء من جانب الموارد التي يمكن أن تقوم عليها أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز إستراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى. (عمر مسعي، 2014، ص1)

وعلى اعتبار أن فعالية أية مؤسسة ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. أصبح من الضروري ترشيد استغلال العنصر البشري، الذي أصبح أكثر طموحا وتنوعا فيما يرغب في تحقيقه من أهداف، كما أصبح أكثر اهتماما بتخطيط مستقبله المهني.

لذلك تعد الترقية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على مدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع ووضع برنامج ترقية وفق معايير موضوعية تسمح بالوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي.

الشيء الذي أدى إلى اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية في محاولة لإيجاد توازن دائم بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد. وتنطلق الإدارة في هذا الاهتمام من اعتقاد علمي، يقوم على أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعلا في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوى هي المصدر الحقيقي لتمييز

المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات هامة، لذلك فال محور الأساسي هو خلق القدرة التنافسية لدى الأفراد من خلال حافز الترقية بما توفره من امتيازات مادية ومعنوية.

ومن هذا المنطلق تنبع أهمية الدراسة الراهنة التي عاجلت ظاهرة تنظيمية ألا وهي الترقية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي. إذ حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين ضمن إطار نظري واسع النطاق، كما حاولت مختلف المقاربات النظرية تقديم تفسيرات لطبيعة العلاقة القائمة بين الترقية والتفوق التنافسي. وقد رافق هذا التنوع النظري تنوع في البحوث الإمبريقية التي انطلقت من رؤى وتصورات متباينة أكدت على أهمية الترقية في حياة المؤسسة والعامل على حد سواء، على اعتبار أن هذا المتغير قد يحقق الرضا والاستقرار مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة ومن تحقيق التفوق التنافسي.

وعليه تحاول الدراسة الراهنة التشخيص الفعلي لواقع الترقية بمختلف أبعادها من معايير، امتيازات، وعمليات، في علاقتها بأبعاد التفوق التنافسي. وذلك من خلال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة التي كانت ميدانا للدراسة. حيث احتوت هاته الدراسة على خمسة فصول وتضمن كل فصل مايلي:

**الفصل الأول:** تضمن الخلفية النظرية والدراسات السابقة، حيث تناولنا في الشق الأول مفهوم الترقية، وأنواعها، وشروطها، وأهدافها، وآثارها، وأسسها، ومصادرها، ومشاكلها، بالإضافة إلى الترقية في إدارة الموارد البشرية. ثم تناولنا مفهوم التفوق التنافسي، وأهميته، وإستراتيجياته، ومصادره، وأبعاده. ثم تطرقنا في نهاية هذا الفصل إلى المؤسسات الرياضي من خلال تعريف المؤسسة، تعريف المؤسسات الرياضية، وأنواعها، وأهميتها، وأهدافها، وكذلك تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، والهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة. أما الشق الثاني فقمنا فيه ببعض الدراسات السابقة والتعليق عليها.

**الفصل الثاني:** خصص إلى الإطار العام للدراسة وفيه إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية للدراسة.

**الفصل الثالث:** تضمن الإجراءات الميدانية للدراسة وفيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، الخصائص السيكومترية للدراسة، الأساليب الإحصائية.

**الفصل الرابع:** تضمن عرض النتائج وتفسيرها، وتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات.

**الفصل الخامس:** عبارة عن استنتاجات واقتراحات، تم فيها عرض النتائج المحققة، وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات والآفاق المستقبلية.

# الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الترقية:

### 1- أنواع الترقية:

الترقية تشمل بطبيعتها على الارتفاع في المناصب والدرجات والمراكز أو في مقادير المسؤولية إلا أنها تتفاوت في درجة هذه المسؤولية أو في فرص التقدم، وفيما يلي نتطرق إلى أنواع الترقية في المؤسسة:

#### 1-1- الترقية في الدرجة (الأفقية):

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى تصاحبها زيادة في الراتب وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة، ومعياريها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل. (فاتح جبلي، 2006، ص 30)

#### 1-2- الترقية في المرتبة:

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة، بينما تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها. (محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص 123)

#### 1-3- الترقية في الفئة:

تظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد. (عادل حسن مصطفى زهير، بدون سنة، ص 132)

وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات، تستند إلى كفاءة العامل.

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي المرتبة لذا فالاختيار يتم وفق لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة، لذا فالاختيار يتم وفق كفاءة العامل، ولا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.

1-4- الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم.

(صلاح الشناوي، 1973، ص 96)

ويرى الأستاذ "محمد علي محمد سالم" في كتابه "دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد" أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتبات.

(محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص 25)

1-5- الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان، فتتقصر انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتنقها.

1-6- الترقية الاجتماعية:

ويتضح مفهومها كمايلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين و التأهيل، ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

(محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص 125)

وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات العليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية. (محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص 126)

رغم تعدد أنواع الترقية واختلافها فإنها تنحصر أساسا بين زيادة في الأجر، ورفع تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤدي إلى رفع مستواه المعيشي، بالإضافة إلى زيادة في المستويات والاختصاصات، وقد أدرجنا كل أنواع الترقيات مع أنها تختلف من بلد إلى آخر، فهناك مؤسسات تأخذ بأنواع دون أخرى، وهذا تبعا للقوانين و النصوص المعمول بها في المؤسسات والوحدات.



## 2- شروط الترقية:

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات وأعباء أكبر، مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده و لمدة خدمته، وبهذا يكون توافق بين الإدارة والعاملين حول الترقية.

وتقتضي الترقية شروطا ويجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.
- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا. (عاطف محمد عبيد، بدون سنة، ص 421)
- اجتياز الاختبار بنجاح.

استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها ويشترط:

- أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وأن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي إليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.

(محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص 312)

- قضاء العامل فترة زمنية في الفئة الوظيفية قبل الترقية إلى الفئة الأعلى.
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح: يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرف العمل والسلوك، وهذا ما يجعل العمال مهيين لمسؤوليات وعملهم أكثر.

(محمد أنس قاسم جعفر، 1973، ص 305)

## 3- أهداف الترقية:

لكل نظام نسق فكري عام يحدد إطار ويربط بين أجزائه، وفي حدود هذا الإطار يسعى النظام إلى تحقيق أهداف معينة، باعتبارها سببا لوجوده يخدم على أثرها المصلحة العامة، وباعتبار الترقية نظام اجتماعي فهي ترمى إلى تحقيق أهداف متنوعة (نفسية، اجتماعية، اقتصادية، حضارية، ثقافية، سياسية... الخ)، تبعا لمبادئها وشروطها:

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- جلب العناصر الكفأة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.
- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات العمال، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية، خاصة إذا كان دور الإدارة هاما في إبراز أهميتها من حيث إتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز العمال.
- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع.
- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة.
- أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.
- أهداف ثقافية: المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تساهم في التطور الاجتماعي.
- وبتناول الترقية من الجانب الاجتماعي: من خلال التنافس على تطوير الكفاية الإنتاجية وحسن الأداء، يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات.
- (سليمان محمد الطماوي، 1987، ص 578)
- يمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الاعتبارات الشخصية، وكافة الطرق اللاموضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة، ونشوب صراع بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم، مما يؤثر على الإنتاج والإنتاجية.
- ولا يمكن للترقية أن تتحقق هذه الأهداف المتعددة إلا بالتزام العامل في عمله وقيامه بواجباته.

### 4- آثار الترقية:

- لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات في المكافآت والعلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى، وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.

- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى، وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين:

أ- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم، وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.

ب- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى لضمان بقاء الكفاءات العالية وعدم تركها للوظيفة بحثاً عن فرص ترقية في مؤسسة أخرى.

ولنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح المسؤوليات و الشروط الواجب توافرها في من يشغلها، لتحقيق مبدأ المناسب في المكان المناسب.

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى، وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين وضرورة وجود برامج تدريبية، وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى، مع تعريف العاملين بمجالها المتاحة مستقبلاً. (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 321)

ومن خلال عرض أثار الترقية يتضح أن زيادة الأجر والمكانة الاجتماعية، لهما الأثر الكبير على العامل، حيث يسعى هذا الأخير إلى إشباع حاجاته المادية والنفسية.

### 5- أسس الترقية:

يثير موضوع الترقية كثيراً من الجدل حول الأساس الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه، فالمعيار القديم المعمول به يقوم على أسس شخصية وتفضيلات ذاتية وصلات وروابط القرابة، بالإضافة إلى الاعتبارات السياسية والحزبية وإن كان على حساب المصلحة العامة.

وهكذا فإن الترقية لم تخضع لاعتبارات موضوعية بحيث ينظر إليها كأسلوب إداري واجتماعي يهدف إلى تحقيق الصالح العام.

ومن أجل القضاء على المعايير التي تطور العمل، ثم البحث على أسس علمية يمكنه الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية هي:

- أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة الجمع بين الأقدمية والكفاءة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 322)

### 5-1- الترقية على أساس الأقدمية:

تعتبر الأقدمية نظاما تاريخيا قديما، كما أنها تقدير من قبل الإدارة للعامل نظرا لتفانيه في عمله. وتعني الأقدمية: صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة، تحددها القوانين واللوائح المختلفة، (محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص 83) أو هي الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة، أو بطولية مدة الخدمة بالمؤسسة عامة، (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 322) وتفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على هذا الأساس كأساس للترقية للأسباب الآتية:

- هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة وطول فترة الخدمة، وفي هذه الحالة فالعامل يستمد حقه في الترقية من القواعد مباشرة.

- هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال للتحيز الرؤساء أو عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة و العمال.

- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمته، حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف. (صلاح عبد الباقي، 2000، ص 323)

- خلق الولاء والانتماء للمؤسسة حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة نقدية من جانب المؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف بها.

إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة مهمتها بتدريب وتنمية كفاءة العاملين ونظرا لمزايا الأقدمية نجد العاملين ونقاباتهم يعتمدون عليها في شغل الوظائف الإشرافية، خاصة لتأمينهم ضد أي تعسف ميرزين ذلك بمايلي:

- استبعاد الاعتبارات الشخصية في تقرير مصير العامل بالمؤسسة.  
- بساطة ووضوح هذا الأسلوب حيث يعطي الحق بالترقية لأقدم المتنافسين.  
- بعث الرضا والاطمئنان في نفوس العمال الذين يعلمون مسبقا أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم.

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- إن استخدام الأقدمية من شأنه أن يدفع الإدارة إلى العناية بعملية اختيار الأفراد في بداية التحاقهم بالخدمة إذ أن اختيار أفراد ليس لهم استعداد متقدم معنا أن يحتل هؤلاء مناصب في مستويات أعلى لا يؤهلهم استعدادهم الطبيعي لشغلها.
- تعتبر سنوات الخدمة من العوامل التي تساهم في تحديد قدرة الشخص وكفاءته، فالمفروض أن الشخص الأقدم أكبر خبرة وتجربة، مما يزيد من أهلية لشغل ووظيفة أعلى.
- مراعاة الأقدمية كمبدأ عادل بشأنه رفع معنويات العاملين.
- إن الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقية يدفع الإدارة إلى الاهتمام هؤلاء الأشخاص لتنمية كفاءتهم.

(فوزي حسن، 1982، ص 86)

إن أساس الأقدمية موضوعين يتناسب مع الوظائف الروتينية بصفة عامة، حيث تفترض قضاء العامل لمدة محددة ومناسبة في العمل لاكتساب الخبرة والمهارة الكافية التي تؤهله لشغل منصب أعلى في حالة شغوره.

غير أن قيام الترقية على هذا المبدأ فيه من الظلم للأشخاص الذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الحالية، وهو بذلك يقتل الاستعدادات الشخصية لديهم، إذا ما سلموا أن من يعمل أطول يستفيد أكثر، كما أن الترقية على مبدأ الأقدمية و إذا سلمنا أن العامل قد أكسبته أقدميته في الخدمة خبرة ومهارة، فهنا لا يعني أنها تتوافق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، كما أن هذه الأخيرة قد لا تحتاج إلى القدرات و الخبرات المكتسبة خلال العمل السابق.

وبالتالي انقلب أسلوب الأقدمية إلى تكريس مبدأ الروتين وإحلال الجهود في الجهاز الإداري. وعليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأساس الأمثل للترقية، لذا فلا يمكننا القول أن هذا المبدأ صالح بصفة مطلقة، وهذا لكونه يخلق مشاكل تضر بحسن سير العمل، لذا يجب البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية، ويمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها، وهذا المعيار هو معيار الكفاءة.

(محمد أنس قاسم جعفر، 1989، ص 82)

### 5-2- الترقية على أساس الكفاءة:

الكفاءة هي مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية، وغير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة، (فوزي حسن، 1982، ص 83) ويعتمد هذا الأساس على مبدئين:

\* القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها وسلطتها وظروف العمل.

\* تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى معيارين:

- تقارير الكفاية المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل.
  - مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى واجبات الوظيفة وقدرات وإمكانية الموظف المتعلقة بالخلق والابتكار والقيادة في وظيفته الحالية. (خيرى خليل الجميلي، 1998، ص 115)
- ومما لا شك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الإشكالية والفوضى لدى العمال، ويخلق لديهم نوع من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم ورفع مستواهم، فالترقية وفقاً لهذا الأساس هامة جداً، إذا روعي عنصر الموضوعية و العدالة في تطبيقه.
- (فوزي حسن، 1982، ص 83)

والأساليب المتبعة لتقدير كفاءة الموظف هي:

- التقارير الدورية:** هي التقارير التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف دورياً، وفيها يبرز قدرات وإمكانيات مرؤوسيه، لذا يجب عند استعمال هذه الطريقة وضع ضمانات تكفل موضوعيتها وعدالتها واستبعاد العوامل الشخصية واطلاع العامل على هذه التقارير أمام الجهات الإدارية المعنية.
- الامتحانات:** وهي طريقة تقييم كفاءة العامل وقدراته لشغل المناصب العليا سواء كانت خطية أو شفوية أو عملية، إن مبدأ استخدام الامتحانات يحقق استكشاف قدرات وخبرات ومعارف الموظف بمقتضيات الوظيفة الأعلى، رغم أنها أحياناً تعتبر مجرد تصفية مبدئية عندما يكون عدد الموظفين المتقدمين للترقية كبير.
- الوضع تحت التجربة بحسب المؤهلات:** أو ما يسمى بقدررة الاختبار العملي، حيث تعتبر من الأسس الهامة والمفيدة لقياس مدى صلاحية الشخص لمركز معين، ذلك أن الترشيح للقيام بوظيفة مؤقتة أو مبدئية على سبيل التجربة. وتحت الاختبار، طريقة ذات قيمة في تحديد الصلاحية للترقية مستقبلاً.

(فوزي حسن، 1982، ص 88)

- وقد يتولى العامل تولى وظيفة المنصب المرشح لتقلد أثناء غياب الموظف الأصلي، أو لما تكون الوظيفة الشاغرة أصلاً، ويوضع تحت المراقبة والتقييم، وعلى العامل إثبات كفاءته في ذلك وإلا أعيد إلى الوظيفة السابقة وقد تستعمل هذه الطريقة تحت علم الموظف أو دون علم منه، وهذه الطريقة تتبعها معظم الإدارات الحكومية والشركات الكبرى في صور تدريب عملي سابق على التعيين.

- تحليل العوامل المكونة لقدرات وكفاءات العامل:** وقد استخدم هذا الأسلوب في الو.م.أ حيث يوضع لكل تقدير سنوي سري، إضافة إلى التقرير الدوري العلني، ويتضمن تحليلاً لقدرات العامل وإمكانياته، بما في ذلك مقدرته اللغوية وأسلوبه في الكتابة والتفكير ومرونته وقيادته، وقوة شخصيته والتزامه وخلق... الخ.

وهذا التقرير يكشف مواطن القوة والضعف لدى الموظف، حيث تخول الترقية إلى الموظف الذي يتمتع بإيجابيات المهنة فتبوء الوظيفة العليا الشاغر له.

**تقييم إنجازات الموظف المرشح للترقية:** ويتبع هذا الأسلوب عادة في الوظائف القيادية للحكم على كفاءات المدراء وكبار الموظفين من خلال تقييم الإنجازات خلال ممارستهم للوظائف السابقة ووظائفهم القيادية وهذا ما يطلق عليه اسم الإدارة بالأهداف حيث إن الوظيفة القيادية تتمثل في مجموعة الأنشطة والمسؤوليات التي تأخذ شكل أهداف عامة، يتعين على الموظف المسؤول تحقيقها ويتم تقييم الموظف على أساس هذه الأهداف.

بإمكاننا اعتبار معيار الكفاءة من أفضل وسائل اختيار الموظفين للترقية فهو يساعد على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، وهذا لكونه يستهدف الموظفين الأكفاء للوظائف الشاغرة، فيزرع لديهم روح التنافس بينهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما وكيفا وكذلك مضاعفو الجهود في العملية الإنتاجية، ولا يأتي ذلك إلا بالعمل الجاد الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة في فاعلية الإدارة ورفع الكفاءة الإنتاجية. (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 323)

ورغم ما يعترض هذا الأساس من صعوبات تتمثل في عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف والاعتماد على أساس كفاءة الموظف في الترقية في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها.

ويبقى الهدف النهائي من الترقية على أساس الكفاءة هو أن نشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، ويمكن اعتبار هذا الأخير أساس جوهري يقوم عليه نظام الترقية في المؤسسة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 324)

### 3-5- الجمع بين الأقدمية والكفاءة:

تعتمد أغلبية أنظمة الخدمة المدنية الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة المهنية، فمثلا المؤسسة تختار من بين ألف شخص أقدم العاملين، ويفصل الشخص الأطول خدمة فالوظائف الصغرى في الإدارة لا تتطلب بقدر ما تتطلب الخبرة والممارسة التي قد اكتسبها الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة، أما الوظائف العليا فهي تتطلب مهارات وقدرات وكفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية والممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة والاستحقاق.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 325)

6- مصادر الترقية:

6-1- الترقية من الداخل:

وتتم من داخل المؤسسة حيث يتم ترقية العامل إلى مركز أعلى من الذي كان فيه سابقا، ومن مميزات الترقية من الداخل:

- تحفز أكثر عن العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية.
- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، بإتاحة فرص الترقية والتدرج في الوظائف و تحمل المسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي، تترك في نفوسهم إحساس بالرضا.

6-2- الترقية من الخارج:

وتتم الاختيار من خارج المؤسسة، وتميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنبا للجمود. (علي غربي وآخرون، 2002، ص 126)

7- مشاكل الترقية:

لا شك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز عند إجراء عملية الترقية منه المشاكل الإدارية وأخرى بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنشأة إبقاء العلاقة حسنة بين العاملين فيها وهي كالاتي:

- خيبة أمل بعض المرشحين للترقية.
- رفض بعض العاملين الترقية.
- عدم موافقة المشرف للتخلي عن الفرد.
- عدم التكافؤ في فرص الترقية.

تسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيق أهدافها الأساسية والعامة آخذة بعين الاعتبار أيضا الأهداف العامة لمواردها البشرية، ومن أجل الوصول إلى ذلك لا بد من مراعاة الظروف المحيطة بالعامل كالتى تساعده في تحقيق الأداء الفعلي، كما يجب أيضا مراعاة الصراع النفسي الداخلي والخارجي الذي يؤثر على إنتاجيته.

(jean marie peretti, p 195)

8- الترقية في إدارة الموارد البشرية:

للترقية دور مهم في إدارة الموارد البشرية لأنها ترفع من المستوى المعنوي للموظف، فمن جهة يزيد من الكفاءة والقدرات والزيادة الإنتاجية والمنافسة بين العمال مما يعكس إجابا على المؤسسة، ومن جهة أخرى يكون راضي عن عمل الذي يقوم به فيلتزم به.



### 8-1 - أهمية الترقية في إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الترقية عملية حيوية ومهمة لكل من المؤسسة والموظفين فيها، وهذا نظرا لما تحققه من منفعة على كلا الطرفين، وفيما سنذكر النقاط التي توضح أهمية هذه العملية.

تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوط به، فالموظف وفي أي مؤسسة لا يسعى فقط للحصول على مقابل مادي وإنما أيضا يطمح إلى الوصول إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل البناء الوظيفي للإدارة وتضمن له الاستقرار والأمن الوظيفي واستمرار الخبرة، كما تمكنه من إشباع رغباته نحو التقدم والارتقاء، على مستويات مادية واجتماعية أفضل، وبالتالي تقدم الأفضل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين للشغل الوظائف العمومية فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع والكم، كما أن وجود نظام مخطط ومعروف لترقية في المؤسسة يعتمد على أساس معايير موضوعية تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها فيما يتعلق بسياسة التوظيف وذلك بسبب إقبال عدد كبير من الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة من أجل الاستفادة من هذه المميزات الجانبية للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل جذبها.

بما أن الترقية تساهم في التوسيع من دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للإدارة تحسين مستوى أدائها كما تسمح للموظف بتحسين مستواه المهني وعدم الجمود في مستوى واحد من بداية حياته إلى غاية نهايتها لذا يمكن القول أن الترقية هي أداء من أدوات الموائمة بين أهداف الموظفين من جهة وأهداف الإدارة من جهة أخرى وهي في نفس الوقت تحقق مبدأ الفرد المناسب في المنصب المناسب وفي الوقت المناسب. (فوزي حبش، 1951، ص 229)

### 8-2 - شروط الترقية في إدارة الموارد البشرية:

إن الترقية حقا من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استفادة الشروط المحددة قانونا، وإنما هي حوارية بمعنى أن الإدارة تملك سلطة استثنائية بترقية الموظف أو عدم ترقيته بشرط أن لا يكون في الأمر تعيق وتجاوز لحد السلطة أما الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف كي لا يصبح أهلا لترقية فتختلف من دول إلى أخرى إلا أن معظم هذه الشروط تدور حول النقاط التالية:

1- وجود وظيفة شاغرة لترقية الموظف إليها ومرصود لها اعتماد خاص في الموازنة فلا يمكن ترقية الموظف إلى وظيفة شاغرة إذ يصبح على رأس الوظيفة الواحدة وموظفان وهذا الأمر مخالف لأبسط القواعد القانونية والتنظيمية، ومما يلفت الانتباه أن بعض الدول تلجأ إلى إحداث وظائف أو درجات جديدة في كل موازنة

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

سنوية لها، بغرض ترقية موظفين معينين إليها وإن لم تكن بحاجة إلى هذه الوظائف وغالبا ما يبقى هؤلاء الموظفون في وظائفهم. بمعنى أن واجباتهم ومسؤولياتهم تبقى كما هي بدون تغيير.

2- توفر المؤهلات العملية والعلمية المطلوبة في قانون الموظف المرشح للترقية وهذه المؤهلات عديدة ومتنوعة ومختلفة باختلاف الأنظمة ونذكر منها:

- اجتياز امتحان الترقية بنجاح.

- النجاح في برنامج تدريبي يعد خصيصا لهذه الغاية.

- توفر شهادات عملية معينة أو خبرات عدة في المرشح للترقية إلى الوظيفة المعنية.

3- حصول الموظف المرشح للترقية على تقدير لا يقل عن درجة معينة في تقارير كفاءة التي توضح عنه: وذلك من خلال سنة أو سنتين متتاليتين وتختلف درجة التقدير المطلوبة باختلاف الأنظمة فقد تكون درجة وسط أ، جيد أو جيد جدا... الخ

4- توفير الأقدمية المطلوبة في وظيفة وفي مستوى وظيفي معين لكي يصبح الموظف مؤهلا للترقية إلى وظيفة أعلى وتختلف هذه المدة باختلاف الأنظمة ويمكن أن تتراوح بين سنتين وثمان سنوات أو أكثر أو أقل بحسب كل نظام. (فوزي حبش، 1951، ص 230)

### 3-8- إجراءات الترقية في إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إجراءات الترقية بمثابة ترجمة لإستراتيجية تخطيط المستقبل الوظيفي في المؤسسة، حيث أن هذه الإستراتيجية تشمل تطور المسارات الوظيفية في الشروط ومتطلبات الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، ترتبط إجراءات الترقية إذا بخطة المسارات الوظيفية وبخطة الترقية المعتمدة في المؤسسة، إن من أهم إجراءات الترقية:

1- تتأكد إدارة الموارد البشرية من ربط كل إجراءات الترقية التي سوف تتخذ خطة المستقبل الوظيفي للوظائف وتطور المسارات الوظيفية المعتمدة.

2- يتم الإبلاغ عن أي مكان شاغر في وظيفة قبل فترة كافية لا تقل عن ستة أشهر إلى الإدارة العليا.

3- تحدد إدارة الموارد البشرية مسبقا شروط ومتطلبات شغل هذه الوظيفة من حيث:

- المؤهل العلمي.

- الدورات التدريبية.

- يتم الإعلان عن هذه الوظيفة إعلانا داخليا (على مستوى المؤسسة).

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- 4- تجمع الترشيحات ويتم المفاضلة بينها وفقا للاعتبارات الواردة في البنود السابقة، مع إضافة معايير واعتبارات أخرى إذا رأت الإدارة إضافتها، كأن تحدد الترشيح لهذه الوظيفة لمن هم في سن معين أو أن لا يكون تقييم أداءهم يقل عن جيد جدا (مثلا).
- 5- يصدر القرار الخاص بالترقية، وغالبا ما يرافقه قرار آخر للترقية إلى الوظيفة التي تركها شاغرة.
- 6- لا بد من إتباع دورة تدريبية مكثفة وخاصة في الجوانب السلوكية والقيادية.
- 7- يرافق قرار التعيين عادة راتبا جديدا وتعويضات جديدة.
- 8- من الأفضل القيام بحفل صغير تكريما للموظف الذي تمت ترقيته. (فوزي حبش، 1951، ص 232)

ثانيا: التفوق التنافسي:

### 1- مفهوم التفوق التنافسي:

يعد التفوق التنافسي واحدا من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في المجالات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والدولية، نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، وأشار بهذا الصدد إلى أنه يمكن لمؤسسات الأعمال تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية تستند غالبا على مزايا مقارنة في طبيعتها، وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينيات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق، فمن المهم أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية ولكن الأهم هو المحافظة عليها.

(corinne chaton, 2013, p 215)

ويرى (Pitts et lie) أن التفوق التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على استغلال نقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات ضمن بيئة أعمالها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها، وبنفس السياق يرى (Dilworth) بأن التفوق التنافسي يقترن بقدرة المؤسسة على تحقيق منافع مضاعفة إلى منتجها بما يحقق جذبا للزبائن، أما (Evans) فيشير إلى أن التفوق التنافسي هو القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين.

(أميرة هاتف خداوي الجنابي، ص 63)

في حين أشار (Macmillan and Tampoe) إلى أن التفوق التنافسي يمثل الوسيلة التي تتمكن كل من المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان المنافسة مع الآخرين، حيث أنهما يعدان التفوق معيارا هاما للمؤسسات الإنتاجية من خلال التوجه إلى نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها، كما يعبر التفوق التنافسي عن الموقع الفريد الذي تعمل المؤسسة على تطويره بوجه المنافسين عند استخدامها للمهارات والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية من خلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة. (أحمد سليمان محمد الجرجري، 2002، ص 755) وعرفه (fahey) بأنه شيء يميز المؤسسة أو منتجها تميزا إيجابيا عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها النهائيين. (ثامر البكري، 2008، ص 194)

ويلاحظ من خلال التعاريف الواردة آنفا أن المحور الأساس للتفوق التنافسي هو في قدرة المؤسسة على

تحقيق التمايز في أذهان زبائنها.

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وعرفه (czepiel) بأنه القدرة على تقديم منتجات أو خدمة للزبون بشكل أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن، ويلاحظ أن هذا التعريف قد أنصب تركيزه على أنشطة المؤسسة وطريقة أدائها المميزة في تعزيز قيمة الزبون للمدى البعيد، وفي الإطار نفسه أكد (ulrich et lake) أن التفوق يتحقق من خلال عنصرين أولهما القيمة المدركة للزبون والثاني التفرد في الأداء كما يشير مفهوم آخر للتفوق التنافسي إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، والتي تهدف إلى تحقيق بعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على التميز.

وبالتالي فالتفوق التنافسي يعني: "الغاية الأسمى التي تسعى مؤسسات الأعمال الوصول إليها لضمان نموها واستمرارها في إحراز التقدم والنجاح".

واستنادا لما تقدم يمكن النظر إلى التفوق التنافسي على أنه: "القدرات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها، والكفيلة بتعزيز موقعها الريادي والمحافظة عليه لأمد بعيد في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين".

### 2- أهمية التفوق التنافسي:

- وتتجلى أهمية التفوق التنافسي من خلال تحقيقه مجموعة من المزايا أهمها:
- زيادة ولاء الزبائن والمستخدمين ورضاهم تجاه منتجات وخدمات المؤسسة وبذلك يصعب اختراق المنافسين لهم.
  - حصول المؤسسة على حصة أكبر من خلال قدرتها على تحقيق قيمة أعلى للزبائن أو المستخدمين وبالتالي الاحتفاظ بهم.
  - تقود زيادة الحصة إلى زيادة الأرباح في المؤسسة.

### 3- إستراتيجيات التفوق التنافسي:

صنف (porter) إستراتيجيات التفوق التنافسي إلى ثلاث إستراتيجيات هي: إستراتيجية التفوق بقيادة التكلفة، إستراتيجية التفوق من خلال التمايز وإستراتيجية التركيز.

(أميرة هاتف خداوي الجاني، ص 86)

### 3-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

إن هذه الإستراتيجية تستند على فكرة التزام المؤسسة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع، وهي قدرة المؤسسة على توفير المنتج أو الخدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، فالغاية من إتباع إستراتيجية

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

قيادة التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة من ذلك فهناك بعض المؤسسات تسعى من خلال تكلفة أقل لتحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث، التطوير، التصنيع، التسويق... للاحتفاظ بوضعيتها أو تقوية هذه الوضعية، لكن معظم المؤسسات تطمح لتكون قائدة من ناحية التكلفة بغرض تخفيض الأسعار وتحقيق حصة سوقية معتبرة، وهذه الإستراتيجية تتطلب تحليلاً لكل النواحي المكونة للتكلفة لأي نشاط في المؤسسة بالإضافة طبعا إلى الاستفادة من غلة الحجم.

(بحة عيسى وآخرون، 2011، ص 246)

### 3-2- إستراتيجية التميز:

إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المؤسسة بتوفير منتجات وخدمات فريدة للزبائن تختلف عما يقدمه المنافسون، وفي هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمييز نفسها عن الآخرين في ذات الصناعة، وتميز منتج ما عن باقي المنتجات المعروضة في السوق يتوقف على ما يتم إشباعه لدى الزبون من خلال عدة عناصر والتي على أساسها يتم تقويم المنتج من طرف الزبون.

ومن الاعتبارات الإستراتيجية المهمة التي ينبغي أن تدركها المؤسسات إن انتهاج هذه الإستراتيجية لا يعن إغفال هيكل التكاليف فيها، ففي حالة كون الكلفة الأقل للوحدة الواحدة أقل أهمية من المنتج المتميز فهيكّل التكاليف الإجمالية للمؤسسة يبقى مهما، وبعبارة أخرى فإن كلف تبني التميز لا يمكن أن تكون عالية بحيث تؤثر على الأسعار التي تحصل عليها المؤسسة، وبالتالي سوف تقلل من أهمية استخدام تلك الإستراتيجية وتستهدف هذه الإستراتيجية تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالزبون، حيث تتيح له الحصول على منتج وخدمة متميزة، فالمؤسسات المتفوقة هي القادرة على إشباع حاجات الزبون وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات، ومن ثم تستطيع حماية المؤسسة من منافسيها وهذا التميز يجعلها تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنمي ولاء الزبون وتحقيق التميز يتطلب البحث المستمر والابتكار في الجوانب التي يمكن أن تحقق ذلك.

(بحة عيسى وآخرون، 2011، ص 251)

### 3-3- إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على الحصة السوقية للمؤسسة.

وتستهدف هذه الإستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق موقع أفضل في السوق وتحقيق التفوق عبر تعاملها مع مجموعة معينة من الزبائن وفي جزء أو قطاع معين في السوق أكثر كفاءة من

منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر في السوق، وبالتالي فإن ما يميز إستراتيجية التركيز عن باقي الإستراتيجيات هو تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق.

(يحة عيسى وآخرون، 2011، ص 260)

#### 4- مصادر التفوق التنافسي:

#### 4-1- مصادر داخلية:

تنبع من داخل المؤسسة بقدراتها الإستراتيجية ومواردها وما يوجد بها من نقاط قوة تمثل مصدرا للتفوق التنافسي ومتمثلة بالآتي:

- الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة.

- طرق وأساليب العمل.

- تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بكفاءة ومهارة عالية.

#### 4-2- مصادر خارجية:

متمثلة بالبيئة الخارجية وما تتيحه من الفرص تمثل صدرا للتفوق التنافسي والتي تتضمن: التكنولوجيا، براءات الاختراع، المنافسة، التحالفات والتشريعات وذلك تعلى اعتبار أن المؤسسة نظام يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية. (أميرة هاتف خداوي الجانبي، ص 70)

#### 5- أبعاد التفوق التنافسي:

يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات الزبون أو المستخدم المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من منافسيها. وتعمل المؤسسة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات وحسب شروط المستخدم، فتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المؤسسة، ثم تقوم بتنفيذها على وفق القدرات الجوهرية للمؤسسة إلى دلالات معينة، ووفقا لما تقدم فإن المؤسسة سوف تتنافس وفقا لأبعاد تنافس مختلفة تتجه نحو يمكن المؤسسة من خلق نظام يمتلك مزايا متفردة ومتميزة على باقي المنافسين، وبالتالي تحقيق قيمة عليا للمستخدم بطريقة مناسبة، ويأتي هذا التفوق من خلال تطوير الأبعاد التنافسية والتي تعتبر جزءا من أهداف المؤسسة الرئيسية والمتمثلة في النمو، البقاء والاستمرار؛ وأن محاولات العديد من الباحثين جاءت لتجسيد هذه الحقيقة على الرغم من اختلاف التعابير والمصطلحات التي تم تحديدها من قبل الباحثين لهذا المفهوم، وعادة ما تفاضل المؤسسة بالاختيار أو التركيز على بعد واحد من أبعاد التفوق التنافسي إلا أن عددا من المؤسسات قد وجدت نفسها لا تستطيع التنافس بالاعتماد على بعد واحد فقط لأجل البقاء في بيئة الأعمال.

(فؤاد حمودي العطار، 2010، ص 58)

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يتوقف تحقيق المؤسسة لمركز تنافسي متميز على تكوين صورة ذهنية إيجابية عميقة لدى الأطراف ذات العلاقة معها عن منتجاتها وخدماتها وتعاملاتها وأنظمتها الإدارية والمالية في التعامل مع العملاء وفي خدمتهم، وذلك بشكل يختلف عن تلك الصورة الذهنية لدى هذه الأطراف عن منافسيها.

(مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص 279)

وتصنف أبعاد التفوق التنافسي إلى خمسة أبعاد أساسية تعد كل منها بمثابة مصدر لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة، وهي:

### 5-1- الكلفة:

يرى (leong et stonebreaker) أنها قدرة المؤسسة على توزيع وتقديم الخدمة أو المنتج بأقل النفقات مما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية كما تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم التي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات، والذي يقصد به قدرة المؤسسة على تقديم وإنتاج الخدمات بأقل ما يمكن من التكاليف قياسا بالمنافسين في نفس القطاع. (ثامر البكري، 2008، ص 199)

### 5-2- الجودة:

لعل التعريف الأكثر شمولاً للجودة هو التعريف الذي جاءت به الجمعية الأمريكية، حيث عرفت الجودة بأنها: "مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة ما، والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة والضمنية". (يوسف حجيم سلطان الطائي، 2006، ص 24)

فالجودة تعبر عن الخصائص التي يتطلب توفرها في المنتج والخدمة وعلى نحو يعطيه جاذبية تنافسية بما ينعكس على المنافع التي يحققها للزبائن والمستخدمين، فهي بذلك تمثل قوة المؤسسة التي يمكن من خلالها أن تعزز مركزها التنافسي من خلال:

- الصفات التكنولوجية وتمثل بالعلاقة والقوة المتحققة بالمنتجات.

- الصفات النفسية والتي تتحقق من خلال الشكل والجمالية.

- الصفات الزمنية والمتعلقة بالديمومة.

- الصفات الأخلاقية والمتعلقة بدرجة المصداقية والأمانة. (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، ص 756)

### 5-3- المرونة:

تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات بتنوع عال، وتعد مقياساً لقدرة المؤسسات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجاتها وتقديم خدماتها الحالية إلى إنتاج منتجات وتقديم



## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

خدمات جديدة، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية، ويرى العلي بأن المرونة هي القدرة على التغيير من منتج إلى آخر ومن مستخدم إلى آخر بأقل كلفة ممكنة أو تأثير ممكن.

(ثامر البكري، 2008، ص 206)

### 5-4- التسليم:

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون أو المستخدم، ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات فالكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن أو المستخدمين من خلال التركيز على وقت التسليم، أي إيصال السلعة أو الخدمة للزبون أو المستخدم في الوقت المحدد، والتنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاثة جوانب:

- التقليل من وقت الانتظار.
- التسليم بالوقت المحدد والمتفق عليه.
- السرعة في التطوير وتقاس بالوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه.

### 5-5- الإبداع:

يعد الإبداع أحد المؤشرات الإستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي، فهو يعبر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد الحاجة، وبالتالي تحقيق التفوق للمؤسسة، كما ينظر إليه على أنه إحراز تغييرات تكنولوجية معينة، أي تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستخدمة، كما أشير بصدد مفهوم الإبداع إلى أنه يعني التفرد والتميز بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة وسرعة التطوير الجديد، فالإبداع هو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة، وقد عرف بأنه: "إحراز تغييرات تكنولوجية معينة فالإبداع يعبر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد الحاجة وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي".

(فؤاد جمودي العطار، 2010، ص 59)

ثالثا: المؤسسة الرياضية:

### 1- مفهوم المؤسسة:

المؤسسة هي مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة في ما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفق مجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة للمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجه والقيادة والتسيير وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضع طريقة واتجاه المؤسسة في سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة. (رشيد واضح، 2002، ص 25)

والتعريف المبسط الذي من خلاله نفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق على المؤسسة القائل: "المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة، هذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها".

(حسن إبراهيم لوط، 2005، ص 18)

إن تواجد مجموعة من الأشخاص المتناسقين داخل المؤسسات يكون مجتمع بشري ويعمل هذا المجتمع البشري على تنظيم المؤسسة وأداء المهام وتقديم الخدمات، كما يمكن القول أن المؤسسة ليست شخصية معنوية وبالتالي هي ليست شخصية قانونية، وهي تعتبر موضوع اقتصادي واجتماعي مركب.

### 2- مفهوم المؤسسات الرياضية:

هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي والأخرى وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية.

كما يعرفها الشافعي "هي وحدة فنية واجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف وموارد المؤسسة والعمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر". (حسن أحمد الشافعي، 2004، ص 185)

### 3- أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

- رياضة الفرق المحترفة.

- الرياضة المدرسية والجامعية.

- المنشآت الرياضية.

- الأندية الرياضية.

- الأندية الترويحية.

- أندية الصحة.

- الرياضات التجارية.

- المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل مجموعة مؤسسات تسري وفق أنظمة معينة لبناء علاقات بين الأفراد، وكذا تنشأ على تراكيبات وتضم أدوات وتجهيزات مختلفة ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين...، كل هذا يتم وفق إطار قانوني، حيث تهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي المادي والخدمي بناء على برامج وخطط واضحة على أيدي قادة معينين.

#### 4- أهمية المؤسسات الرياضية:

المؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا، لا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها مايلي:

- مراكز عمل وتعامل.

- إنتاج الحاضر والمستقبل.

- ضمان استغلال المواهب الشابة. (حسام سامر عبده، 2001، ص 54)

#### 5- أهداف المؤسسات الرياضية:

تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المؤسسات الرياضية، وهي عناصر رئيسية لعمل المؤسسة، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية، وكما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف، يمكن تلخيصها إلى مايلي:

- **هدف قومي:** وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات والألعاب وتطوير المستوى الرياضي والإنجاز البطولي للأندية.

- **هدف محلي:** ومن خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون والتكامل الاجتماعي والثقافي بين أفراد المؤسسة.

## الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- هدف اجتماعي: تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والأفراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغاياتهم.

- هدف اقتصادي: من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى وصحة الممارس وخدمة الرياضة محليا وقوميا.

### 6- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الكائن مقرها بالحلي الأولي طريق 700 مسكن بالمسيلة هي مؤسسة ذات طابع إداري والأهداف التي وضعت من أجلها تكمن في حث وتدعيم البرامج الاجتماعية والتربوية عن طريق المؤسسات الشبانية التابعة لها والتي من شأنها مساعدة الشباب لاندماجهم في الوسط الاجتماعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى عن طريق المرافق الرياضية التي تساعد على الخروج من العزلة والاشتراك في الحياة الاجتماعية.

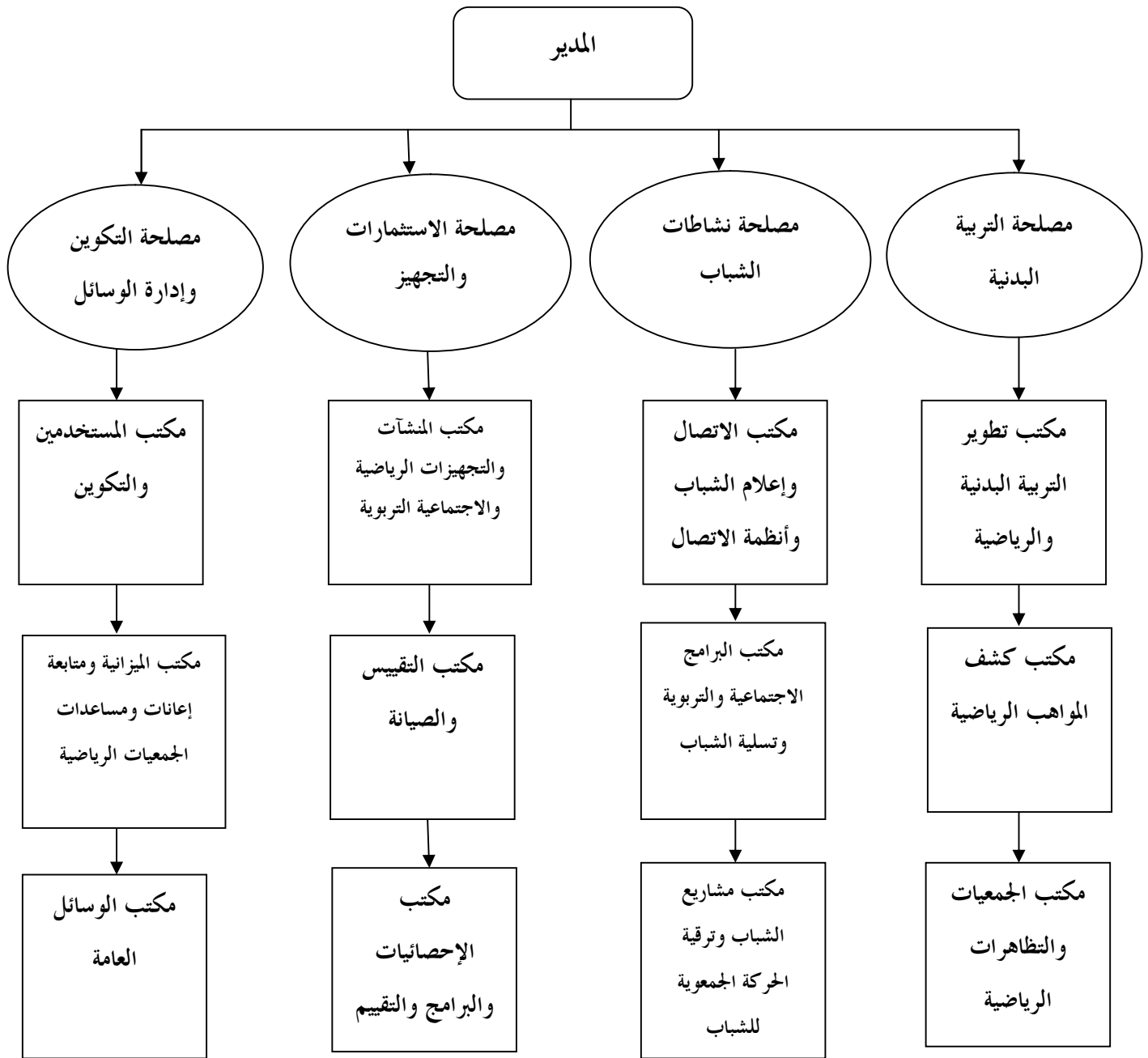
كما أنها عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى المثلثة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة".

وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها.

وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب بالولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

وتم صدور مرسوم تنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان 1427 هـ الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيره.

7- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة:



الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة.

من خلال هذا الفصل توصل الباحث إلى تعريف المؤسسة الرياضية ومعرفة أهميتها وأهدافها، فالمؤسسات الرياضية مختلفة ومتنوعة عن بعضها البعض حسب الشكل (مفتوحة أو مغلقة)، الحجم (متوسطة أو كبيرة)، الهدف والنشط... الخ. وهي مكون اجتماعي ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ غايات مخطط لها مسبقاً، لذلك وجب التركيز على التسيير الجيد داخل الإدارات وإعداد برامج تكوينية تقوي المورد البشري وتمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل والإنتاج وتطوير الخدمات للمساهمة في التنمية الاقتصادية الحديثة.

II / الدراسات السابقة والتعليق عليها:

1- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: عطا الله بن مطي العتيبي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بعنوان: "الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جوازات الرياض" سنة 1431 هـ / 2010 م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية حيث تكونت عينة الدراسة من 224 فرد، مقسمة إلى فئتين: 82 ضابط و142 ضابط صف، حيث كانت أهدافها:

- مدى توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين بجوازات مدينة الرياض.
- مدى رضا العاملين عن الترقيات بجوازات مدينة الرياض.
- العلاقة بين تأخر الترقية والرضا الوظيفي لدى العاملين.
- أسباب تأخر الترقية من وجهة نظر العاملين.
- كيفية تحقيق رضا العاملين عن الترقيات.

وكانت فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين وفقاً لمتغيراتهم وحول مدى إسهام الترقيات الوظيفية في الرضا الوظيفي للعاملين. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (سبل تحقيق رضا العاملين عن الترقيات بجوازات مدينة الرياض) لصالح أفراد الدراسة الذين حصلوا على (دورة واحدة، ثلاث دورات فأكثر) في مجال الوظيفة. (عطا الله بن مطي العتيبي، 2010)

الدراسة الثانية: نسيم أحمد الصيد مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان: "الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً" سنة 2008، تكون مجتمع الدراسة من 140 عامل حيث تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 50 %، حيث قسم الباحث أهداف دراسته إلى أهداف نظرية وأخرى ميدانية ونذكر منها على التوالي:

- محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية.
- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية.
- محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية.
- تشخيص الواقع الفعلي للترقية والتعرف على مدى وجود الإستراتيجية لتدرج العاملين.

- التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا.
  - إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية.
  - تقصي درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة.
  - كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
  - المزاوجة في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية.
  - أفراد العينة غير راضيين عن معايير الترقية المعمول بها، فوجود هوة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.
  - المؤسسة لا تولي أي اهتمام لتقييم الأداء في عملية الترقية. (نسيمة أحمد الصيد، 2008)
- الدراسة الثالثة:** جبلي فاتح رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع بعنوان: "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2006، أجريت الدراسة على المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:
- رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل، في حين تكونت عينة الدراسة من 90 عامل مقسمين إلى فئات حسب الدرجة المهنية: 10 إدارات، 38 أعوان تحكم، 42 أعوان التنفيذ.
- حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج نلخصها في مايلي:
- وجود ارتباط تدرج وظيفي أعطى شعور للعامل برضا وارتياح في عمله.
  - هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني. (جبلي فاتح، 2006)
- الدراسة الرابعة:** ناصري مختار مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان: "أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر سنة 2016، أجريت الدراسة على العيادة الطبية الجراحية "الضياء" ورقلة، وقد هدفت الدراسة إلى:
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.
  - التعرف على الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي.
  - قياس مدى ارتباط الترقية بالرضا الوظيفي.
  - وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - وجود أهم أساليب الترقية كالتقييم السنوي الجيد، الخبرة المهنية.

- بعض العاملين يرون أن نظام الترقية (التقييم السنوي) نظام غير عادل لأنه يعرقل مساهمهم الوظيفي.
  - معظم العاملين يرون أن المؤسسة تهتم بإرضائهم.
  - غالبية العاملين راضون على ظروف العمل بالمؤسسة.
  - أغلب العاملين بخصوص فرص الترقية بالمؤسسة.
- (ناصر مختار، 2016)
- الدراسة الخامسة:** زمالة عمر مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان: "أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية"، جامعة الجزائر 3 سنة 2013، وقد أجريت الدراسة بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى مايلي:
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بموضوع البحث البعد البيئي، فضلا عن مدى امتلاكها لإمكانيات تبنيه.
  - التعرف عن مدى اهتمام المؤسسة بموضوع البحث بتحقيق التفوق التنافسي عن طريق اعتماد أبعاده.
  - التحقق من علاقات الارتباط والأثر بين متغيري البحث.
  - تقديم مقترحات عامة للمؤسسات عامة والمؤسسة موضوع البحث خاصة فيما يخص البعد البيئي، وما قد يترتب عليه من تأثير في تحقيق التفوق التنافسي على ضوء النتائج المتوصل إليها.
- وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يربط بين الاقتصاد والبيئة علاقة أساسية يعكسها استغلال النشاط الاقتصادي للموارد الطبيعية، كما أن الاقتصاد علم اجتماعي والبيئة هي الإطار العام للمجتمع، فعلم الاقتصاد يهدف إلى إشباع حاجات الإنسان بحيث أن البيئة وما تحويه من موارد هي مصدر هذا الإشباع.
  - لقد صاحب تطور الأنشطة الاقتصادية الرغبة في تحقيق المزيد من الإشباع للحاجات المتزايدة بسبب الزيادة في عدد السكان، مما أدى إلى زيادة الاستخدام غير الرشيد لموارد البيئة التي تتسم بالندرة النسبية، مما أحدث إخلالا بالتوازن البيئي أدى إلى نشوء مشكلات التلوث البيئي.
  - إن الإنسان هو المسؤول الأول لما تعانیه البيئة من إستنزاف وإجهاد لقدراتها، كما أنه في نفس الوقت يعد المتضرر الأول لما أحدثه بالبيئة من مشكلات أضحت تهدد حياته وحياة الأجيال المستقبلية.
  - إن التنمية المستدامة تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية في إطار مراعاة التوازنات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.
  - يعتبر الإنتاج الأنظف، العنونة البيئية ونظام الإدارة البيئية من أهم الأدوات التي تمكن من التطبيق الفعال للإدارة البيئية أو البعد البيئي - خاصة الصناعية- نحو تحقيق التفوق التنافسي.



- تعتبر الميزة التنافسية محصلة لمجموعة من العناصر تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والتفوق عليهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة. (زمالة عمر، 2013)

### 2- التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة يتضح أن جميع الدراسات التي تناولت الترقية والتفوق التنافسي نجد أن دراسة "محمد عطاالله بن مطني العتيبي" تناولت موضوع "الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جوازات الرياض"، وذلك بالتعرف على الترقيات الوظيفية والعلاقة بينها وبين رضا الموظفين باختلاف كل من طبيعة الوظيفة والمؤهل العلمي، كما أن دراسة "نسيمة أحمد صيد" بعنوان: "الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً"، حيث ركزت على محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية. ومحاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية. أما بالنسبة للدراسة التي قام بها "جباري فلاح" "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" سعت إلى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل، كما ركز "ناصر مختار" في دراسته المعنونة بـ: "أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" هدفت إلى التعرف على الترقية وأثرها على الرضا الوظيفي. وكذلك دراسة "زمالة عمر" التي هي تحت عنوان "أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية"، وسعت إلى التعرف على التعرف عن مدى اهتمام المؤسسة بموضوع البحث بتحقيق التفوق التنافسي عن طريق اعتماد أبعاده.

واتفقت دراساتنا مع الدراسات السابقة في موضوع الترقية إلا أننا ركزنا في بحثنا على الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، ومن خلال الدراسات السابقة استفدنا بصفة عامة في صياغة وتحديد أبعاد المشكلة وكذلك وضع فرضيات بحثنا التي تركز على أن:

- للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

- للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

كما اتفقت الدراسات السابقة على وظيفية جمع المعلومات وتحليلها.

# الفصل الثاني

## الإطار العام للدراسة

- 1- المفاهيم الأساسية للدراسة
- 2- إشكالية الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة

1/ المفاهيم الأساسية في الدراسة:

1-1- الترقية:

- لغة: تفيد معنى الصعود والارتقاء.

- اصطلاحاً: تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية فقد تتشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى وفي مايلي نورد بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الترقية:

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجر والمراتب.

(أحمد زكي بدوي، 1978، ص 332)

وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ويرى أيضاً أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله مصحوب لمنصب ذي مستوى أعلى بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية.

(أحمد زكي بدوي، 1978، ص 333)

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها ومن زيادة المرتب وتحسين مركز العامل وترفع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية يعرف "محمد أنس قاسم جعفر" الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر.

ويعني هذا التعريف أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها وتصاحبها زيادة في المسؤوليات والسلطات في المظاهر المختلفة مثل حجم المكتب، درجة السلطات الممنوحة حرية الحركة في اتخاذ القرار، والعامل في ظل إشراف عام أي زيادة المزايا المادية وزيادة المسؤولية. ومنه يمكن استنتاج تعريفاً إجرائياً للترقية: "على أنها هي اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة

يحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة".

### 1-2- إدارة الموارد البشرية:

- لغة: إدارة الشيء، تولى الأمر على حسن عمله، إداره جعله يدور أدار الأوامر أو الرأي أحاط به، أدار الشيء عليه حاول إلزامه إياه، أدار المؤسسة، إداره عن خفة، صرف عنه. (جبران مسعود، 2003، ص 55)

- اصطلاحاً: يرى "bartole" أن إدارة الموارد البشرية تهتم أساساً بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية ومن حيث ترتيب العاملين الأجرور والمفاوضات مع المنظمات العمالية، الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد. (batrole, 1997, p 30)

ويعرفها "علي غزالي" بأنها مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها المناسب مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توظيف وتحليل وتقييم الوظائف والتنظيم الإداري قياس الكفاءات والتوجيه والتدريب المهني وغير ذلك من العمليات التي تسعى إلى تنمية الموارد البشرية. (علي غزالي، 2004، ص 28)

- إجرائياً: يقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تهتم بشغل الأفراد داخل المنظمة الرياضية وتوجيه سلوكياتهم توجيه إيجابي، فتغرس فيهم السلوكيات الجيدة مثل: السلوك الحضاري، الإيثارة، بذل الجهود، المضاعفة في العمل بالإضافة إلى تعزيز القيم الإيجابية فيهم.

### 1-3- التفوق التنافسي:

- اصطلاحاً: يعني المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، وهو شيء منفرد ومتميز تتمتع به المؤسسة، كما يمثل التفوق التنافسي مؤشراً لتفرد المؤسسة وتميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق، ومؤشراً للصورة المثلى في ذهن المستخدم عن المؤسسة قياساً بالمؤسسات المنافسة الأخرى. ويمثل كذلك مستوى التمايز في منتجات وخدمات المؤسسة. (Lynch, 2000, p 22)

- إجرائياً: يقصد بالتفوق التنافسي القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة الكفيلة بتعزيز موقعها الريادي في ذهن المستخدم مقارنة بالمنافسين بحيث يمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.

1-4- المؤسسة الرياضية:

- اصطلاحاً: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (عصام بدوي، 2001، ص 379)

- إجرائياً: حسب دراستنا هذه مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية، ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم المديرية وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه.

لقد ساهم التقدم والتطور السريع لمختلف المعارف العلمية في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطوراً ومواكبة لمختلف التغيرات التي تحدث على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة من حيث اعتمادها على الأفراد العاملين بها وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد، وذلك من أجل ضمان أكبر لاستقرارها.

(بودويرة، بدون سنة نشر، ص 12)

كما يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والرياضية التي ساهمت في الكثير من الهياكل الإدارية محاولة استبدالها بهياكل أخرى أكثر حركية، حيث يعد رأس المال البشري عنصر مهما في العملية الإنتاجية كالتنمية وإن أي نجاح للمؤسسة راجع إلى ما تمتلكه من كفاءات ومهارات بشرية، حيث أنه منذ نهاية القرن قبل الماضي ساهمت هذه الأخيرة في إظهار الحاجة الملحة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين في المنظمة كما يتحصل العامل فيها خلال مساره المهني على عدد من الحوافز التي تدفعه وتساعد على تنمية وإثبات جدارته، فمن بين هذه الحوافز وهو أحد متغيرات الدراسة التي سنتطرق إليها ألا وهو الترقية.

وتعتبر الترقية من أهم الدعامات التي يقوم عليها نظام التسيير حيث أنها مسألة تشغل بال الأفراد لأن كل أمالم تنحصر في وظائفهم، وعليها يتوقف مستقبلهم وهي من أبرز عمليات تسيير الموارد البشرية، كما أنها أداة في يد المؤسسة لتحفيز مستخدميها من أجل العمل أكثر وأحسن بتعيينهم في مناصب عليا ومسؤوليات كبرى وبأجور مرتفعة، وهي أيضا من المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترغيب والإغراء للتفاني في خدمة المؤسسة الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الإشباع ووضع نظام توجيه للترقيات. بما يضمن رضا العاملين وكفاءة أداءهم والتنافس فيما بينهم بما توفره من امتيازات مادية ومعنوية.

(مصطفى نجيب شاويش، 2000، ص 14)

كما يعد التفوق التنافسي من بين أهم العوامل التي تبني عليها تنمية المنظمات كزيادة إنتاجيتها وخدماتها، وبذلك أصبحت المنظمات تعمل على كسب رضا العاملين بها وتنمية السلوك الانتمائي لديهم، وإيجاد الدفع لبذل مزيد من الجهد كالأداء وباعتبار الترقية والتفوق التنافسي متغيرين من المتغيرات المتسببة في تنمية ورفع أداء المؤسسات.

(محمد عبد الوهاب العزاوي، 2000، ص 25)

## الفصل الثاني.....الإطار العام للدراسة

وفي هذا السياق جاءت دراستنا تحت عنوان "الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي"، والتي ارتأينا إسقاطها على المؤسسات العمومية، وبالتحديد مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة رغبة في دراسة ومعرفة دور الترقية في تحقيق التفوق التنافسي. وبناء على كل ما سبق كانت الإشكالية العامة لهذا الموضوع كالتالي:

**هل للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية ؟**

ويمكن تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية ؟

2- هل للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية ؟

3/ فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

1- للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

2- للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

4/ أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد وأن يكون له هدفا أو مجموعة أهداف محددة يرحو بلوغها وتختلف الأهداف وفقا لاختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث، فمنها الأهداف الخاصة به كفرد ومنها الأهداف العلمية، وقد تكون الأهداف إما قريبة أو بعيدة المدى.

يهدف بحثنا هذا إلى تحليل وتشخيص دور ترقية الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة

الرياضية، من خلال التركيز على الأهداف التالية:

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الترقية.

- التعرف عن مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق التفوق التنافسي عن طريق اعتماد أبعاده.

- التحقق من العلاقة بين متغيري البحث (الترقية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي).

- تقديم مقترحات عامة للمؤسسات عامة والمؤسسة الرياضية خاصة فيما يخص ترقية الموارد البشرية، وما قد

يترتب عليها من تأثير في تحقيق التفوق التنافسي على ضوء النتائج المتوصل إليها.

تتجلى أهمية البحث من خلال الآتي:

- تناوله لموضوعين مهمين للمؤسسات، وعلى المستويين النظري والتطبيقي، كونهما يسهمان في استمرار نمو تلك المؤسسات وبقائها وفق العرف الاستراتيجي.
- يعد إسهامه متواضعة في التعريف بمتغيري البحث (الترقية والتفوق التنافسي) في ضوء عرض الإطار النظري لكل منهما، وعلى نحو يعكس الحاجة الماسة للمؤسسة الرياضية إلى التفكير بآليات تحقيق التفوق التنافسي باعتماد ترقية الموارد البشرية.
- محاولة إظهار أهمية ترقية الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الرياضية في ضوء ما ينتج من نتائج تفيد إدارتها وترشدها إلى تعزيز تبني الترقية، وعلى نحو يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية.



# الفصل الثالث

## الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- مجالات البحث
- 3- المنهج المستخدم
- 4- مجتمع وعينة البحث
- 5- ضبط متغيرات البحث
- 6- الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات
- 7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 8- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية)

### تمهيد:

بعد دراستنا للخلفية العامة للدراسة والدراسات السابقة والإطار العام للدراسة الذي تناولنا فيههم الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة.

سنحاول في هذا الفصل أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات مع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بتوزيع الاستمارات لمعرفة دور التحفيز في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الرياضية.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفي على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة وأما أدوات البحث المناسبة فهي أساس إنجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو أحج أدوات المعتمد عليها لانجاز هذا البحث.

لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أين قمت بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم بـ 05 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

وبعد احتكاكي بموظفي وإطارات مديرية الشباب والرياضة وإجراء مناقشات معهم للتعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة وملائمتها لموضوع الدراسة، وللتعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى تبعد ذلك الحرج ولقد خرجت بمجموعة من الملاحظات ساعدتني على المضي قدما في دراستي ألخصها فيمايلي:

- التعرف على الميدان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

- غموض بعض الأسئلة مما جعلني أعيد صياغة البعض منها.

- وجود بعض التكرارات في بنود الأسئلة مما دفعني لحذفها.

إضافة إلى كل هذا فقد مكنتني الدراسة الاستطلاعية من خلال التوزيع الأولي للاستبيان من أن الفرضيات قابلة للاختبار.

### 2-مجالات البحث:

#### 2-1- المجال الزمني:

انقسم المجال الدراسي الذي قمنا به في هذه الدراسة إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: قسم خاص بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وتحديد الإطار العام للدراسة حيث شرعت في الإنجاز في الفترة الممتدة من (بداية نوفمبر إلى غاية منتصف مارس 2019).

- المرحلة الثانية: قسم خاص بالجانب التطبيقي امتدت من تاريخ إجراء الدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ابتداء من تاريخ 13 أفريل 2019 إلى غاية 02 جوان 2016، ليتم التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة.

2-2- المجال المكاني: أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة فكان بمديرية الشباب

والرياضة لولاية المسيلة.

### 3- المنهج المتبع في الدراسة:

حيث تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصائصه.

إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حثياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموما هو: "مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة وهذا المنهج قوامه الاستقراء الذي يتضمن الملاحظة العلمية وفرض الفروض والتحقق من صحتها وإجراء التجارب واستخدام أساليب القياس الدقيقة والتحليل الإحصائي للبيانات". (محمد حسن علاوي، 1999م، ص103) وهو أيضا "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين، حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فان حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناء على ما سبق.

### 3-1- المنهج الوصفي:

إذن المنهج الذي اتبعناه لدراسة الموضوع هو المنهج الوصفي الذي يعتبر بأنه دراسة للوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص22)

وكونه أيضا "يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها". (الرفاعي حسين أحمد، 1992 م، ص122)

ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة والبحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

1- لتحديد ومعرفة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في سبيل تحسين أداء العامل دخل المؤسسة الرياضية.

## الفصل الثالث.....الإجراءات الميدانية للدراسة

2- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسة الرياضية.

3- التقرب أكثر للموضوع من حيث الوصف والاستنباط عن طريق الملاحظة.

5- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

### 3-2- المنهج الإحصائي:

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المئوية، المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعيه، الكمي الذي يهتم بتحليل الجداول والقيم، والتحليل الكيفي وفيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات على تلك النسب وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

حيث غالبا ما يعتمد المنهج الإحصائي في إعداد البحوث العلمية، فيكون الاعتماد عليه اعتمادا ثانويا يتمثل في الاستعانة ببعض البيانات الإحصائية، وتحديد العينات والمجالات الرسمية وتقارير الوحدات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، بقصد رسم صورة واضحة لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المفترضة على تنظيم المؤسسة وذلك بما جاء في تحليل وقياس النسب وبعض الأساليب الإحصائية البسيطة، كالنسب المئوية والتكرارات وبعض العمليات الكمية التي تكون ذات دقة وعمق لتحليل معلومات الاستمارة.

(محمد شفيق، 1970م، ص 87)

### 4- مجتمع وعينة البحث:

#### 4-1- مجتمع البحث:

يعرفه "Grawitz" على أنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات".

(موريس انجوس، 2004، ص 297)

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

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

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.

(أحسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسي، 1999، ص 45)

لذا فإن مجتمع دراستنا يتكون من:

- الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعددهم 40 موظف.

#### 4-2- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

فالعينة إذا هي "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدن أو غير ذلك".

(رشيد زرواتي، 2007، ص334)

وينظر إلى العينة على أنها جزء من كل أو بعض من جميع وتتلخص فكرة دراسة العينات في أنه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص22) وفي دراستي هذه اعتمدت على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 25 موظف، 05 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أما العدد المتبقي الذي هو 20 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

#### 5- ضبط متغيرات البحث:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة: يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لا يمكن قياسها بطريقة حساسية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة.

(عشاشة عبد الكريم وآخرون، 2007م، ص 93)

- المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، أي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج.

(Delandesheever, 1976, p20)

ويظهر المتغير المستقل في البحث في: الترقية.

- المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة.

(مروان عبد المجيد، 2000، ص134)

ويظهر المتغير التابع في البحث في: التفوق التنافسي.

6- الأدوات المستخدمة في البحث لجمع المعلومات والبيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكيّفها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول أن يلجأ إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها. أو بغية التحقق منها ون صحة ونفي فروضها فاعتمدت في هذا البحث على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى أتمكن من رصد الحقائق والدلائل العلمية التي تسعى دراستي لإثباتها منة خلال إتباع الخطوات التالية:

6-1- استمارة الاستبيان: تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع المعلومات الميدانية حيث الاستبيان "هو الطلب الكتابي لوجهة نظر أو رأي حول موضوع أو مسألة معينة من شخص أو مجموعة من الأشخاص عن طريق ورقة أو استبيان محرر بما أسئلة محددة لكي يجيب الموجه إليه الاستبيان في أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة في نظره أو أن يترك بعض الفراغات ويقوم الشخص بكتابة عبارة مختصرة في الفراغ أو يكون على هيئة صورة أو رسوم ويختار الشخص المطلوب الإجابة أو الصورة التي يراها مناسبة في نظره وينقسم الاستبيان إلى: الاستبيان الحر، أو الاستبيان المقيد، أو الاستبيان المختلط.

وهو "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملاحظتها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي. (محمد حسن علاوي، 1999، ص22)

ومن خلال الدراسات السابقة انطلق الباحث في إعداد استبيانه حول موضوع دور الترقية في تحقيق التفوق التنافسي، والتي تعد الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبتها من قبل المستجيب، وقد قسمت الاستمارة إلى محورين وهي كالتالي:

- المحور الأول: وقد اشتمل هذا المحور على 10 عبارات تدور حول الترقية في الدرجة.

- المحور الثاني: ويتضمن 10 عبارات تدور حول الترقية في الرتبة.

6-2- الأساليب الإحصائية:

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والحكم والتعليق على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المتعلقة بموضوع الدراسة لذا استعملت البرنامج الإحصائي SPSS (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 21) واعتمدت على التقنيات الإحصائية التالية:

## الفصل الثالث.....الإجراءات الميدانية للدراسة

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد، الدراسة عن المحاور الرئيسة متوسط متوسطات العبارات، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات "أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

### 7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 5 موظفين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداء من 13 أبريل إلى غاية 14 أبريل 2019، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعدها تم تفرغ النتائج، وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 20 إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين عددهم 5 موظفين، لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 23 أبريل إلى غاية 24 أبريل 2019 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة.

وبعد ذلك قمت بتفرغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام SPSS، ابتداء من 28 أبريل 2019، وتم وضع البيانات التي أعطاها نظام SPSS في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، حيث سأقوم بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في الفصل الموالي.

### 8- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية):

8-1- الصدق: بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها باختيار أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان التي قمنا بتطبيق الخصائص السيكمترية والمتمثلة في الصدق والثبات والموضوعية.



## الفصل الثالث.....الإجراءات الميدانية للدراسة

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

-كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".

(حمد الراجحي، 2008، ص81)

8-1-1- صدق المحكمين: للوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على خمسة محكمين يحملون شهادة الدكتوراه في مجال التخصص وعدة تخصصات أخرى مشهود لهم بتجربة وخبرة كبيرتين في مجال البحث العلمي للأخذ بآرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدت من الملاحظات التي حصلت عليها وتوجيهاتهم وتعديل بعض العبارات التي لها علاقة بالموضوع، وعليه توصلت إلى الصياغة النهائية للاستمارة باعتبار إجماع كل المحكمين على صدق الاستبيان في هذه الدراسة.

8-1-2- صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم التأكد من صدق الاتساق لأداة الدراسة عن طريق حساب معامل الارتباط الدرجة الكلية للاستبيان مع المحاور، من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): يمثل معامل الارتباط "بيرسون" لمحاور الدراسة ومدى اتساقها بالدرجة الكلية للاستبانة

عناوين المحاور	م/الارتباط	مستوى-د	النتيجة
المحور 01 للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي	.944	.000	دال
المحور 02 للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي	.779	.000	دال
الكل	1		

من خلال الجدول رقم (01)، يتضح بأن معامل الارتباط المحور الأول قريب من الواحد والمحور الثاني متوسط حيث تراوحت ما بين 0.779 إلى 0.944 ويتضح كذلك أن جميع المحاور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما أكد صدق اتساق محتوى المحاور والدرجة الكلية للأداة، وأن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

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

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية. الجدول رقم (02): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ "*Alpha de Cronbach*" لأداة الدراسة"

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
20	.806

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (02)، يتضح أن معامل الثبات الاستبيان بلغت 0.806 وهو قريب من 1 مما نستنتج أن الاستمارة تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها ويؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

# الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

أ- المحور الأول (للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية).

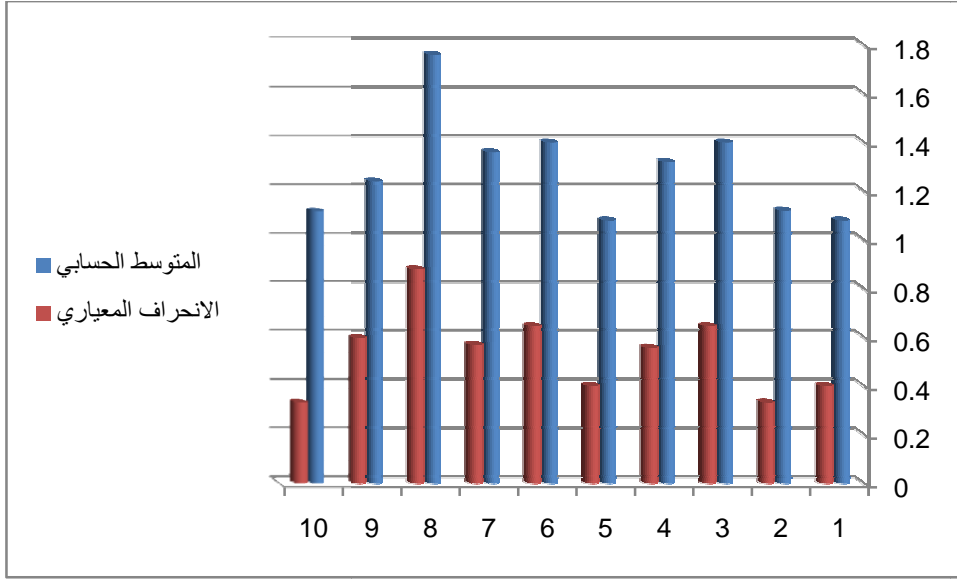
تم وصف عبارات المحور الأول حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تحليل عبارات المحور الأول (للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في

المؤسسة الرياضية).

الرقم	عبارات المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الاختصاص في درجة الترقية ينمي أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية مما يساهم في تحقيق التفوق التنافسي.	25	1.0800	.40000
02	المسؤولية في ترقية الدرجة تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.	25	1.1200	.33166
03	يترتب عن الترقية الحقيقية تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي.	25	1.4000	.64550
04	أساس الاختيار هو المعيار في جدارة أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.	25	1.3200	.55678
05	فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفریق هذا ما يساهم في تحقيق التفوق التنافسي.	25	1.0800	.40000
06	يخضع الموظف أثناء القيام بعمله لنظام التنقيط كمعيار داخل المؤسسة الرياضية.	25	1.4000	.64550
07	التقييم السنوي لأداء العمال المطبق في المؤسسات يعتبر المرجع الأساسي للترقية مستقبلاً.	25	1.3600	.56862
08	تعمل المؤسسة في ترقية الدرجة للعاملين لخدمة مصالحها فقط.	25	1.7600	.87939
09	تطبيق قوانين الترقية في الدرجة يتم بصورة فعالة وموضوعية.	25	1.2400	.59722
10	تساهم فرص الترقية في الدرجة في تحديد المسار المهني للعامل وتنافس مع غيره في المؤسسة الرياضية.	25	1.5200	.77028

الشكل (02): يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري



من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (02) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة للاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية)، حيث نلاحظ أن العبارة الأولى من المحور التي هي "الاختصاص في درجة الترقية ينمي أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية مما يساهم في تحقيق التفوق التنافسي" متوسطها الحسابي (1.0800) وانحرافها المعياري (0.40000) تنتمي إلى المجال (-1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة الثانية "المسؤولية في ترقية الدرجة تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية" لها متوسط حسابي (1.1200) وانحراف معياري (0.33166) تنتمي إلى المجال (-1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة الثالثة "يترتب عن الترقية الحقيقية تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي" لها متوسط حسابي (1.4000) وانحراف معياري (0.64550) تنتمي إلى المجال (-1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة الرابعة "أساس الاختيار هو المعيار في جدارة أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية" لها متوسط حسابي (1.3200) وانحراف معياري (0.55678) تنتمي إلى المجال (-1.00-1.67).

## الفصل الرابع.....عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

ونلاحظ في العبارة الخامسة "فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفریق وهذا ما يساهم في تحقيق التفوق التنافسي" لها متوسط حسابي (1.0800) وانحراف معياري (0.40000) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة السادسة "يخضع الموظف أثناء القيام بعمله لنظام التنقيط كمعيار داخل المؤسسة الرياضية" لها متوسط حسابي (1.4000) وانحراف معياري (0.64550) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة السابعة "التقييم السنوي لأداء العمال المطبق في المؤسسات يعتبر المرجع الأساسي للترقية مستقبلاً" لها متوسط حسابي (1.3600) وانحراف معياري (0.56862) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة الثامنة "تعمل المؤسسة في ترقية الدرجة للعاملين لخدمة مصالحها فقط" لها متوسط حسابي (1.7600) وانحراف معياري (0.87939) تنتمي إلى المجال (1.67-2.33).

ونلاحظ في العبارة التاسعة "تطبيق قوانين الترقية في الدرجة يتم بصورة فعالة وموضوعية" لها متوسط حسابي (1.2400) وانحراف معياري (0.59722) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة العاشرة "تساهم فرص الترقية في الدرجة في تحديد المسار المهني للعامل وتنافسه مع غيره في المؤسسة الرياضية" لها متوسط حسابي (1.5200) وانحراف معياري (0.77028) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن كل عبارات المحور الأول تنتمي إلى المجال (1.00 - 1.67)، ماعدا العبارة رقم (08) تنتمي إلى (1.67-2.33). وبالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة يرون أن للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

## الفصل الرابع.....عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

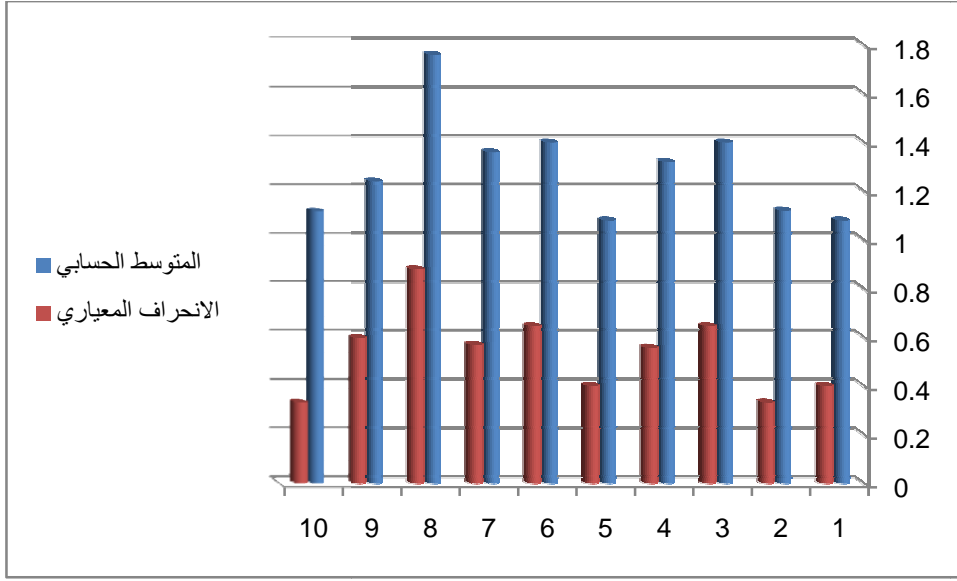
ب- المحور الثاني (للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية).

تم وصف عبارات المحور الثاني حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تحليل عبارات المحور الثاني (للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية)

الرقم	عبارات المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	نوع الترقية يساهم في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسات الرياضية.	25	1.0800	.27689
02	تعتبر الأقدمية المرجع الأساسي بعملية الترقية في الرتبة للعاملين من أجل تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسات الرياضية.	25	1.1600	.37417
03	تساهم العدالة والموضوعية في تحقيق الترقية في الرتبة والتفوق التنافسي لدى عاملي المؤسسة الرياضية.	25	1.1600	.47258
04	تطبيق قوانين الترقية في الرتبة داخل المؤسسة الرياضية يتم بشكل واضح وسليم.	25	1.1200	.43970
05	تساهم الترقية في الرتبة في إيجاد حافز لدى الموظفين لتحسين مستوى أدائهم.	25	1.2400	.52281
06	التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرار الموظف داخل المؤسسة الرياضية.	25	1.2800	.54160
07	القوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية في الرتبة واضحة ومعلومة.	25	1.0800	.27689
08	تتم عملية تقدير الكفاءة داخل المؤسسة الرياضية بنزاهة.	25	1.2400	.59722
09	تتعرض الإدارة لضغوط خارجية لترقية موظفين دون غيرهم.	25	1.7600	.92556
10	الترقية في الرتبة داخل المؤسسة الرياضية تأخذ أشكالاً متنوعة ومتعددة.	25	1.1200	.33166

الشكل (03) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري



من خلال الجدول رقم (04) والشكل (03) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة للاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية)، حيث نلاحظ أن العبارة الأولى من المحور التي هي "نوع الترقية يساهم في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسات الرياضية" متوسطها الحسابي (1.0800) وانحرافها المعياري (0.27698) تنتمي إلى المجال (1.00 - 1.67).

ونلاحظ في العبارة الثانية "تعتبر الأقدمية المرجح الأساسي بعملية الترقية في الرتبة للعاملين من أجل تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسات الرياضية" لها متوسط حسابي (1.1600) وانحراف معياري (0.37417) تنتمي إلى المجال (1.00 - 1.67).

ونلاحظ في العبارة الثالثة "تساهم العدالة والموضوعية في تحقيق الترقية في الرتبة والتفوق التنافسي لدى عمالي المؤسسة الرياضية" لها متوسط حسابي (1.1600) وانحراف معياري (0.47258) تنتمي إلى المجال (1.00 - 1.67).

ونلاحظ في العبارة الرابعة "تطبيق قوانين الترقية في الرتبة داخل المؤسسة الرياضية يتم بشكل واضح وسليم" لها متوسط حسابي (1.1200) وانحراف معياري (0.43970) تنتمي إلى المجال (1.00 - 1.67).



## الفصل الرابع.....عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

ونلاحظ في العبارة الخامسة "تساهم الترقية في الرتبة في إيجاد حافز لدى الموظفين لتحسين مستوى أدائهم" لها متوسط حسابي (1.2400) وانحراف معياري (0.52281) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة السادسة "التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرار الموظف داخل المؤسسة الرياضية" لها متوسط حسابي (1.2800) وانحراف معياري (0.54160) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة السابعة "القوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية في الرتبة واضحة ومعلومة" لها متوسط حسابي (1.0800) وانحراف معياري (0.27689) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة الثامنة "تم عملية تقدير الكفاءة داخل المؤسسة الرياضية بنزاهة" لها متوسط حسابي (1.2400) وانحراف معياري (0.59722) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ في العبارة التاسعة "تتعرض الإدارة لضغوط خارجية لترقية موظفين دون غيرهم" لها متوسط حسابي (1.7600) وانحراف معياري (0.92556) تنتمي إلى المجال (1.67-2.33).

ونلاحظ في العبارة العاشرة "الترقية في الرتبة داخل المؤسسة الرياضية تأخذ أشكالاً متنوعة ومتعددة" لها متوسط حسابي (1.1200) وانحراف معياري (0.33166) تنتمي إلى المجال (1.00-1.67).

ونلاحظ عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن كل عبارات المحور الثاني تنتمي إلى المجال (1.00 - 1.67)، ما عدا العبارة رقم (09) تنتمي إلى (1.67-2.33). وبالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة يرون أن للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

2- عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

2-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة الإحصائية  $T$  بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يمثل نتائج المتوسط الحسابي وقيمة  $T$  للمحور الأول

الاستبيان ككل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	$T$	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	25	1.3280	.27160	19	24.448	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (05) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان والذي بلغ (1.3280) والذي ينتمي للمجال (1.00 - 1.67)، بناء علىه فإن للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة  $T$  والتي بلغت (24.448) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الأول، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الأولى والقائلة للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %.

المناقشة: (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة)

بالنسبة إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فإن الترقية في الدرجة لها دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، إذ أن الترقية في الدرجة يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى تصاحبها زيادة في الراتب وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة، ومعياريها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.

## الفصل الرابع.....عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

أما بالنسبة لدراسة: "عطا الله بن مطني العتيبي" أنه من نتائجها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول سبل تحقيق رضا العاملين عن الترقيات بجوازات مدينة الرياض لصالح أفراد الدراسة الذين حصلوا على دورة واحدة، ثلاث دورات فأكثر في مجال الوظيفة. كذلك ما تبينه دراسة "جبلي فاتح" ومن نتائجها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

ومن هذه الدراسة والجانب النظري يمكن القول أنه هناك دور للترقية في الدرجة في تحقيق التفوق التنافسي.

### 2-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة الإحصائية T بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يمثل نتائج المتوسط الحسابي وقيمة T للمحور الثاني

الاستبيان ككل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	25	1.2240	.27429	19	22.312	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (06) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان والذي بلغ (1.2240) والذي ينتمي للمجال (1.00 - 1.67)، بناء عليه فإن للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت (22.312) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الثاني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الثانية والقائلة للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %.

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة)

بالنسبة إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فإن الترقية في الرتبة لها دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، إذ يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة، بينما تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

وهذا ما تأكده دراسة "أحمد نسيمه الصيد": وجود علاقة ذات مستوى دلالة 0.05، حيث كانت أبرز نتائجها المؤسسة لا تولي أي اهتمام لتقييم الأداء في عملية الترقية.

2-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء لاختبار الدلالة الإحصائية  $T$  بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يمثل نتائج المتوسط الحسابي وقيمة  $T$  للمحور الكلي

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الاستبيان ككل
دال عند 0.01	0.000	24.783	19	.25744	1.2760	25	الدرجة الكلية

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (07) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (1.2760) والذي ينتمي للمجال (1.00 - 1.67)، بناءً عليه فإن للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة  $T$  والتي بلغت (24.783) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للاستبيان ككل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث العامة والقائلة للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة)

بالنسبة إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فان الترقية في إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، إذ أن الترقية هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمرتبات. أما دراسة "ناصرى مختار" التي هي تحت عنوان: "أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ومن أهم نتائجها: بعض العاملين يرون أن نظام الترقية (التقييم السنوي) نظام غير عادل لأنه يعرقل مساهمهم الوظيفي.

# الفصل الخامس

## استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- الاقتراحات والتوصيات
- 3- الآفاق المستقبلية

### 1- استنتاجات عامة:

من خلال دراستنا الميدانية حول موضوع "الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، والتي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة، وبعد تحليلنا للنتائج والاستبيان الخاص بالدراسة واستنادا على الفرضيات تم الوصول إلى بعض النتائج التي تم تسطيرها في الفرضيات.

ومن خلال دراستنا للنتائج المتوصل إليها في المحور الأول والمتعلق بأن للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، إلى أن للترقية في الدرجة دور كبير ينعكس إيجابيا على تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، وذلك من خلال التأثير على رضا العاملين، وثقتهم، وخبرتهم، وعلى ظروف عملهم، وكذلك القيام بدورات تدريبية من أجل تحسين أدائهم، وكل هذا دليل على تحقيق الفرضية الأولى. أما بالنسبة لنتائج المحور الثاني والمتمثل في أن للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، حيث تبين لنا أن للترقية في الرتبة لها دور في تحقيق على التفوق التنافسي، وتكون وفق أساليب كالتقييم السنوي والخبرة المهنية. وهذا ما يحقق الفرضية الثانية.

وكاستنتاج عام للبحث نلاحظ أن للترقية في إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية، وأن للترقية في الدرجة والترقية الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي، حيث أن مديرية الشباب والرياضة تسعى لتطوير نظام الترقية والاهتمام به وزرعه داخل هذا النوع من المؤسسات.

### 2- التوصيات والاقتراحات:

من خلال نتائج البحث التي توصلنا إليها تمكنا من الخروج ببعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في علاج أهم المشكلات التي تناولتها الدراسة:

- ✓ تهيئة بيئة عمل ملائمة ومناسبة للعاملين داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف.
- ✓ تطبيق نظام الترقية من طرف المسيرين داخل المؤسسة الرياضية.
- ✓ إبراز دور الترقية في تطوير العمل الإداري والتفوق التنافسي داخل المؤسسة الرياضية.
- ✓ تطبيق الأسس العلمية في تنمية إدارة الموارد البشرية لنمو المؤسسات الرياضية.
- ✓ شفافية ووضوح معايير الترقية في المؤسسة بمراعاة كل الجوانب وفق قدرات العاملين ومؤهلاتهم العلمية.
- ✓ تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات بالمؤسسة الرياضية.
- ✓ مراعاة كفاءات وقدرات العاملين المهنية.

## الفصل الخامس.....استنتاجات واقتراحات

- ✓ ضرورة تفعيل وتنمية أجهزة الرقابة الإدارية بحيث لا يقتصر دورها على التأكد من احترام مبدأ المشروعية، وإنما يتعداه على نتائج العمل ومؤشرات الأداء للأجهزة الإدارية.
- ✓ ربط نظام الترقية في الأسلاك والرتب بدورات تكوينية ذات نوعية.
- ✓ الحد من السلطة التقديرية للإدارة العامة خاصة في ما يتعلق بالترقية في الدرجة.
- ✓ تقديم اقتراح على المشرع السماح للموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة بالالتحاق بالرتبة التي توافق شهادتهم العلمية المتحصل عليها مباشرة وليس فقط بترقيتهم إلى الرتبة التي تلي منصبهم
- ✓ الزيادة في حجم المنظمة من خلال توفير الإمكانيات المالية للوصول لهدف الترقية في تحقيقها للتفوق التنافسي.
- ✓ ضرورة تبني المؤسسة الرياضية المنظور الإستراتيجي في إدارتها والذي أثبت دوره في تدعيم كافة مؤشرات التفوق التنافسي.

### 3- الآفاق المستقبلية:

- من خلال دراستنا التي هي تحت عنوان الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية تسعى إلى:
- ✓ تطبيق الدورات التكوينية المتطورة وذلك من خلال جعلها مؤسسات ذات طابع فعلي ورسمي في جميع المؤسسات الرياضية.
  - ✓ السعي إلى تطبيق المؤهلات العلمية والاعتماد عليها داخل المؤسسة الرياضية.
  - ✓ الحرص على توفير واستقطاب العنصر المؤهل الكفاء من أجل النهوض بالمؤسسة الرياضية.
  - ✓ وضع العنصر البشري الملائم في المكان الملائم.
  - ✓ استخدام نظام الترقية في إدارة الموارد البشرية بطريقة شفافة نزيهة للنهوض بالإدارة الرياضية.
  - ✓ العمل على استقطاب الكفاءات والمهارات والاستفادة من معارفها وخبراتها في مجال التسيير الرياضي.
  - ✓ أهمية الإطلاع على التجارب الناجحة في التفوق التنافسي داخل المؤسسة الرياضية والعمل على تطبيقها بمعاييرها.



# قائمة المصادر والمراجع

- (1) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ب ط، مكتبة بيروت، لبنان، 1978.
- الكتب بالعربية:
- (1) ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (2) جبران مسعود، الرائد، دار العلم الملايين، بيروت، 2003.
- (3) حسام سامر عبده، الإدارة الرياضية الحديثة، ط1، دار أسامة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- (4) حسن إبراهيم لوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- (5) حسن أحمد الشافعي، التشريعات في التربية الرياضية البدنية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ج2، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (6) حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسى، مبادئ البحث العلمي، منشأة المعارف الإسكندرية، 1999.
- (7) حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (8) خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الجامعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ب ط، 1998.
- (9) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008.
- (10) رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري، دار هومة، الجزائر، 2002.
- (11) سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين شمس، ط5، 1987.
- (12) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- (13) صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، ب ط، 1973.
- (14) عادل حسن مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، ب ط، بدون سنة.
- (15) عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ب ط.
- (16) عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001.

- (17) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، ب ط، 2002.
- (18) علي غزالي، تنمية الموارد البشرية، منشورات منتوري، قسنطينة، 2004.
- (19) فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2002.
- (20) فوزي حسن، الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، ب ط، 1982.
- (21) محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1989.
- (22) محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- (23) محمد حسن علاوي، مناهج البحث العلمي في ت ب والرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1999.
- (24) محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان محمد الجرجري، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- (25) مروان عبد الحميد، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
- (26) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- (27) مصطفى محمود أبو بكر، مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (28) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000.
- (29) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004.
- (30) يحة عيسى وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، 2011.
- الكتب باللغة الأجنبية:

1) Batroli, le management dans les organisation publiques, dirnod, paris, 1997.

2) Corinne chaton, marie-laure guillerminet, competition and environmental policies in an electricity sector, journal of energy economics, 2013.

3) Jean marie pereti, tous drh, edition d'organisation , la direction de jean, 2<sup>eme</sup> edition, 2002.

4) Lunch, richard, corporate strategy, 2<sup>eme</sup> edition, prentice hall, .2000, inc

#### المجلات والمنشورات:

1) بودويرة الطاهر، حمودي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، مقالة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي، مكتبات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة قسنطينة.

2) فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 8، العدد 3، 2010.

3) محمود داود الربيعي، تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد 5، العدد 3، 2006.

4) يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 4، 2006.

#### الأطروحات والرسالات العلمية:

1) أحمد زردومي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1993-1994.

2) زمالة عمر، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.

3) شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2016.

4) عطا الله بن مطني العتيبي، الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جوازات الرياض، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية، 2010.

5) عمر مسعي، تحليل الوظائف ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2014.

6) فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.

7) ناصري مختار، أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، 2016.

8) نسيمة أحمد صيد، الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية والديموغرافيا، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-الجزائر، 2008.

#### مواقع الانترنت:

أميرة هاتف خداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، من موقع <http://www.kuiraq.com> بتاريخ: 2012/02/11 على الساعة 15:59.

# املأ حَف

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة بحث حول  
الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي  
في المؤسسة الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة - المسيلة -

أخي الموظف / أختي الموظفة

يسعدني تمام السعادة الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بكل دقة وصراحة وذلك بوضع  
الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

كما أتعهد من جهتي بسرية المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط وأشكركم على حسن  
تعاونكم معنا.

إشراف:

د/ بن رجم أحمد

إعداد الطالب:

بوقبال اليامين

السنة الجامعية: 2019/2018

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

4- الوظيفة في المؤسسة: عون إدارة  ملحق إداري

متصرف رئيسي للإدارة  رئيس مصلح

5- الأقدمية في العمل: .....

ثانياً: الترقية في الدرجة:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	الاختصاص في درجة الترقية ينمي أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية مما يساهم في تحقيق التفوق التنافسي.			
02	المسؤولية في ترقية الدرجة تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.			
03	يترتب عن الترقية الحقيقية تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي.			
04	أساس الاختيار هو المعيار في جدارة أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.			
05	فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفریق هذا ما يساهم في تحقيق التفوق التنافسي.			
06	يخضع الموظف أثناء القيام بعمله لنظام التنقيط كميّار داخل المؤسسة الرياضية.			
07	التقييم السنوي لأداء العمال المطبق في المؤسسات يعتبر المرجع الأساسي للترقية مستقبلاً.			



08	تعمل المؤسسة في ترقية الدرجة للعاملين لخدمة مصالحها فقط.		
09	تطبيق قوانين الترقية في الدرجة يتم بصورة فعالة وموضوعية.		
10	تساهم فرص الترقية في الدرجة في تحديد المسار المهني للعامل وتنافسه مع غيره في المؤسسة الرياضية.		

ثالثا: الترقية في الرتبة:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	نوع الترقية يساهم في كفاءة الموظف والتفوق التنافسي في المؤسسات الرياضية.			
02	تعتبر الأقدمية المرجع الأساسي بعملية الترقية في الرتبة للعاملين من أجل تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسات الرياضية.			
03	تساهم العدالة والموضوعية في تحقيق الترقية في الرتبة والتفوق التنافسي لدى عاملي المؤسسة الرياضية.			
04	تطبيق قوانين الترقية في الرتبة داخل المؤسسة الرياضية يتم بشكل واضح وسليم.			
05	تساهم الترقية في الرتبة في إيجاد حافز لدى الموظفين لتحسين مستوى أدائهم.			
06	التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرار الموظف داخل المؤسسة الرياضية.			
07	القوانين المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية في الرتبة واضحة ومعلومة.			
08	تتم عملية تقدير الكفاءة داخل المؤسسة الرياضية بنزاهة.			
09	تتعرض الإدارة لضغوط خارجية لترقية موظفين دون غيرهم.			
10	الترقية في الرتبة داخل المؤسسة الرياضية تأخذ أشكالا متنوعة ومتعددة.			

## Remarques

Sortie obtenue		10-JUN-2019 12:22:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\jazeera2\Desktop\ رمضان1440\اليمن\اليمن.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS  /VARIABLES=الكلبي المحور 1 المحور 2  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD  /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.06
	Temps écoulé	00:00:00.11

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الكلي	1.2760	.25744	25
المحور 1	1.3280	.27160	25
المحور 2	1.2240	.27429	25

Corrélations

		الكلي	المحور 1	المحور 2
الكلي	Corrélation de Pearson	1	.943**	.944**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	Somme des carrés et produits croisés	1.591	1.582	1.599
	Covariance :	.066	.066	.067
	N	25	25	25
المحور 1	Corrélation de Pearson	.943**	1	.779**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	Somme des carrés et produits croisés	1.582	1.770	1.393
	Covariance :	.066	.074	.058
	N	25	25	25
المحور 2	Corrélation de Pearson	.944**	.779**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	Somme des carrés et produits croisés	1.599	1.393	1.806
	Covariance :	.067	.058	.075
	N	25	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Remarques

Sortie obtenue		10-JUN-2019 12:22:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\jazeera2\Desktop\ رمضان1440\اليمن\اليمن.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.02

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	25	100.0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.806	20

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	24.4400	25.090	.314	.801
a2	24.4000	25.417	.294	.802
a3	24.1200	26.193	-.015	.822
a4	24.2000	24.250	.356	.798
a5	24.4400	26.090	.064	.810
a6	24.1200	23.860	.354	.799
a7	24.1600	23.640	.461	.792
a8	23.7600	20.857	.608	.780
a9	24.2800	25.710	.073	.815
a10	24.0000	21.250	.657	.776
b1	24.4400	25.007	.515	.796
b2	24.3600	24.990	.369	.799
b3	24.3600	24.657	.347	.799
b4	24.4000	24.833	.338	.799

b5	24.2800	24.710	.294	.802
b6	24.2400	23.107	.597	.785
b7	24.4400	25.090	.484	.797
b8	24.2800	23.960	.375	.797
b9	23.7600	19.107	.809	.759
b10	24.4000	25.583	.243	.803

## Remarques

Sortie obtenue	10-JUN-2019 12:25:25		
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\jazeera2\Desktop\ رمضان1440\اليمن\اليمن.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	25	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.	
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 المحور 1 المحور 2 /STATISTICS=MEAN STDDEV.		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03	
	Temps écoulé	00:00:00.02	

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a1	25	1.0800	.40000
a2	25	1.1200	.33166
a3	25	1.4000	.64550
a4	25	1.3200	.55678
a5	25	1.0800	.40000
a6	25	1.4000	.64550
a7	25	1.3600	.56862
a8	25	1.7600	.87939
a9	25	1.2400	.59722
a10	25	1.5200	.77028
b1	25	1.0800	.27689
b2	25	1.1600	.37417
b3	25	1.1600	.47258
b4	25	1.1200	.43970
b5	25	1.2400	.52281
b6	25	1.2800	.54160
b7	25	1.0800	.27689
b8	25	1.2400	.59722
b9	25	1.7600	.92556
b10	25	1.1200	.33166
الكلية	25	1.2760	.25744
المحور 1	25	1.3280	.27160
المحور 2	25	1.2240	.27429
N valide (liste)	25		

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الكلية	24.783	24	.000	1.27600	1.1697	1.3823
المحور 1	24.448	24	.000	1.32800	1.2159	1.4401
المحور 2	22.312	24	.000	1.22400	1.1108	1.3372





الى السيد / مدير مديرية التربية  
والرياضة، المسيلة

### تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

الطالب (ة): الهاشمي يوحنا

السنة: 2018-2019

التخصص: إدارة الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2018-2019

وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع:

" التدريب في إدارة الموارد البشرية وجورجيا، طقت " المشوق، التناقص، في المؤسسة الرياضية،



## ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الترقية، ومدى اهتمامها بتحقيق التفوق التنافسي عن طريق اعتماد أبعاده.

مشكلة الدراسة: هل للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية؟

### التساؤلات الجزئية للدراسة:

- هل للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية؟
- هل للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية؟

### الفرضية العامة:

- للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

- للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.
  - للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.
- عينة الدراسة: استخدام العينة المسحية، تتمثل في 25 موظف وموظفة (مسيرى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة).

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان، SPSS، ألفا أكرونباخ.

### النتائج المتوصل إليها:

- للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.
- للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.
- للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

### **Study Summary:**

**Title of study:** promotion in human resources management and its role in achieving competitive superiority in the sports institution.

**Objective of the study:** The study aimed to identify the extent of the institution's interest in the subject of promotion, and its interest in achieving competitive excellence by adopting its dimensions.

**The problem of the study:** Is the promotion of human resources management a role in achieving competitive superiority in the sports institution?

**Partial questions of the study:**

- Does promotion in the rank have a role in achieving competitive superiority in the sports institution?
- Does the promotion in the class have a role in achieving competitive superiority in the sports institution?

### **General Hypothesis:**

- The promotion of human resources management has a role in achieving competitive superiority in the sports institution.

**Partial Hypotheses:**

- Promotion in the rank of a role in achieving competitive superiority in the sports institution.
- Graduation in the degree role in achieving competitive superiority in the sports institution.

**Sample of the study:** The use of the survey sample, represented by 25 employees and employees (Masiri, Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila).

**Methodology:** descriptive descriptive approach.

**Study tools:** questionnaire, spss, alpha acronbach.

### **Results:**

- The promotion of human resources management has a role in achieving competitive superiority in the sports institution.
- Graduation in the degree role in achieving competitive superiority in the sports institution.
- Promotion in the rank of a role in achieving competitive superiority in the sports institution.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ