



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: D.EPS/17/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

العنوان

تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء

مديريات الشباب والرياضة

—دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري—

من إعداد:

قرمات نوري

تاريخ المناقشة: 2020 / 09 / 22

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
بوصلاح النذير	أستاذ محاضر —أ—	جامعة المسيلة	رئيسا
بوخرص رمضان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مقررا ومشرفا
حملاوي عامر	أستاذ محاضر —أ—	جامعة المسيلة	ممتحنا
لزرقي أحمد	أستاذ محاضر —أ—	جامعة المسيلة	ممتحنا
بوساق فتيحة	أستاذ محاضر —أ—	جامعة المسيلة	ممتحنا
قلاقي يزيد	أستاذ محاضر —أ—	جامعة أم البواقي	ممتحنا
مرابط مسعود	أستاذ محاضر —أ—	جامعة أم البواقي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سُورَةُ الْفَاتِحَةِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# شكر ونفك

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه.. أما بعد: قال تعالى: {وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...} (الآية 7، سورة إبراهيم)، ومن جعل الحمد خاتمة النعمة جعله الله فاتحة المزيد، فالحمد لله على ما أنعمَ بفضله وتكرم، باسمه سَمِينًا وبدأنا وعليه توكلنا وعزمنا وبقدرته عز وجل عملنا واجتهدنا، فَمِنَ الله وحده إن أصبنا، ومن أنفسنا والشيطان إن أخطأنا، اللهم لك الحمد كما يليق لجلال وجهك ولعظيم سلطانتك وعلو شأنك، على عونك لنا لإتمام هذا العمل وإخراجه.

وقال (صلى الله عليه وسلم): {من لا يشكر الناس لا يشكر الله}، أسمى عبارات الشكر والتقدير تعطرها النية الصافية والإخلاص الصادق أرفها لكل من:

الأستاذ المشرف لقبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع.

الأساتذة المحكِّمين على بصمتهم العلمية الثرية لاستبيان الدراسة.

أستاذ اللغة العربية صاحب اللمسة اللغوية في تدقيق الدراسة واستبانتها.

فريق الباحثين المساعدين الذين لم ييخلوا وشاركوا الطالب الباحث رحلته العلمية.

رؤساء المصالح والمكاتب على مستوى مديريات الشباب والرياضة لمشاركتهم في هذا العمل.

كل قريب وبعيد من زملاء، إداريين، وكل من كانت له يد الفضل والعون في إتمام هذا البحث.

لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل، وإثرائه بملاحظاتهم لإعطائه الحلة العلمية الرفيعة والراقية.

لكل هؤلاء لكم مني جزيل الشكر والتقدير...

الطالب الباحث: نوري قوماط

# إهداء

إلى من جعل الله طاعتهم من طاعته، ورضاهم من رضاه، وحبهم من حبه... إلى والدي الكريمين.  
إلى من خلقها الله عزل وجل، وجمعني بها مودة ورحمة... إلى زوجتي الكريمة.  
إلى من جعلهم الله عيوناً أرى بهم جمال الوجود، فشكرتُ الرحمن وحمدته بالسجود... إلى أبنائي الأعزّاء.  
إلى من تحلو بهم الحياة وتزهو بهم الأيام... إلى أخي وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم.  
إلى من أعتز بانتمائي لهم... إلى شجرة العائلة الكبيرة غصنا غصنا، ورقة ورقة، وثمره ثمره.  
إلى من تسهل بهم الصعاب وتذل معهم الأزمات... إلى زملائي في معهد (STAPS) جامعة أم البواقي.  
إلى من تجمعني بهم الهوية المهنية والجنسية العلمية... إلى كل زملائي في معاهد (STAPS) وجامعات الجزائر وخارجها.  
إلى من يسكنون قلبي ولم يذكرهم لساني ولم يسطرهم قلبي ولم تسعهم أوراقتي... إلى أصحابي وأحبائي.  
إلى من علّمني حرفاً فصرتُ له عبداً... إلى كل أساتذتي في الطور الابتدائي، الإكمالي، الثانوي والجامعي.  
إلى من يعرفون الطالب الباحث بقلب سليم ونفس طيبة وروح طاهرة... إلى كل معارفي.  
إلى من جمعني به الحياة ذات يوم، وأطلقت معه مشروع بحثي ذات يوم، فرحل ولم يسعفنا القدر على إتمام العمل إلى هذا اليوم، إلى الروح الزكية الطاهرة إلى الراحل عنا جسداً والباقي بيننا أبداً، إلى روح الأستاذ الدكتور: بوطبة مراد.  
إلى كل هؤلاء أهدي لكم باقة عملي وثمره جهدي... حباً، صدقاً وإخلاصاً

نوري

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	الآية القرآنية.....
ب	شكر وتقدير.....
ت	إهداء.....
ث	قائمة المحتويات.....
ذ	قائمة الجداول.....
ز	قائمة الأشكال.....
س	قائمة الملاحق.....
1	مقدمة.....

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة والمشابهة

7	تمهيد.....
8	أولاً: الخلفية النظرية.....
8	1- المدارس والنظريات الإدارية.....
8	1-1- المدرسة الكلاسيكية.....
10	1-2- المدرسة السلوكية.....
12	1-3- المدارس الإدارية الحديثة.....
13	2- إدارة الموارد البشرية.....
13	2-1- أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية.....
14	2-2- إدارة الموارد البشرية... الرسالة والاستراتيجيات والأهداف.....
17	2-3- وظائف إدارة الموارد البشرية.....
18	3- الأداء المؤسسي.....
18	3-1- فلسفة الأداء المؤسسي.....
19	3-2- تقييم الأداء المؤسسي.....
19	3-3- خطوات تقييم الأداء المؤسسي.....
20	3-4- مؤشرات الأداء المؤسسي.....
23	4- مديرية الشباب والرياضة.....
23	4-1- تعريف مديرية الشباب والرياضة.....

23	..... مهام مديرية الشباب والرياضة	2-4
24	..... مصالح ومكاتب مديريات الشباب والرياضة	3-4
25	..... ثانيا: الدراسات السابقة والمشابهة	
25	..... الدراسات المتعلقة ب: "إدارة الموارد البشرية"	1
30	..... الدراسات المتعلقة ب: "الأداء المؤسسي"	2
34	..... الدراسات المتعلقة ب: "إدارة الموارد البشرية" و "الأداء المؤسسي"	3
40	..... التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة	4
40	..... 1-4- التعليق على الدراسات المتعلقة ب "إدارة الموارد البشرية"	
42	..... 2-4- التعليق على الدراسات المتعلقة ب "الأداء المؤسسي"	
43	..... 3-4- التعليق على الدراسات المتعلقة ب "إدارة الموارد البشرية" و "الأداء المؤسسي"	
45	..... خلاصة	

### الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

47	..... تمهيد	
48	..... أولا: الكلمات الدالة في الدراسة	
48	..... 1- إدارة الموارد البشرية	1
49	..... 2- وظائف إدارة الموارد البشرية	2
49	..... 1-2- الاستقطاب والتسكين	
49	..... 1-1-2- تحليل الوظائف	
50	..... 2-1-2- الوصف الوظيفي	
50	..... 3-1-2- التوصيف الوظيفي	
50	..... 4-1-2- تخطيط الموارد البشرية	
51	..... 5-1-2- الاستقطاب	
51	..... 6-1-2- اختيار الموظف	
52	..... 2-2- التدريب والتنمية	
53	..... 3-2- تقييم الأداء	
54	..... 4-2- إدارة الأجور والرواتب والحوافز	
54	..... 1-4-2- الأجور والرواتب	
55	..... 2-4-2- الحوافز المالية	

55	3- الأداء المؤسسي.....
55	3-1- الأداء.....
55	3-2- إدارة الأداء.....
56	3-3- المؤسسة.....
56	3-4- الأداء المؤسسي.....
57	3-5- تقييم الأداء المؤسسي.....
58	3-6- مؤشرات الأداء المؤسسي.....
58	3-6-1- فاعلية المؤسسة.....
59	3-6-2- كفاءة المؤسسة.....
59	3-6-3- الارتباط/الملائمة.....
59	3-6-4- الاستدامة.....
60	3-7- الرسالة.....
61	3-8- الأهداف.....
61	3-9- الإستراتيجيات.....
62	3-10- الموارد المالية.....
62	3-11- الموارد البشرية.....
63	3-12- الأنشطة والبرامج.....
63	3-13- السياسات.....
63	3-14- بيئة المنظمة.....
64	3-15- مديريات الشباب والرياضة.....
64	ثانيا: إشكالية الدراسة.....
67	1- أهمية الدراسة.....
68	2- أهداف الدراسة.....
68	3- أسباب اختيار الموضوع.....
68	3-1- الأسباب الذاتية.....
69	3-2- الأسباب الموضوعية.....
69	4- فرضيات الدراسة.....
69	4-1- الفرضية الرئيسية.....

69	.....	4-2- الفرضيات الجزئية
70	.....	5- حدود الدراسة
70	.....	5-1- المجال المكاني
70	.....	5-2- المجال الزمني
70	.....	5-3- المجال البشري
71	.....	خلاصة

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

74	.....	تمهيد
75	.....	1- الدراسة الأساسية
75	.....	1-1- منهجية الدراسة
75	.....	1-2- مجتمع الدراسة
75	.....	1-3- عينة الدراسة
77	.....	1-4- خصائص عينة الدراسة
83	.....	1-5- طرق جمع البيانات
83	.....	1-6- أدوات الدراسة
84	.....	2- الدراسة الاستطلاعية
84	.....	2-1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية
86	.....	2-2- صدق أداة الدراسة
97	.....	2-3- ثبات أداة الدراسة
99	.....	3- أساليب المعالجة الإحصائية
100	.....	4- صعوبات الدراسة
102	.....	خلاصة

#### الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

104	.....	تمهيد
105	.....	1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
146	.....	2- مناقشة النتائج
155	.....	3- مناقشة الفرضيات

155	.....	1-3- الفرضية الجزئية الأولى
157	.....	2-3- الفرضية الجزئية الثانية
159	.....	3-3- الفرضية الجزئية الثالثة
160	.....	4-3- الفرضية الجزئية الرابعة
162	.....	5-3- الفرضية الرئيسية
167	.....	خلاصة

---

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

---

170	.....	1- استنتاجات عامة
171	.....	2- اقتراحات
172	.....	3- الآفاق المستقبلية للدراسة
174	.....	المراجع المعتمدة في الدراسة
	.....	الملاحق
	.....	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01.	يبيّن توزيع مجتمع البحث على المديرينات حسب الولايات.	75
02.	يبيّن أعداد ونسب العينة الاستطلاعية والأساسية للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة.	76
03.	يبيّن نتائج عملية التوزيع والاسترجاع والاستبعاد حسب الولاية.	76
04.	يبيّن خصائص العينة حسب جنس الموظفين.	77
05.	يبيّن خصائص العينة فيما حسب عمر الموظفين.	78
06.	يبيّن خصائص العينة حسب اسم الوظيفة.	79
07.	يبيّن خصائص العينة حسب الشعبة.	80
08.	يبيّن خصائص العينة حسب المؤهل العلمي.	81
09.	يبيّن خصائص العينة حسب سنوات الخدمة.	82
10.	يبيّن عدد عبارات الاستبيان حسب كل بُعد من أبعاده.	84
11.	يبيّن درجات مقياس ليكرت.	84
12.	يبيّن متغيرات الدراسة.	85
13.	يبيّن مجموع قيمة صدق المحتوى لعبارات الاستبيان حسب أبعاده ومحاوره وفق معادلة Laushe.	87
14.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول في المحور الثاني.	88
15.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني في المحور الثاني.	89
16.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث في المحور الثاني.	90
17.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الرابع في المحور الثاني.	91
18.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثاني.	92
19.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول في المحور الثالث.	92
20.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني في المحور الثالث.	93
21.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث في المحور الثالث.	94
22.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الرابع في المحور الثالث.	95
23.	يبيّن معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثالث.	96
24.	يبيّن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان.	96
25.	يبيّن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان.	97
26.	يبيّن معامل الثبات بطريقة التحزئة النصفية لكل بُعد من أبعاد الاستبيان.	98

99	27.	يبين نتائج مستوى الدلالة لاختبار كولومجروف-سمرنوف لأبعاد الاستبيان حسب المحاور.
105	28.	يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الأول: الاستقطاب والتسكين.
111	29.	يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الثاني: التدريب والتنمية.
116	30.	يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الثاني: تقييم الأداء.
121	31.	يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الرابع: التعويضات.
125	32.	يبين نتائج اختبار T للمحور الثاني (مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية).
126	33.	يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الأول: فاعلية المؤسسة.
131	34.	يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الثاني: كفاءة المؤسسة.
136	35.	يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الثالث: الارتباط/الملائمة.
141	36.	يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الرابع: الاستدامة.
145	37.	يبين نتائج اختبار T للمحور الثالث (مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي).
155	38.	يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء المديرية.
157	39.	يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء المديرية.
159	40.	يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء المديرية.
160	41.	يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء المديرية.
162	42.	يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المديرية.

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01.	يوضح مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة.	24
02.	يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب جنس الموظفين.	77
03.	يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب عمر الموظفين.	78
04.	يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب اسم الوظيفة.	79
05.	يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب الشعبة.	80
06.	يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب المؤهل العلمي.	81
07.	يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب سنوات الخدمة.	82

## قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى
01.	استبيان الدراسة.
02.	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.
03.	المدقق اللغوي للاستبيان والأطروحة.
04.	فريق الباحثين المساعدين.
05.	بطاقة تسهيل مهمة.
06.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف-سمرنوف.
07.	قيم صدق المحتوى لعبارات الاستبيان وفق معادلة Laushe.
08.	نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
09.	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان.
10.	نتائج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبيان.
11.	نتائج اختبار T للعينة الواحدة.
12.	نتائج اختبار الفرضيات.

# مقدمة

أصبح العنصر البشري يكتسي أهمية بالغة لدى منظمات الأعمال في الوقت الحالي، ولم يعد يُنظر إليه كأحد الموارد على غرار باقي الموارد الأخرى و فقط بل هو يمثل الشريان الذي ييئ الحياة في المؤسسات، فقد أثبت العقل البشري على مر العصور والحقب الزمنية أنه وراء كل ما حققته الإنسانية من نجاحات ورفي على جميع الأصعدة وفي كافة المجالات، فنجد اليوم أن كل المجتمعات تتشكل من تركيبات متنوعة حجرها الأساسي هو الإنسان، وإيماننا من أنه أهم مورد يمكن أن تتوفر عليه أي مؤسسة عمدت الإدارات بمختلف مستوياتها على إعطائه القدر الكافي من الاهتمام، فأصبحت تبحث عن أفضل العناصر وأكفئها من أجل الظفر بها وتوظيفها على مستواها، وتوفير الظروف المناسبة للإبداع والتميز من خلال إعطائهم فرص التطور والنمو عن طريق تدريبهم لتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من مهارات وقدرات تساعدهم على أداء مهامهم وأعمالهم، على أن يستفيدوا مقابل هذا من التعويضات المناسبة بمختلف أنواعها ترقى لمستوى تطلعاتهم وتجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي تجاه ما يقومون به من أعمال، كل هذه الوظائف وأخرى تقوم بها كل المؤسسات في قسم يُسمى عادة بقسم إدارة الموارد البشرية.

إن موضوع إدارة الموارد البشرية ليس وليد الحاضر ولا الماضي القريب بل يعود لسنوات قد خلت، حيث يرجع تاريخه إلى قرنين من الزمان تقريبا إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية "إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم.. وسميت الإدارات بمسميات مختلفة، منها إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد.. الخ (صابر وتعليب، 2010، ص7)، ولقد عرف العديد من التغيرات في هذه المراحل الزمنية وساهمت في تطوره العديد من المدارس والنظريات الإدارية، فكان يُنظر للعامل وكأنه بضاعة تُباع وتُشترى وهذا للاعتماد بشكل كبير على الآلات أكثر منه، ويعود الفضل إلى ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية إلى انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور، لكنه قُوبل بمحوم مضاد بسبب أفكاره لأنه أهمل فيها الجانب الإنساني للعمال، مما ساهم في ظهور النقابات العمالية التي طالبت بزيادة الأجور وخفض عدد ساعات العمل، وبعدها مع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في الانتشار في الكثير من المنظمات من أجل مساعدة مسؤوليها في شؤون التوظيف والتدريب والرعاية الصحية وغيرها، مما مهّد لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث، حيث "أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة" (محمد، 2014، ص35)، ولقد ساهمت المدرسة السلوكية والمدارس الإدارية الحديثة هي الأخرى في إعطاء المفهوم بعدا جديدا ومعنى حديثا لأنها اهتمت بالبعد الإنساني في العامل واستثمرت فيه، حيث "كان يجب انتظار السبعينيات من أجل بروز وظيفة إدارة الموارد التي تتعدى الإطار البسيط للتسيير الإداري للأشخاص" (Benchemam & Galindo, 2006, P13).

تعتبر إدارة الموارد البشرية في معناها الحديث تلك العملية التي تقوم بها المؤسسات من أجل السيطرة والتحكم في كل المتغيرات التي يتعرض لها موظفوها من خطط للتوظيف والتدريب والتقييم وسياسات الأجور وغيرها من الوظائف الأخرى، حيث يعرفها **حسونة** بأنها "عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية" (**حسونة، 2008، ص6**)، إلا أنه يجب إدراك أن هناك اختلاف بينها وبين باقي الإدارات الأخرى في المؤسسة في أدائها ووظائفها وأهدافها لكنها تشكل معها التكامل الإداري، ويذكر **النداوي** أن إدارة الموارد البشرية "تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى، ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنظمة" (**النداوي، 2009، ص39**).

ولقد اهتمت العديد من الدراسات بموضوع إدارة الموارد البشرية وركز الباحثون والدارسون فيها على التأكيد على أهمية المورد البشري واعتباره أصلاً استراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه لأدائها، فحسب **شلتوت (2009)** فإن المؤسسة التي لديها سياسات واضحة لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تستطيع ضمان الاستثمار الجيد في هذه الموارد، لأن هذه الوظائف تعمل في مجملها وبشكل تكاملي على بناء إستراتيجية فعالة تضمن التحكم في المورد الحي الذي يؤثر ويتأثر بالمتغيرات التي تحدث من حوله سواء داخلية أو خارجية، وهذا من خلال تبني سياسات واضحة للتخطيط وتطوير الاستقطاب، وكذا سياسات الاختيار والتعيين، خطط وبرامج التدريب، نظم التقييم الموضوعية، بالإضافة إلى سياسات المكافآت والأجور والحوافز، وهذا ما يؤكد **الضمور (2008)** الذي يذكر أن أنشطة إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل كبير وتؤثر على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لها، ويتضح من هذا أنها عملية مركبة ومعقدة لا يمكن القيام بها كوحدة كاملة إلا إذا تم تقسيمها إلى عدة وظائف فرعية كل وظيفة لها مجال محدد تختص فيه.

إن التحدي الذي تواجهه المؤسسات اليوم هو إثبات وجودها في المجتمع الذي تتواجد فيه، في خضم الكثير من الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتغيرة، والبحث عن السبل الكفيلة لتحقيق أهدافها المسطرة في إستراتيجياتها، معتمدة في ذلك على طاقمها البشري وفي قدرته على استثمار كافة مؤهلاته في استغلال الموارد التي تمتلكها لتجسيد جودة أدائها المؤسسي من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات المنتظرة منها بكفاءة وفعالية، ويشير مفهوم الأداء المؤسسي إلى ذلك العمل الذي تقوم به المؤسسة من خلال أفرادها العاملين والمنتشرين على الوحدات الإدارية حسب هيكلها التنظيمي في ضوء التفاعلات البيئية الداخلية والخارجية، ولقد عرّفته **الشميلي** على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ملخص إما يومي أو شهري أو سنوي أو يأخذ بعد إستراتيجي أكبر" (**الشميلي، 2017، ص10**)، وعليه فإن الأداء المؤسسي يُعتبر كلا متكاملًا يتكون من عدة أجزاء من أدوات فردية للموظفين وأدوات جزئية للوحدات الإدارية المشكلة للمؤسسة، ووفق هذه النظرة تقوم فلسفة

الأداء المؤسسي حيث "إن كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة (فردا كان أو وحدة)، هو جزء من كل وهذا الكل جزء من كل آخر في مستوى أعلى منه، وهذا يعني أن تدرج مستويات الأداء يفيد في مجمله الأداء المؤسسي الشامل" (الدجني، 2014-2015، ص144).

وارتبط مفهوم الأداء المؤسسي بالعديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، فقد تمت معالجتها في العديد من الدراسات وحاول من خلالها الباحثون توضيح العلاقة بين هذه المفاهيم وتحسين مستوى أداء المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات، فحسب شرقي (2015-2016) فإن قيم إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا إيجابيا في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والاجتماعي لمؤسسات التعليم العالي، وحسب صيام (2010) أيضا فإن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بأداء المؤسسات الأهلية النسوية، وإن دلت هذه النتائج وغيرها إنما تدل على أن الأداء المؤسسي يمكن تحسينه من خلال عدة مداخل منها تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ومن جهة أخرى حسب القاضي (2012) فإن أداء العاملين له أثر واضح على أداء الجامعات الخاصة كمؤسسات، وتدل هذه النتيجة أيضا إلى أن الأداء المؤسسي يتأثر بشكل واضح بأداء الموظفين ومنه لا يمكن عزل الأداء العام للمؤسسة عن أداء أفرادها، بل الواجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية وتوفير كل الظروف المناسبة للإبداع والتميز في العمل من أجل ضمان جودة أدائها المؤسسي، وهذا عن طريق تحويل تركيز صنّاع القرار والمسؤولين من التركيز فقط على النتائج والأرباح وإنما الوصول إليها عن طريق موظفيها، حيث يقول رمضان (مدير إدارة الموارد البشرية في شركة MTN) "مع التطور التكنولوجي الهائل الذي نشهده اليوم، تزداد أهمية العنصر البشري، باعتبار الأداء البشري وسيلة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير عملها ليكون وسيلة تحريك وتفعيل باقي أنواع الموارد التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق أهدافها، والعنصر البشري هو الذي يعطي القدرة التنافسية لأي شركة على المدى الطويل" (رمضان 2009)، ولهذا لا يجب النظر إليها من زاوية ضيقة للتقليل من شأنها وعدم إعطائها الأهمية اللازمة التي تحتاجها، بحيث "يجب اعتبار إدارة الموارد البشرية نهج خاص للوظائف التشغيلية، وليس كاسم عام لإدارة الموظفين داخل منظمة خدمة عمومية أو خاصة" (Pinnington et Al., 2007, P3).

ولقد أثبتت العديد من البحوث وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات التي أجريت عليها الدراسات، فحسب حسن (2010) فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي، لأن تطبيق هذه الوظائف في أي مؤسسة سيضمن تزويدها بيد عاملة فعّالة، وتطويرها تطورا يلي احتياجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تقديم خدماتها بكفاءة عالية، واعتبرت سملاي (2005) الموارد البشرية مصدرا من مصادر الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، عن طريق تنمية مخزونها من رأس المال البشري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة والعمل على تسييرها تسييرا إستراتيجيا، ويضيف الحياصات أيضا أن الأداء المؤسسي مرتبط بكفاءة وفعالية وظائف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن المؤسسة التي تسعى لتحسين أدائها المؤسسي ستجتهد لاختيار أفضل العناصر البشرية وذلك من خلال إتباع سياسة متطورة في الاختيار والتوظيف، وإتباع

أسلوب منهجي في التأهيل والتدريب تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة، وتدل هذه النتائج وأخرى على أن الأداء المؤسسي لأي مؤسسة يرتبط بشكل كبير بعملية إدارة الموارد البشرية فيها ومدى اهتمام المسؤولين بها، باعتبارها من العمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها ولا حتى التقليل من شأنها.

ويختلف الأداء المؤسسي من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف أنواعها وطبيعة أهداف كل منها، فأداء المؤسسات العمومية يختلف عن المؤسسات الخاصة، والمؤسسات الصناعية أو التجارية أو الزراعية أو المالية تختلف عن المؤسسات الخدمية في أداء كل واحدة منها، وتعتبر مديريات الشباب والرياضة كمؤسسات حكومية عمومية موضوعة تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة إحدى هذه المؤسسات التي تقوم بمهامها خدمة للمجتمع الجزائري، وهي "مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة ومنفعة للمجتمع، لا خدمة أعضائها فقط، والمنظمة التي لا تأخذ في حساباتها هذا الاعتبار، لاشك أن المجتمع المتواجدة فيه سينفر منها وتخسر تأييده ويكون مصيرها الاضمحلال" (تاويريت، 2015، ص 89)، لذلك فإنه يقع على عاتق المسؤولين على مستوى المديريات ضمان تقديم ما هو منتظر منها لمجتمع المستفيدين من خدمات وإشباع رغباتهم، والعمل في مجال اختصاصها على تطوير برامجها الشبابية والرياضية بمختلف أشكالها، مساهمة منها في الميدان الاجتماعي من خلال نشاطاتها: التربوية، الثقافية، الرياضية، الشبابية وغيرها، فالمديرية وفق مفهوم المؤسسة هي: "نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية" (الكساسبة، 2011، ص 78-79)، فهي تضم تشكيلة بشرية تعمل معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة التي تجمعهم، لذا فإن مهمة المسؤولين وصنّاع القرار هي اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية للاستثمار في مواردها البشرية وبمراعاة النصوص التشريعية وتبنيها كمدخل من مداخل تحسين أداء المديريات، ومن هنا تتجلى أهمية الدراسة الحالية والتي من خلالها سيحاول الطالب الباحث معالجة موضوع الأداء المؤسسي لمديريات الشباب والرياضة ومدى ارتباط جودته بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

قصد القيام بإجراءات هذه الدراسة فقد عمد الطالب الباحث إلى تنظيم محتواها بالأخذ بعين الاعتبار بمنهجية البحث العلمي من جهة والمنهجية الخاصة المعتمدة من طرف المعهد من جهة أخرى، وبعد الإعداد النهائي للدراسة تم عرضها على المدقق اللغوي الذي قام هو الآخر بإخراجها الإخراج اللغوي المناسب والسليم، حيث اتبعت التقسيم التالي:

#### - الجانب النظري

(الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة، الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة).

#### - الجانب التطبيقي

(الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة، الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها،

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات).

# الجانب النظري

الفصل الأول:  
الخلفية النظرية والدراسات  
السابقة والمثابفة

## تمهيد:

إن من المهام التي تقع على عاتق الباحثين الدارسين لأي موضوع هي البحث والتنقيب في المراجع والمصادر بمختلف أنواعها وبلغاتها العديدة حديثها وقديمها، من أجل بناء الخلفية النظرية وإثرائها بما كُتب ونُشر في معالجة متغيرات الموضوع، ولقد قام الطالب الباحث بمراجعة العديد من الكتب التي تناولت موضوعات إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة المؤسسات، السلوك التنظيمي، وإدارة الأداء.. وغيرها من المواضيع ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقام بتحليل محتويات المعلومات التي تم جمعها من هذه الكتب إضافة إلى تلك التي تم جمعها من الدوريات والمنشور ومواقع الإنترنت، كما أنه تم جمع عدد مقبول من الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة الحالية من زوايا مختلفة، حيث استطاع الطالب الباحث أن يقدم مزيجاً متنوعاً وثرياً من المادة العلمية التي نسجت القاعدة النظرية لموضوع الدراسة وأعطته قوة علمية مناسبة، وسوف يتناول هذا الفصل مختلف المدارس والنظريات الإدارية التي تطرق أصحابها لموضوع إدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء حسب تقسيماتها المتنوعة الكلاسيكية والسلوكية والحديثة، إضافة إلى مختلف الأطر النظرية التي تشرح وتشرح متغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي ومديريات الشباب والرياضة)، وسيتناول هذا الفصل أيضاً عرضاً موجزاً لمختلف الدراسات السابقة والمشاهدة من حيث أهدافها وإجراءاتها وأهم نتائجها وكذا التعليق عليها وأوجه الاستفادة منها.

## أولاً: الخلفية النظرية

## 1- المدارس والنظريات الإدارية

## 1-1- المدرسة الكلاسيكية

وتشمل النظريات التالية:

- **نظرية الإدارة العلمية:** ومن روادها فريدريك تايلور (1898)، إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل (دراسة الوقت والحركة) وتحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب، وتحديد معايير للإنجاز وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين (نصر الله، 2013، ص6).

وقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر للإدارة في براغ عام 1924م إلا أنها واجهت فيما بعد نقداً شديداً وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها:

- نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلمي وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة.
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة.
- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج.
- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها (الظاهر، 2011، ص75-76).

إن من أهم التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة، وهي:

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
- **الاختيار العلمي للعاملين:** يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، يتم اختيارهم.
- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

• **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبوله بمحوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني (محمد، 2014، ص35).

- **المدرسة الوظيفية أو نظرية العملية الإدارية:** ومن روادها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925)، تركز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم مبادئها: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، المساواة بين الأفراد، التعاون بين الأفراد، المكافأة (محمد، 2014، ص74-75). وتفيدنا هذه النظرية بأن إعداد البنية أو الهيكل التنظيمي يتم بموجب أعمال محددة، هذه الأعمال عبارة عن خطوات متسلسلة ومتلاحقة ومرتبطة مع بعضها، حيث كل خطوة تقوم على أساس نتائج الخطوة التي تسبقها (نعساني وعقيلي، 2008، ص165).

من خلال دراسته وملاحظته حاول فايول أن يستنبط القواعد الأساسية للإدارة الناجحة لجميع هذه الأنشطة في المؤسسة، ولم يدع أنها حتمية في جميع المؤسسات أو في جميع الحالات وإنما كان يرى أنها قابلة للتغيير وتتضمن قدرًا هامًا من المرونة لذلك يسميها قوانين بل أطلق عليها 'مبادئ الإدارة' ومنها:

• **الإيضاحات:** وتعني أن العاملين في المؤسسة يجب أن يحترموا القوانين والأصول المرعية في المؤسسة، ويرى فايول أن الانضباطية تنبع من القيادة الجيدة والقوانين والأنظمة العادلة وبخاصة ما يختص بها منها بالحوافز والعقوبات.

• **وحدة التوجيه:** وتعني أن العمليات المتشابهة التي تشترك في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك، كالتعيين في المؤسسة الذي يتم عادة من خلال دائرة أو قسم التوظيف فيها فلا يصح أن يكون له رئيسان أو مديران لكل منهما سياسة تختلف عن سياسة الآخر.

• تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية لجميع العاملين فيها.

• وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والمتقن لعمله.

• **الاستقرار:** أي أن استقرار العاملين لأن التغيير السريع يؤثر في كفاءة العمل والإنتاج (فليه وعبد المجيد، دت، ص55).

- **نظرية البيروقراطية:** ورائدها الألماني الأصل ماكس فيبر (1864-1920) وبالنظر لاعتزازه بالبروتستانتية المسيحية فقد اشتق منها تنظيمها الرسمي ليحكم علاقات العمل في المنظمات والمصانع وأطلق عليه البيروقراطية، وتعني سلطة المكتب التي تُمارس في ضوء القانون والإجراءات الإدارية، كما أن هذا القانون يُدون في مدونات يُرجع

إليها عند الحاجة ويخضع لها الموظف في إجراءات التعيين والترقية والنقل والتدريب، وتكون السلطة على شكل هرمي يخضع المكتب الأدنى للمكتب الأعلى ويتم الاتصال بطريقة عمودية (الظاهر، 2011، ص77) بتصريف.

ولا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأي سلطة فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة، إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل وبذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ ليس لا يهمله تحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة (نوري، 2010، ص54).

تعرضت نظرية التنظيم التقليدية لنقد شديد حمل لواءه جيل جديد من الدارسين والباحثين في الإدارة وعلى الأخص علماء الاجتماع، ومن أهم هذه الانتقادات: إغفال النزعة الإنسانية، الروح الاستبدادية، عدم واقعية بعض فروضها، عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي، الاهتمام البسيط بأهمية الصراعات الداخلية في التنظيم، إغفال عملية اتخاذ القرارات، إغفال تأثير البيئة المحيطة في التنظيم، عدم حتمية بعض فروضها (نعساني وعقيلي، 2008، ص176، 173) بتصريف.

## 1-2- المدرسة السلوكية

- نظرية العلاقات الإنسانية (1868-1923): شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة إلتون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل (محمد، 2014، ص35).

ونبهت تجارب هوثورن في شركة وسترن إلكترونيك- الأمريكية بقيادة إلتون مايو إلى أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل ودوافعهم وعلاقتهم وقيمهم الاجتماعية، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل، رغم إنها لم تعط إجابات واضحة وحاسمة عن دور هذه المتغيرات.

كما بيّن إلتون مايو أن سير المؤسسة يتأثر بعناصر ذات طبيعة نفسية اجتماعية وإلى جانب التنظيم الشكلي، يوجد تنظيم لا شكلي محدد بمفاهيم الشعور، المركز، النفوذ وينشأ هذا التنظيم من وجود جماعات أولية لا تعرفهم المديرية، يكونون منطلق لا يتلاقى بالضرورة مع المنطق الشكلي، يؤثر هذا المنطق اللاشكلي على المؤسسة (نوري، 2014، ص55-56).

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها من خلال التجارب التي أجراها والتي استمرت عدة سنوات وكانت نقطة تحول هامة في مجال الإدارة:

- إن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي، وصبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية، لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن نديره كيف ما نشاء.

• التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال، وبالتالي القدرة الجسدية ومناخ العمل المادي ليس المؤثر الأول كما أشارت النظرية الكلاسيكية.

• الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية، فحاجات الإنسان ليست كلها مادية بل منها معنوية لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي إذا فالرضا الوظيفي للفرد لا يعتمد اعتمادا كلياً على المال (نعماني وعقيلي، 2008، ص 180-181).

- **النظرية السلوكية:** لقد أدى إغفال النظريات السابقة للجانب السلوكي للإنسان إلى ظهور هذه النظرية التي أعطت الجانب السلوكي أهمية أكبر، خاصة بعد أن سيطر الفكر الإداري المادي على المجتمعات الغربية والأمريكية التي تعتبر الحوافز المادية هي المحرك الأول والأخير للمضي قدماً نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل. وتقوم حركة الاتجاه السلوكي في التنظيم على الأسس التالية:

- إن التنظيم الرسمي الذي كان محل اهتمام المدرسة التقليدية لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.
  - الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي.
  - التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس تكوينه الفسيولوجي الذي ركزت عليه الإدارة العلمية.
  - البيئة متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي.
  - الاهتمام بأثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي (نوري، 2010، ص 54).
- التركيز على الجوانب الإنسانية والاهتمام بما جاء متماشياً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت، ومن مظاهر هذه التغيرات:

- تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال.
- أصبحوا على قدر من التعليم.
- تزايد قوة النقابات/الاتحادات العمالية، واهتمامها بالحفاظ على مصالح العمال، وعلى مشاركتهم لأصحاب رؤوس الأموال في النتائج الإيجابية التي تحققها المنظمات (عبد ربه، 2012، ص 20).

- **نظرية X و Y (ماكجريجور):** تقوم نظرية X ونظرية Y على الافتراضات الآتية:
- الإنسان كسول بطبيعته ويكره العمل، العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.
  - الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية، الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.
  - الإنسان لديه دافع الإنجاز هي العمل، الإنسان لديه قدرة من الانضباط والدافع لإنجاز العمل.
  - الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان، الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها.
  - يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد، واستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية، يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.

• إن النظرية لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملاً ولا يستحق العمل والتوجيه وغير مسؤول ولا يتحمل المسؤولية ويحاول التفلت منها وليس له انتماء لها، وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني ودوره الفاعل في إنجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة بالمؤسسة ودور المؤسسة بالعناية بالفرد، والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين (عبوي وآخرون، 2015، ص 40-41).

- هرم الاحتياجات الإنسانية أبراهام ماسلو (1908-1970): هرم الاحتياجات الإنسانية هي نظرية تتحدث عن الاحتياجات الإنسانية مرتبة على شكل هرمي، النظرية تعتبر أن محفزات الإنسان تبدأ بمحفز في أدنى الهرم، وكلما حقق الإنسان حاجته من الدرجة يصعد إلى الدرج الأعلى، ولقد طُورت بواسطة أبراهام ماسلو في خمسينيات القرن الماضي في علم النفس ولها تطبيقات في علوم الإدارة (<http://www.hrpioneers.com/>، 2018/11/29، 21:25).

وقد رتب ماسلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية للإنسان: الماء، الطعام، الجنس، الهواء.
- حاجات الأمن والأمان: الاستقرار والأمن، توفير المسكن والملبس.
- الحاجات الاجتماعية: الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.
- الحاجة إلى التقدير الشخصي: احترام، وضع اجتماعي جيد، مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة (الظاهر، 2011، ص 87).

### 1-3- المدارس الإدارية الحديثة

#### - نظرية النظام (النظم):

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الأسس:

- تؤكد أن المنظمة هي نظام مفتوح وليس مغلقاً وتتفاعل مع محيطها، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطيها مخرجاتها.
  - يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل جميعها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام.
  - مدخلات النظام هي (رأس المال، مواد أولية، آلات، عناصر بشرية، أفكار، الخ).
  - التحويل: وهو مجموعة العمليات والأنشطة التي بموجبها تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات، و عملية التحويل هي التي تخلق القيمة المضافة.
  - المخرجات أو النتائج وهي سلع أو خدمات نحصل عليها من خلال عملية التحويل (رسلان، 2012، ص 25).
- نظرية الإدارة بالأهداف:

وتنطلق الإدارة بالأهداف من نظرة فلسفية متعددة الأبعاد، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف، والطريقة الفعّالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته وإشباع حاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان وليس من تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.
- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون.
- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعّالة من جميع الموارد.
- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية، أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها، وإذا كان للإدارة بالأهداف فلسفة كانت هي بيت القصيد في إنجاح ذلك النمط من الإدارة، مقومات ربما ساهمت في تحويل تلك الفلسفات إلى واقع ملموس (صلاح، 2018، ص 28-29).

#### - نظرية الإدارة اليابانية:

- يمكن تحديد أهم الخصائص للمنظمة كما تقدمها النظرية اليابانية:
- تطبق المنظمة اليابانية أسلوب العمل الجماعي التعاوني القائم على أساس الثقة والتآلف السائدان في أوساط العاملين.
- يتم التركيز على جماعات العمل ولكل جماعة مهمة معينة تسعى لإنجازها.
- تتم عملية اتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية وفق تدوير وثيقة أو موضوع القرار من مدير لآخر ليبيدي رأيه فيه بشكل رسمي، وفي النهاية يتم الاتفاق على صيغة القرار من قبل جميع المديرين ذوي العلاقة.
- المسؤولية جماعية وهي نتيجة طبيعية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار.
- إعطاء أهمية كبيرة لدور المشرف المباشر باعتباره على احتكاك مباشر مع المرؤوسين، ويمكن له من خلال معرفته لشخصياتهم أن يبت روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم.
- لا تسمح للجانب التقني والأدوات الكمية أن تحل مكان الفكر والذكاء الإنساني، بل هي تشجع المحاكمة العقلية للأمور وتبقى الأدوات الكمية أداة مساعدة (رسلان، 2012، ص 27-28).

#### 2- إدارة الموارد البشرية

##### 2-1- أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (العبيبي، 2007، ص 35)، ومن هذا المنطلق توجهت الكثير من منظمات العمل للاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية حيث تتمثل أسباب هذا الاهتمام في:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العالية في المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم.
  - الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما أجبر المؤسسة بالتفكير في إعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق إستراتيجية ورسالة المؤسسة.
  - التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفاديا لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية (بن دريدي، 2013، ص 91-92).
  - ظهور النقابات العمالية التي تعمل حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال وخلق تعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
  - زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم، هذا ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمله أكثر من عائد مادي بل ارتقى إلى أكثر من ذلك وهو إشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية هذا يتطلب وجود خبراء مختصين في علم النفس الإداري وهذا للاستعانة بهم في مجال حل مشاكلهم.
  - تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية والثقافية وما نتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات وما تسببه لها من معوقات ومهددات (بن دريدي، 2009-2010، ص 80).
  - ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير. وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية (شلتوت، 2009، ص 13)
- 2-2- إدارة الموارد البشرية... الرسالة والاستراتيجيات والأهداف:**
- يتفق جميع المختصين على أن العنصر البشري داخل أي مؤسسة أو منظمة هو رأس المال الحي الذي به يسمو أداءها أو ينخفض، فمهما حازت المؤسسة من إمكانات مالية كبيرة ومنشآت عملاقة وتكنولوجيا حديثة دون كوادر بشرية ذات كفاءة عالية لا تستطيع الارتقاء بمستوى الأداء المطلوب، لذا الأجدر أن تحوز على نظام فعال لإدارة الموارد البشرية التي لا يجب أن يقتصر عملها فقط على تسيير الأفراد في حياتهم الوظيفية اليومية فقط بل يجب أن تكون لديها رسالة واستراتيجيات وأهداف مرتبطة بشكل وثيق برسالة وإستراتيجية وأهداف المؤسسة ذاتها.

## أ- رسالة إدارة الموارد البشرية:

إن تحديد الرسالة لإدارة الموارد البشرية والمشتقة أصلاً من الرسالة العامة للمنظمة، وهو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ كيف؟ وأين؟ ولماذا؟ ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها، لا بد من أن تتوفر فيها خصائص محددة مثل الوضوح وحسن الصياغة وتحديد المضمون المباشر والواقعية، وعلى سبيل المثال يمكننا صياغة رسالة الموارد البشرية على النحو التالي:

"التأكيد على استثمار طاقات الأفراد وقدراتهم بأقصى قد ممكن داخل المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجالات الاختيار والتعيين والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم" (الموسوي، 2008، ص 23-24).

## ب- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تركز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل حيث عرّفها (Dyer) بأنها: "الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفاعل لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها" (<http://www.uobabylon.edu.iq>، 2018/12/10، 17:50)، بحيث تتعلق بعملية جذب واستقطاب الموارد البشرية ذات النوعية العالية وتدريبها وتطويرها والاحتفاظ بها (الكساسبة وآخرون، 2010، ص 164).

وهناك العديد من الإستراتيجيات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية من طرف منظمات الأعمال لعل من أبرزها:

- مركزية قرارات الاختيار والتعيين، وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار، والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- اعتماد سياسة الترقية والحصول على الكفاءات من داخل المنظمة، بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج، ومن أجل إتاحة الفرصة أمام العاملين الجيدين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- التخلص من كل العوامل المحيطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- اعتماد سياسة الإجراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من المستوى السائد في السوق.
- تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز بشكل مترابط ومرص، يعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للموظفين الأكفاء في العمل.
- اعتماد برامج للتطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة (الشعبان والأبعج، 2014، ص 43-44).

## ت- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، الإشراف على استخدامها، صيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (باسي، 2013، ص268)، ويتضح من خلال هذا أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتماشى بالتوازي وأهداف المنظمات من أجل الوصول إلى تحقيقها، ولهذا يجب على المسؤولين في هذه المنظمات الإلمام بأهداف إدارة الموارد البشرية المتعددة وإخراجها من الإطار النظري لها إلى الواقع العملي الميداني.

ومن بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر منها:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة: وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة، والأساليب الإحصائية بصفة خاصة.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري: وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.
- زيادة درجة الولاء والانتماء: وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين: بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه، سواء في الترقية، أو المكافآت، أو العلاوات الاستثنائية، أو الحوافز المادية والمعنوية (علوطي، 2007-2008، ص135-136).

إضافة إلى هذه الأهداف تحاول إدارة الموارد البشرية تحقيق مجموعة من الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى العاملين ومنها:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة (القحطاني، 2015، ص23، 25).

## 2-3- وظائف إدارة الموارد البشرية:

اختلف الكثير من الكتاب والمختصين في تقسيمهم لوظائف إدارة الوظائف الموارد البشرية، إلا أنها كلها لم تخرج عن الإطار العام لهذه العملية الجذ هامة في عمل المؤسسات والمنظمات، فقد قُسمت نشاطات إدارة الموارد البشرية من طرف **Jean-marie Peretti** إلى تسعة نشاطات وهي كالآتي:

- 1- إدارة الأفراد.
- 2- تسيير الموارد البشرية والتكاليف.
- 3- التكوين.
- 4- التطوير الاجتماعي.
- 5- الإعلام والاتصال.
- 6- تحسين ظروف العمل.
- 7- العلاقات الاجتماعية.
- 8- الاستشارة للتدرج السلمي في تسيير الأفراد.
- 9- العلاقات الخارجية (Peretti, 2000, P 36).

واقترح باري كشواي تقسيما آخرا لوظائف الموارد البشرية، حيث أعطاها ترتيبا ترابطيا قد يساعد على تنفيذ هذه الوظائف في مؤسسة نموذجية من خلال، إلا أنه لا يوجد إشارة إلى أنه يجب أن يتم وضع هذه الأنشطة في التتابع نفسه في الواقع، حيث جاء ترتيبها كما يلي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية.
- 2- تحليل المهام الوظيفية.
- 3- التعيين والاختيار.
- 4- إدارة الأداء.
- 5- التدريب والتطوير.
- 6- تقييم الوظائف.
- 7- المرتبات والمزايا.
- 8- العلاقات مع الموظفين.
- 9- قانون العمل.
- 10- أنظمة وإجراءات شؤون الأفراد (كشواي، 2006، ص 20-21).

رغم التقسيمات وحتى التسميات المختلفة أيضا في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أنها تشترك في الكثير من النقاط ذات العلاقة المباشرة بنشاطاتها ووظائفها، وفي ضوءها واعتمادا على التقسيم المقترح من جاري ديسلر قام الطالب الباحث بتحديد الوظائف التي سوف تكون أحد المتغيرات الأساسية للدراسة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- الاستقطاب والتسكين.

- التدريب والتنمية.

- تقييم الأداء.

- التعويضات.

3- الأداء المؤسسي:

3-1- فلسفة الأداء المؤسسي:

يمكن استعراض محددات الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي فيما يلي:

- إن كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة (فردا كان أو وحدة)، هو جزء من كل وهذا الكل جزء من كل آخر في مستوى أعلى منه، وهذا يعني أن تدرج مستويات الأداء يفيد في مجمله الأداء المؤسسي الشامل.
- إن الاهتمام بأداء وحدات دون أخرى داخل المؤسسة دون إدراك نقاط التلامس مع بقية الوحدات يفصل المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى التشتت والتطاحن والهدم.
- لا يعتبر التفوق في الأداء الجزئي لوحدة أو موضوع تركز عليه المؤسسة دون غيره تفوقا على المستوى البعيد، إنما هو تفوق مؤقت سرعان ما تنتهي آثاره أمام السلبيات التي ستظهر لاحقا، لذا فإن إدراك طبيعة كلية الإدارة للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم، للوصول إلى المثالية التكاملية.
- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء، بمعنى أن التحدي لا يكون بين الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بل بين الخطأ والصواب وصولا إلى التناغم الإداري الذي يؤدي إلى جماعية الأداء ومثالية الإبداع (الدجني، 2010-2011، ص144-145).

ولا شك أن قدرة الإدارة على تحقيق حالة من الكفاءة والفعالية في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على دورها في بناء تنظيم مؤسسي يمكن المنظمة من الأداء المتميز الذي يتماثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لمهام الإدارة الآتية:

- العمل على إستقرارية واستمرارية المنظمة في أداء أهدافها.
- العمل على تأقلم وتكيف المنظمة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة.
- ابتداء وتنمية النظم التي تعين المنظمة على استكشاف المتطلبات المستقبلية والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها (بدر، 2009، ص60).

### 3-2- تقييم الأداء المؤسسي:

"يشير مفهوم تقييم الأداء المؤسسي إلى العملية الإستراتيجية التي تشكل الجزء الأخير من مجموعة الأنشطة التي تتضمنها الإدارة الإستراتيجية، بحيث يركز هذا الجانب على على القيام بنشاطين رئيسيين هما: تقييم أداء المؤسسة، ورصد الأخطاء والانحرافات بشكل مرحلي" (<https://mawdoo3.com>، 2018/12/15، 16:16).

يتمثل الهدف العام لمعلية تقييم الأداء التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إنجازها في النقاط التالية:

- ترشيد التكلفة.
  - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
  - تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
  - تحديد مراحل تنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
  - تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
  - توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط (المبشرين، 2013، ص3).
- ويمكن إضافة أهداف أخرى تسعى المؤسسات تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء المؤسسي ومنها:
- مراقبة مؤشرات التقدم والاتجاهات في الخدمات الحكومية وتشخيص المشاكل.
  - تقديم المعلومات لإعداد الموازنة وتنفيذها.
  - اختبار أداء البرامج ومواجهة الاختبارات الموجودة في البرامج.
  - المساعدة في وضع أهداف الأداء ونظم الحوافز ومقارنتها مع دافعية الموظف.
  - المراقبة والتحكيم والسيطرة على أداء المتعهد بالبرنامج.
  - توفير وسائل رقابة الجودة في مجال الكفاءة.
  - مساعدة المديرين لرقابة برامجهم وإعادة توزيع مواردهم (حسن، 2015، ص181).

### 3-3- خطوات تقييم الأداء المؤسسي: إن تقييم الأداء المؤسسي يمر بأربع مراحل أساسية وصولا لفعالية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي:

أ- تأسيس معايير الإنجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج أفرادا ومجاميع عمل. هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوى التآلف.

ب- **قياس الإنجاز الفعلي**: وهي عملية تجديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

ت- **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير**: الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم التوجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة.

ث- **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات**: تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية (رضوان، 2012-2013، ص16-17).

ووفقاً لـ **Nowicki** هناك أربعة مبادئ رئيسية تملئ بالنسبة لغالبية الإدارات العامة قياس الأداء في الجهاز العام:

- تحديد قياس النتائج هدف بهدف.
- قياس الأداء المحرز من النتائج المحققة.
- تقرير النتائج بأمانة.
- ضمان تحسين الخدمات انطلاقاً من النتائج المحققة (Proulx, 2010, P 44-45).

### 3-4 مؤشرات الأداء المؤسسي:

يتفق العلماء والباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مؤشر واحد فقط يمكن اتخاذه أساساً للحكم على نجاح المنظمات، وأنه يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة معايير. وقد صنفت هذه تحت ثلاث مجموعات وهي: الكفاءة، والفاعلية، والجانب الإنساني. وفيما يلي لمحة موجزة عن كل منها:

- **الكفاءة**: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.
- **الفاعلية**: تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.
- **البعد الإنساني**: بالإضافة إلى الكفاءة والفاعلية، يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار مدى اهتمام المنظمة بالناس العاملين فيها، إذ من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة (حريم، 2009، ص35-36).

ويذكر **Macpherson & Pabari** مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي وتمثلت في التالي:

فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة (صيام، 2010، ص52-53).

أ- **فاعلية المؤسسة:** وهو يشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى (القريوتي، 2013، ص112).

ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد، ويشتمل على عدة معايير، أهمها:

- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية المدير/المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأمين الموارد/المدخلات: تقاس فاعلية المنظمة/المدير بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة... مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.
- العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بيسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي.
- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها (منهم المالكون، المساهمون، العاملون، الموردون، الحكومة، والمجتمع) (حريم، 2009، ص36).

#### • مدخل دراسة الفاعلية التنظيمية:

أولا. **مدخل تحقيق الأهداف:** هذا المدخل يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية واضحة وقابلة للتحقيق ويمكن قياسها، ويتجسد هذا المدخل في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف على أن تكون واضحة وقليلة ويمكن قياسها. ثانيا. **مدخل النظم:** هذا المدخل لا يلغي أهمية الأهداف ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية فهو يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل ويعاب عليه صعوبة قياس بعض المعايير.

ثالثا. **مدخل العناصر الإستراتيجية:** يشبه مدخل النظم فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي لكنه لا يؤكد على التفاعل مع كل المتغيرات وإنما همه إرضاء العناصر التي تؤثر على استمرار عمل المنظمة، ويفترض أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح من أجل السيطرة على الموارد.

رابعا: **مدخل القيم التنافسية:** المبدأ الأساسي فيه أن المعيار الذي نستخدمه في قياس فاعلية المنظمة يعتمد على من تكون أنت ورغباتك والقيم التي تفضلها، وتم تشخيص ثلاث مجاميع أساسية من القيم التنافسية وهي:

- المرونة ضد السيطرة: وتشير إلى بعدين متناقضين من القيم، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير.
- الأفراد ضد المنظمة: وتعامل مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد بالمنظمة.
- الوسائل-الغايات: تركز على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما الغايات تركز على النتائج النهائية على المدى القصير (عبد ربه، 2013، ص35-36).

ب- **كفاءة المؤسسة:** وهي تهتم بالموارد وكيفية التعامل معها، وما هو العبء الذي يقع على المؤسسات لتقديم تلك الخدمات وكيف تتصرف مع الموارد (<https://bashria.com/ar/blog/>, 2018/12/15، ص 17:20).

هناك مساهمات عديدة من المدارس الكلاسيكية والحديثة في التنظيم حول مفهوم الكفاءة التنظيمية ومدلولاتها ويمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي:

- **ماكس فيبر Max WEBER ونظرية الكفاءة:** وضع عالم الاجتماع الألماني "فيبر" انطلاقا من البيئة الألمانية في ق 18م، وانطلاقا من قراءته لتواريخ الإمبراطوريات القديمة، أسس لنموذج إداري بيروقراطي يتميز بأعلى درجة من درجات الكفاءة الإدارية، ورغم وضوح النظرية وبساطتها، إلا أن هناك مآخذ عديدة على هذه النظرية، تقدم بها النقاد تحد من صلاحيتها، وأهمها محدوديتها من الناحية التطبيقية وإهمالها لتأثيرات العوامل النفسية والاجتماعية والبيئة للأفراد واعتبرتهم مجرد آلات (تاويريت، 2015، ص 197-198).

- **فريدريك تايلور F.TAYLOR ونظرية الكفاءة:** لقد عرفت دراسات "تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1911م بتركيزها على تحليل "الوقت والحركة" المبذولين من قبل الفرد العامل في الجهاز الإداري، وعليه فإن درجة كفاءة الفرد والجهاز يقاس بدرجة مقارنة العمليات التي يقوم بها كلا منهما، ونفس الشيء بالنسبة لهذا النظرية لتايلور والتي نالت نصيبها من الانتقادات خاصة كونه ركز على النواحي الإجرائية في المنظمة وإهماله للنواحي الهيكلية.

ومهما يكون من أمر، فلقد تواصلت إسهامات علماء التنظيم في الكفاءة التنظيمية والتي تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق للمدخلات حتى تعمل بشكل فاعل ومستمر، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها.

وقد أكد "كارزو و يانوزاس"، على أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية "حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات" (تاويريت، 2015، ص 198).

وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أولويات في الاستثمار في الميادين التي تولد أعلى المردودات المادية والمعنوية. ويقود الاهتمام بمتغير الموارد المحدودة إلى اتجاه المنظمة نحو البحث عن الفرص البديلة التي تعزز من إمكانات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها. وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين واحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء (الشماع وحمود، 2014، ص 302).

كذلك إمكانية توفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية للمنظمات المعاصرة كونها مرتبطة بكفاءة الأداء، ولذلك

نؤكد هنا على أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين هما:

- مدى توافر الطاقات البشرية والمادية، المالية والمعلومات المتاحة.
- سبل استخدام تلك الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف (تاويريت، 2015، ص198).
- ت- الارتباط/الملائمة: وتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات والمقدمة كما وكيفاً، وبمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.
- ث- الاستدامة: وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية والتي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي (صيام، 2010، ص52-53).

#### 4- مديرية الشباب والرياضة

##### 4-1- تعريف مديرية الشباب والرياضة

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها. حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسّقها وتقيّمها وتراقبها. تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية: (مصلحة التربية البدنية والرياضة، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل)، لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة مكاتب (المرسوم التنفيذي 06-345، 2006، ص30-31).

وتعتبر مديرية الشباب والرياضة مؤسسة عمومية، حيث جاء في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: "يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون" (الأمر 06-03، 2006، ص3).

##### 4-2- مهام مديرية الشباب والرياضة

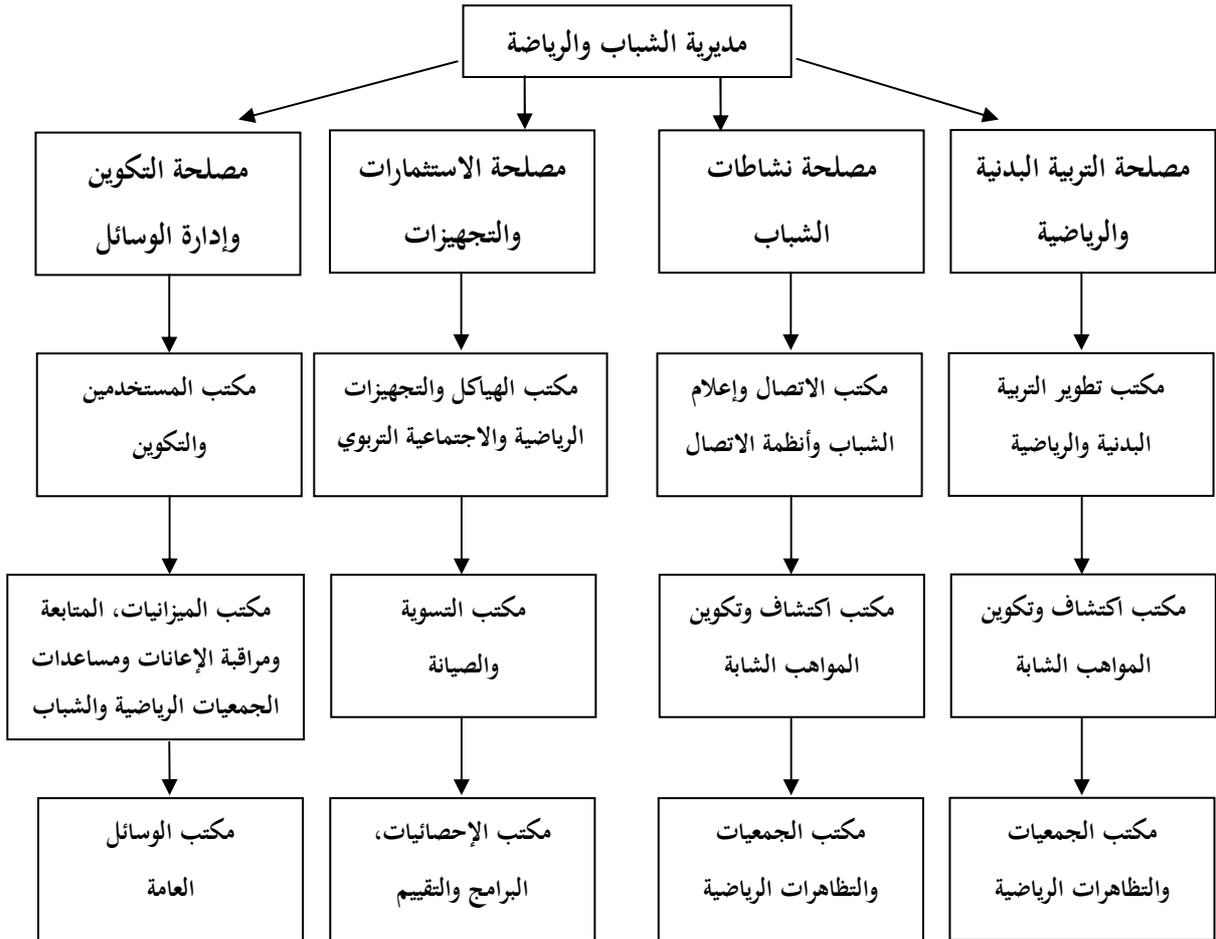
- تكلف مديريات الشباب والرياضة على مستوى الولاية بوجه الخصوص للقيام بمجموعة من المهام نذكر منها:
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها و تكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم و/أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة. (المرسوم التنفيذي 06-345، 2006، ص30-31).

#### 4-3- مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة

تتكون مديرية الشباب والرياضة من المصالح والمكاتب المبينة في الشكل التالي:

المصدر: (قرمات، 2010-2011، ص98)



شكل (01): يوضح مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة

ثانيا: الدراسات السابقة والمشابهة

### 1- الدراسات المتعلقة ب: "إدارة الموارد البشرية"

#### 1-1- مانع سبرينة (أطروحة دكتوراه 2014-2015)

دراسة بعنوان: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية-".

هدفت الدراسة إلى التأكيد على النقاط التالية:

- اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.
- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات.
- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب.
- التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية.
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، وأيضا تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (إستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) وإستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

#### 1-2- أماني خضر شلتوت (رسالة ماجستير 2009)

دراسة بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري -دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)-.

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الإقليمي ورئاسة الوكالة)، والتحقق من مدى توظيف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداد جيد مبني على أسس علمية. وثم التعرف على مفهوم الاستثمار في العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تأهيلها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكّنها من تحقيق الريادة. وثم تحليل الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ودراسة أثرها في تعظيم الاستثمار بالإضافة إلى تحليل خصائص العينة وقد تناولت الدراسة العديد من السمات الفردية مثل الفئة العمرية، الجنس، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل في الوكالة، والدرجة الوظيفية والدورة التدريبية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة عشوائية بلغ حجمها (266) موظفاً من مجتمع قدره (665) موظفو وموظفة يعملون في وكالة الغوث الدولية. تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في معالجة البيانات من خلال الاختبارات التالية: النسب المئوية والتكرارات، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، معادلة سيرمان، اختبار One sample T test، اختبار T للفرق بين متوسطي عينتين، اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أظهرت الدراسة أن وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد بنسبة 71.37% وكذلك الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية بنسبة 73.53%. وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك أثر لإتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية بنسبة 69.64% وكذلك الحال لكل من نظم التقييم المتبعة بنسبة 65.48%، تصميم وإعداد سياسات المكافآت والأجور والحوافز بنسبة 68.48%، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بنسبة 64.88%.

1-3- يوسف محمد يوسف أبو أمونه (رسالة ماجستير 2009)

دراسة بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-.

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات، وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لها من دور كبير في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل خاص عن طريق استخدام أدوات ووسائل ICT في تلك الأنظمة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل الذي حاول من خلاله وصف واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث، في حين يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات الإداريين والأكاديميين والعاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات وبلغ عددهم (239) موظفاً، أما العاملون في مراكز تكنولوجيا المعلومات الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة فبلغ عددهم (35) موظفاً وهم يمثلون عينة الدراسة (مسح شامل). تمت المعالجة الإحصائية اعتماداً على الاختبارات التالية: النسب المئوية والتكرارات، اختبار ألفا كرونباخ، اختبار One sample T test، اختبار Independent sample T test، اختبار كولومجروف-سمرنوف، اختبار One Way ANOVA، اختبار شيفيه، اختبار بنفروني، اختبار تامهاني.

توصلت الدراسة عدة نتائج من بينها:

- أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-HRM بشكل خاص.
- أما فيما يتعلق بنظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة e-HRM، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة e-HRM بالرغم من توفرها.

#### 1-4- موفى محمد الضمور (أطروحة دكتوراه 2008)

دراسة بعنوان: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن.

- هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية.
- اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (22) وزارة والبالغ عددهم (333)، تم اختيار منه عينة عشوائية بسيطة قدرها (166) عاملاً.
- من أهم نتائجها:

- يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

#### 1-5- إيهاب خميس أحمد المير (رسالة ماجستير 2007)

دراسة بعنوان: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- التعرف على التخطيط "الخطط والبرامج والموازنات المخصصة" لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- التعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على العمل بالإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- التعرف على كيفية متابعة وتقييم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

#### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين التي طرحها الباحث.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك تخطيط يشمل "الخطط والبرامج والموازنات المخصصة" لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين التي طرحها الباحث.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيقات العمل بالإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على طرق متابعة وتقييم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

#### 1-6- سعيد بن عبيد بن نمشه (أطروحة دكتوراه 2007)

دراسة بعنوان: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض.

#### هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض.

## كان من أهم نتائجها:

- وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة.
- التوصل إلى إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة.
- وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، يأتي في مقدمتها محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث والتطوير.

## 1-7- محمد رشدي عايش صيام (رسالة ماجستير 2007)

دراسة بعنوان: فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

## كان من أهداف الدراسة:

- دراسة واقع تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.
- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير إدارة وتنمية الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية.
- المساعدة في التخطيط ورسم السياسات لعملية التطوير والتنمية لإدارة الموارد البشرية.
- العمل على وضع الحلول والتوصيات التي تعالج المشاكل الموجودة لإعاقعة عملية التنمية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي مستخدماً الاستبيان أدواته الرئيسية في جمع مختلف البيانات المتعلقة بالدراسة، تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 175 موظف من مجتمع الدراسة الأصلي الذي يُقدر بـ 3518 ضابط شرطة. تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في معالجة البيانات من خلال الاختبارات التالية: النسب المئوية والتكرارات، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، معادلة سيرمان، اختبار T للفرق بين متوسطي عينتين، اختبار One Way ANOVA.

## توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- أظهرت الدراسة تدني توفر لوائح وإجراءات تعمل على تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- أظهرت الدراسة أن تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بأنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف.
- أظهرت الدراسة أن سياسة التوظيف لاختيار ضباط شرطة مؤهلين وحسب معايير وأنظمة خاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيفة.

## 2- الدراسات المتعلقة بـ: "الأداء المؤسسي"

## 2-1- خليل شرقي (أطروحة دكتوراه 2015-2016)

دراسة بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية".

## هدفت الدراسة للتعرف:

على دور قيم إدارة الجودة الشاملة الجوهرية (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، المسؤولية الجماعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، المدخل العملي و فرق العمل) والداعمة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الاتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها: ما يرتبط باختبار الفرضيات، تلك التي تؤكد عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء، وجود دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي، والإداري والمجتمعي.

## 2-2- مزغيش عبد الحليم (رسالة ماجستير 2011-2012)

دراسة بعنوان: "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة".

## تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و البحث في سبل قياسه.
- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة و النظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال.
- إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات.
- فهم واقع المؤسسة الجزائرية على الأرض وموقعها من النظريات و الأفكار التي تملأ كتب إدارة الأعمال.

## وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج نسردها كما يلي:

- المؤسسة ذات الأداء الجيد هي تلك المؤسسة التي تنعكس تعهداتها والتزاماتها على العمل الجاد الذي يحقق الأهداف، وهذا ما لم يجده الباحث في دراسته.
- لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية: من توفير نظام للمعلومات قادر على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة، تسيير جيد للعنصر البشري، غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة وغيرها من المبادئ التي تدعو إليها هذه الفلسفة.

## 2-3- آمال نمر حسن صيام (رسالة ماجستير 2010)

دراسة بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة.
- تحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- فحص العلاقة بين وجود إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- الكشف عن العلاقة بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- التعرف على العلاقة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- الكشف عن العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، حيث اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تكون من (63) فقرة موزعة على (7) مجالات رئيسية، وقامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث الذي قُدر ب(70) مؤسسة، في حين أن المعالجة الإحصائية استخدمت فيه: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، اختبار ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، معامل ارتباط بيرسون، واختبار (T-test).

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

وجود علاقة إيجابية بين كلا من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجيع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططها إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باحتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في التنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

## 2-4- إياد علي الدجني (أطروحة دكتوراه 2010)

دراسة بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-".

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها.
- التعرف على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية.
- تقييم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته ومن بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.
- وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، معتمداً في ذلك على الاستبيان والمقابلة المقننة والمجموعة البؤرية لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون الاستبيان من (87) فقرة موزعة على بعدين رئيسيين، وقام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل لكامل مجتمع البحث والمقدر عدده بـ (130) عضواً من عمداء ومدراء لجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار مان-وتني.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية والمتعلقة بمحور جودة الأداء المؤسسي:

- توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي 75.97%.

## 2-5- رشاد محمود بدر (رسالة ماجستير 2009)

دراسة بعنوان: "أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة".

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، وكذلك تسعى إلى التعرف على واقع مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم)

في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانة أي ما نسبته (90%).

من أبرز نتائجها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

## 2-6- شادي عطا محمد عايش (رسالة ماجستير 2008)

دراسة بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)".

لأجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد فيه الباحث على الاستبيان تكون من (59) فقرة، تم توزيعه بطريقة المسح الشامل لمجتمع البحث ككل حيث قُدر بـ (82) يمثلون المدير، نائب المدير، رئيس قسم ونائب رئيس القسم في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، كما تمت المعالجة الإحصائية باستخدام: النسب المئوية، التكرارات، اختبار ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار كولومجروف-سمرنوف، اختبار One sample T test، اختبار Independent sample T test، اختبار One Way ANOVA.

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المصارف الإسلامية تنبت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العمل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.
- لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي.

## 2-7- أحمد السعيد (رسالة ماجستير)

دراسة بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان-".

### هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات (IT).
- الكشف على معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم.
- التعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركات في وضع الخطط الاستراتيجية.

- الكشف على أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات.
- التوصيات والمقترحات لتأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي لأعمال شركات تقنية المعلومات ودورها في تحقيق فاعلية المؤسسة بها.

في ضوء أهداف الدراسة والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها فقد طبق الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات الذي اشتمل على (37) فقرة، تم توزيعها على مجتمع البحث ككل الذي قُدر عدده بـ (120) كمشح شامل، وتمت المعالجة الإحصائية اعتماداً على: التكرارات، النسب المئوية، المقاييس الإحصائية الوصفية، اختبار الاعتمادية، معامل ألفا كرونباخ.

### توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أكثر الخصائص توفراً هي وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق للخطة الاستراتيجية والتفصيلية الموضوعة.
- أهم متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق فاعلية الأداء هي إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يعمل على اتخاذ القرارات السليمة.

### 3- الدراسات المتعلقة بـ: "إدارة الموارد البشرية" و "الأداء المؤسسي".

#### 3-1- زعزع فطيمة (أطروحة دكتوراه 2016-2017)

دراسة بعنوان: " أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة".

#### وهدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- التعرف على أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات.
- الوقوف على مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث يقوم هذا الهدف على دراسة وتحليل واقع الأداء الفعلي الذي يبين مدى إمكانية مؤسسة الإسمنت بباتنة في الاندماج إلى اقتصاد المعرفة.

ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ولقد تم اختيار عينة بالطريقة القصدية ممثلة في كوادرات المؤسسة.

#### وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة ضعيفة الشدة ولكنها طردية بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الإسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة ولكنها طردية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب بمؤسسة الإسمنت) والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الإسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).

- رفض الفرضية الرئيسية القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير التابع (أداء مؤسسة الإسمنت بباتنة) عند مستوى معنوية 5%.

### 3-2- عبد الصمد سميرة (أطروحة دكتوراه 2015-2016)

دراسة بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)".

#### هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، إذا تم الاستثمار فيه بشكل فعال. وتسلط الضوء على أهميته باعتباره المحور والمصدر الأساسي لكل الموجودات غير الملموسة بالمنظمات.
- تأكيد أهمية قياس الأصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري، وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس رأس المال البشري تحظى بالمصداقية والقبول، وتكون شاملة لمختلف أبعاده وتبين مساهمته الفعلية في الأداء.
- تسليط الضوء على مختلف المداخل والطرق المعاصرة لتطوير الكفاءات البشرية بالمنظمات، سواء أكانت هذه الكفاءات فردية أو جماعية أو حتى تنظيمية.
- توضيح مفهوم الكفاءة وأبعادها وتمييزها عن بعضها المصطلحات المشابهة، وكشف طبيعة العلاقة بين عملية تطوير الكفاءات فردية كانت أو جماعية، وبين تحقيق مختلف أبعاد التميز في الأداء وزيادة الفعالية ورفع القيمة.
- معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة محل الدراسة، والأهمية التي توليها الشركة لرأسها البشري وكفاءاتها، كيفية التسيير والاستثمار ومداخل قياس العائد.
- الوقوف على أهم مجالات التميز في الأداء بالشركة والتي يمكن إحرازها وتعزيزها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات.

#### توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل أهمها:

- إن مستوى أهمية واستثمار رأس المال البشري مقبول في عمومها، حيث تسعى الشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى استثمار رأسها البشري باعتماد العديد من المداخل، كما أنها تعمل على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري.
- كما تبين من تحليل آراء عينة الدراسة أن الشركة تولي مستوى أهمية مقبول لتطوير كفاءاتها البشرية، وتسعى إلى تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقيّم كفاءاتها البشرية باستمرار. إلا أن الشركة لا تولي الأهمية اللازمة لعملية تخطيط الكفاءات، إذ لا توجد مخططات واضحة للتنبؤ بالكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلاً.

- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري حسب إطارات الشركة، في تحقيق التميّز في الأداء من خلال رفع قدرات الأفراد على التحكم في التكنولوجيا. كما أن الفئة المتميزة من رأس المال البشري تساهم في إحراز التميّز من خلال قيادة البيئة والاستجابة لمتطلبات التغيير.

- كما أن تطوير الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية، وخاصة القيادية منها يساهم بشكل كبير في تحقيق التميّز في أداء الشركة من خلال رفع الكفاءة والفعالية وخلق القيمة.

### 3-3 فرحاتي لويّزة (أطروحة دكتوراه 2015-2016)

دراسة بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة".

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري الممثل بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وبين الميزة التنافسية، وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

- التعرف على مستوى متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسة.

- إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

- معرفة مدى كفاءة الشركة محل الدراسة في استخدام رأس مالها الفكري.

- تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة في جزئها التطبيقي إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها كما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية مقبولة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

### 3-4 عادل بومجان (أطروحة دكتوراه 2014-2015)

دراسة بعنوان: " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة)".

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة.
- التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في منظور النمو والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي.
- كان من أهم النتائج المتوصل إليها:
- إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أم مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.
- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

### 3-5- زياد مفيد القاضي (رسالة ماجستير 2012)

دراسة بعنوان: "علاقة الممارسات الإدارية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات -دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن-".

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (88) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار واختبار (T).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة (0.05).

## 3-6- عبد المحسن أحمد حاجي حسن (رسالة ماجستير 2010)

دراسة بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية".

كان من أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى أهمية ممارسات الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
  - التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
  - بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
  - بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

## 3-7- بنية عمر (رسالة ماجستير 2006)

دراسة بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية -شركة توزيع المواد البترولية " نפטال" -.

هدفت الدراسة لتحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات.

كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والانهيار. كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة للتكنولوجيات وجعلها ذات جدوى وفاعلية لتحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة، فإذا كانت الموارد البشرية تعد الدعامة الأساسية لتحسين إنتاجية المؤسسات فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة

هذه الموارد وتفجير طاقاته الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أداءه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغه مستويات أعلى من الإنتاجية .

- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمتراطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية.

### 3-8- خالد محمد الحياصات (2006)

عنوان الدراسة: "معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، حيث تم أخذ المؤسسات التي عدد عاملها (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة حيث بلغ عددها (4) مؤسسات صحفية.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

### 3-9- سملاي يحضيه (أطروحة دكتوراه 2005)

دراسة بعنوان: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة).

والتي كان من بين أهدافها:

- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية.
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة.

#### وتوصلت إلى عدة نتائج نذكر منها:

- أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن للمؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي جعل الباحث يقترح مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولا من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات إستراتيجيا وتجنيدتها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة.
- أن الموارد البشرية أصبح لها دورا إستراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما بين تحليل الباحث إمكانية مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كأحد مرتكزات المقاربة المقترحة في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية، من خلال اعتمادها النماذج الحديثة لذلك التسيير.
- أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وكفاءاتها الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي الأمر الذي يتطلب تسييره إستراتيجيا، ومنه أدرك الباحث أن التسيير الإستراتيجي للرأس مال الفكري وتسيير الكفاءات يساهمان في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

#### 4-التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة

##### 4-1- التعليق على الدراسات المتعلقة بـ "إدارة الموارد البشرية"

- من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة والمشابهة نستخلص ما يلي:
- اهتمت الدراسات بمفهوم تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الأفراد كمدخل إستراتيجي للاستثمار في رأس المال البشري، من خلال إبراز أهمية فعالية تطبيق مختلف وظائف إدارتها وتنميتها داخل المؤسسات لتحقيق ميزتها التنافسية، مثلما تطرقت إليه دراسة كل من مانع سبرينة ، أماني خضر شلتوت و محمد رشدي عايش صيام.

- كما اهتمت دراسة **إيهاب خميس أحمد المير** بمتطلبات تنمية الموارد البشرية من أجل تجسيد الإدارة الحديثة وهي الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، كمرحلة جديدة في ضوء التطور التكنولوجي الحديث الذي تعرفه اليوم إدارة الأعمال والمنظمات، كما أن دراسة **يوسف محمد يوسف أبو أمونه** بحثت في إبراز أهم العوامل التي تساعد على التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام وأيضاً إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات النظامية الفلسطينية.
- كما اتجهت دراسات أخرى إلى الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كأحد الحلول لمواجهة تقلبات العصر الحالي المتمثلة في تحديات العولمة، كذا البحث عن سبل تطبيقها داخل الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض كما هو الحال في دراسة **سعيد بن عبيد بن نمشه**، ودراسة **موفق محمد الضمور** التي بحثت في العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لها في الوزارات الأردنية.
- اختارت كل من الباحثين **مانع صبرينة**، **يوسف محمد يوسف أبو أمونه**، **موفق محمد الضمور**، **إيهاب خميس أحمد المير**، **سعيد بن عبيد بن نمشه** و**محمد رشدي عايش الصيام** القطاع العام من أجل إجراء دراساتهم الميدانية وهذا في مؤسسات حكومية ذات طابع عمومي، في حين أن دراسة **أمانى خضر شلتوت** كانت في مؤسسة مغايرة وهي خاصة وغير حكومية.
- اتبعت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهدافها، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع مختلف البيانات، تم الاعتماد على أسلوب العينة في توزيع الاستبيانات كما في دراسة **أمانى خضر شلتوت**، دراسة **موفق محمد الضمور**، ودراسة **محمد رشدي عايش صيام** التي اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة، في حين أن دراسة **يوسف محمد يوسف أبو أمونه** التي اعتمدت على أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث.
- استخدمت الدراسات برنامج الـ SPSS من أجل معالجة كل البيانات معتمدة على مختلف الاختبارات الإحصائية المناسبة، فاستخدمت النسب المئوية والتكرارات، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، معادلة سبيرمان، في حين اختلفت في بعض الاختبارات مثل: اختبار **One sample T test**، اختبار T للفرق بين متوسطي عينتين، اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات المتعدد، اختبار **Independent sample T test**، اختبار كولومجروف-سمرنوف، اختبار **One Way ANOVA**، اختبار بنفروني، اختبار تامهاني.
- اتفقت نتائج دراسة كل من **مانع (2014-2015)** و **شلتوت (2009)** في أن استراتيجيات الموارد البشرية له أثر إيجابي في تعظيم واستثمار هذه الموارد وأدائها، كما اتفقت أيضاً مع دراسة **الضمور (2008)** في وجود علاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لها.
- اتفقت دراسة **مانع (2014-2015)** مع دراسة **صيام (2007)** من حيث نتائجها في ضعف وتدني لوائح وإجراءات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

## 4-2- التعليق على الدراسات المتعلقة بـ "الأداء المؤسسي"

- بحث العديد من الدراسات في العلاقة بين متغيرين اختلفت في المتغير المستقل لكنها اشتركت في المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي، فتناولت دراسة خليل شرقي، دراسة مزغيش عبد الحليم، دراسة رشاد محمود بدر، ودراسة شادي عطا محمد عايش دور إدارة الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال التي تلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي.
- في حين أن دراسة كل من آمال نمر حسن صيام، إياد علي الدجني و أحمد السعيد فتناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بجودة وفاعلية الأداء المؤسسي، من خلال تسليط الضوء على المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي كأحد المفاهيم المفتاحية للوصول بالأداء المؤسسي إلى مستويات عالية من الجودة.
- تناولت دراستا كل من خليل شرقي وإياد علي الدجني مؤسسات حكومية (عمومية) والخاضعة في قوانين تسيير شؤونها لقوانين الدولة، في حين أن دراسة كل من آمال نمر حسن صيام، أحمد السعيد، رشاد محمود بدر، وشادي عطا محمد عايش فقد تناولت نوع آخر من المؤسسات وهي المؤسسات الغير حكومية (خاصة).
- اعتمدت الدراسات لتحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان الأداة الرئيسية في جمع البيانات، كما أنها اتبعت أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع الاستبيانات على كل مفردات مجتمع البحث كما في دراسات كل من آمال نمر حسن صيام، إياد علي الدجني، أحمد السعيد، وشادي عطا محمد عايش.
- تمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الـ SPSS باستخدام العديد من الاختبارات الإحصائية المشتركة مثل: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، اختبار ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، معامل ارتباط بيرسون، في حين اختلفت في اختبارات أخرى مثل: اختبار (T-test)، اختبار مان-وتني، اختبار الاعتمادية، اختبار كولومجروف-سمرنوف، اختبار One sample T test، اختبار Independent sample T test، اختبار One Way ANOVA.
- اتفقت نتائج دراسة كل من صيام (2010) و الدجني (2010) في توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي وفق المؤشرات التي تم اعتمادها في كلتا الدراستين.
- كما اتفقت نتائج دراسات كل من بدر (2009) و عايش (2008) و شرقي (2015-2016) في وجود دور إيجابي معنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.
- واتفقت نتائج دراسة السعيد مع نتائج دراسة صيام (2010) في وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات التي خضعت للدراسة.

## 4-3- التعليق على الدراسات المتعلقة بـ "إدارة الموارد البشرية" و "الأداء المؤسسي"

- تناولت جميع الدراسات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بالأداء المؤسسي كمتغير تابع، مبرزة الدور الفعال الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق وتحسين الأداء المؤسسي لمختلف المؤسسات قيد الدراسة.
- حيث تناولت دراستا كل من **عبد الصمد سميرة وفرحاني لويزة** دور الاستثمار في رأس المال البشري (رأس المال الفكري) وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المميز (الميزة التنافسية) بالمنظمات، كما أن دراسة **عادل بومجان** تناولت الموضوع من باب تأهيل الموارد البشرية وتطويرها والاستثمار فيها كأحد الحلول الفعالة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، في حين أن دراسة **زعرع فطيمة** تناولت أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر.
- كما أن دراسة **عبد المحسن أحمد حاجي حسن** ودراسة **بنية عمر** بحثت في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق وظائفها في تحقيق التميز المؤسسي و زيادة الإنتاج بالمؤسسات الاقتصادية.
- واهتمت دراسة **سملالي يحضيه** بتسليط الضوء على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما هو الحال بالنسبة لدراسة **خالد محمد كايد الحياصات** التي تطرقت إلى موضوع لا يختلف كثيرا عن الدراسة السابقة، حيث أنه حاول تحديد معايير كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، وغير بعيد عنها فدراسة **زياد مفيد القاضي** بحثت في العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء الجامعات الخاصة.
- تنوعت المؤسسات المؤسسات التي شملتها الدراسات الميدانية بين مؤسسات اقتصادية وشركات، حيث أن دراسات كل من **عبد الصمد سميرة، فرحاني لويزة، عادل بومجان، زعرع فطيمة، بنية عمر** ودراسة **سملالي يحضيه** تناولت مؤسسات اقتصادية ذات طابع صناعي، في حين أن دراستا كل من **عبد المحسن أحمد حاجي وخالد محمد كايد الحياصات** تناولت مؤسسات ذات طابع خدماتي.
- اتفقت نتائج دراسات كل من **فرحاني (2015-2016)** و **زعرع (2016-2017)** في وجود علاقة بين رأس المال البشري وإدارة المواهب من جهة وأداء المؤسسات قيد الدراسة من جهة أخرى.
- اتفقت نتائج دراسات كل من **عبد الصمد (2015-2016)**، **بومجان (2014-2015)**، **بنية (2006)** و **سملالي (2005)** في أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحقيق التميز في الأداء من خلال تأهيلهم وتدريبهم وتطويرهم.
- كما اتفقت نتائج دراسة **حسن (2010)** مع نتائج **الحياصات و القاضي (2012)** في أن الممارسات الإستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على أداء المؤسسات التي أُجريت عليها الدراسات، واختلفت

مع دراسة القاضي (2012) في عدم وجود أثر لنظم التعويضات على الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة عينة الدراسة.

وبعد هذا العرض للدراسات السابقة والمشاهدة وتحليلها تحليلًا علميًا بالشكل الذي يساعد الطالب الباحث في الاستفادة منها استفادة تعطي الدراسة الحالية دعماً علمياً قوياً، لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها الرئيسية منها والفرعية، حيث يمكن تلخيص أوجه الاستفادة في النقاط التالية:

- تشييد وبناء الخلفية النظرية للدراسة من خلال الاستعانة ببعض عناوين المراجع والكتب.
- صياغة تساؤلات الدراسة والفرضيات التي تقابلها كإجابات مؤقتة تنتظر التأكيد أو النفي.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة وكذا أدواته الملائمة، بالإضافة إلى تحديد الاختبارات التي يمكن الاعتماد عليها في المعالجة الإحصائية للبيانات.
- ضبط مجتمع وعينة الدراسة بالشكل السليم الأمر الذي سيعمل على الوصول إلى نتائج صادقة.
- مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة والمشاهدة من أجل تدعيمها وإعطائها مصداقية أكبر.

## خلاصة:

لقد تناولت المدارس والنظريات الإدارية بمختلف أطرافها الفرد العامل في المنظمات بوجهات نظر مختلفة وحسب التوجهات الفكرية التي يمتاز بها روادها، حيث انتقلت به عبر محطات عديدة بعدما كان يُنظر إليه من زاوية ضيقة على أنه بعد مادي فقط وأداة من أدوات الإنتاج والأداء، فهو يعمل وفق ما تمليه القواعد فحسب، هذه النظرة جعلت أصحاب هذا الرأي يواجهون انتقادات لاذعة مهدت لظهور أفكار جديدة أعطته اهتمام أكثر بالنظر إلى هذا الفرد العامل بمنظار البعد الإنساني الذي يحتاج إلى تحقيق حاجاته الاجتماعية والنفسية والفيزيولوجية وغيرها، فهذه النظرة الجديدة استثمرت في العلاقة بين تحقيق الحاجات الإنسانية للموظف وتحفيزه للعمل بشكل أفضل، فتحسنت أوضاعه الاقتصادية وتغيرت معها دافعية إنجازته إلى مستويات أعلى، فساهمت تلك الأفكار الإدارية الحديثة مساهمة كبيرة في تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية لدى منظمات العمل لما لها من دور في تحقيق الاستثمار الجيد في هذه الموارد واعتمادها كمدخل من مداخل تحسين الأداء المؤسسي لها، ولقد أكدت العديد من الدراسات هذه العلاقة بين الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وجودة الأداء المؤسسي في مختلف المؤسسات التي شملتها الدراسات.

# الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

## تمهيد:

يمثل فصل الإطار العام للدراسة بطاقة التعريف التي تعطينا المعلومات الكافية التي توضح معالم الدراسة، لذا سيحاول الطالب الباحث من خلاله الإشارة لمعظم الكلمات الدالة فيها ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة، بتعريفها اصطلاحاً ووضع التعاريف الإجرائية المناسبة لها والتي تتماشى مع طبيعة الدراسة، لأن فهم المصطلحات وإدراك معانيها يعطينا رؤية واضحة حول الموضوع وسيضيء الزوايا المظلمة له التي لم يتمكن الطالب الباحث من استيعابها، كما سيشمل الفصل أيضاً عرضاً وجيزاً للخلفية النظرية للإشكالية وهذا من أجل الإحاطة بمشكلة البحث والإحساس بوجودها، ليتمخض عنها صياغة التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المشتقة منه، كما سيتم التطرق للقيمة العلمية والعملية للدراسة من خلال توضيح أهميتها وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع المدروس فكلما كانت مُقنعة كلما زادت الحاجة إليها وإلى نتائجها. ولأن كل حل لإشكالية معينة ينطلق من خلال إجابات مؤقتة على التساؤلات المطروحة والتي تبقى تنتظر التأكيد أو النفي، سيتم عرض الفرضيات التي اعتمد عليها الطالب الباحث في دراسته، لينتهي الفصل بعرض مفصل عن مختلف المجالات التي شملتها الدراسة الزمنية منها والمكانية والبشرية.

أولاً: الكلمات الدالة في الدراسة:

1- إدارة الموارد البشرية:

اصطلاحاً:

"إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكييف المنظمة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة" (عباس، 2011، ص 23).

وذكر **حنفي** بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات، وتضع هيكل أو نظام للأجور" (محمد، 2014، ص 30).

عرّف **Storey** إدارة الموارد البشرية: "النموذج المتميز لإدارة العنصر البشرية والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد".

كما عرّفها **Schuler** بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".

كما عرّفها **الطائي** وآخرون 2006 بأنها: "الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير" (الطائي والعبادي، 2015، ص 28-29).

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".

ويعرّفها **Sikhula** بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".

يرى **Pigros.P** و **Myres.C** أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية" (جميل، 2015، ص 8-9).

إجرائياً:

هي مجموعة من السياسات والإجراءات المتمثلة في وظائف مختلفة عن بعضها البعض إلا أنها متكاملة فيما بينها، تهتم بإدارة العنصر البشري داخل مديريات الشباب والرياضة باعتباره أهم مورد من مواردها المتعددة، يقوم بتطبيق وظائفها مجموعة من الأشخاص المختصون في وحدة خاصة تسمى قسم إدارة الموارد البشرية، لها كل

الإمكانات والمؤهلات التي تجعلها تستخدم الموظفين الموزعين داخل المؤسسة استخداما عقلانيا وفعّالا لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل مما يسهم في تحقيق الأهداف المحددة.

## 2- وظائف إدارة الموارد البشرية

2-1- الاستقطاب والتسكين:

2-1-1- تحليل الوظائف:

اصطلاحا:

عُرفت عملية تحليل الوظيفة على أنها: "جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالخبرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة ومسؤوليات شاغل الوظيفة فضلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات" (الطائي والعبادي، 2015، ص60).

وتشمل البيانات التي يتم جمعها:

- "الأعمال المطلوب أدائها.
- الطريقة التي يتم بها أداء هذه الأعمال.
- المهارة اللازمة لأداء العمل.
- المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة.
- الظروف المحيطة بأداء العمل.
- المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة" (رضا، 2010، ص91).

"إن تحليل الوظيفة يشمل نشاطين الأول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالأعمال الأخرى، والثاني يتعلق بتوصيف الوظيفة الذي يتولى تحديد المتطلبات البشرية والمهارات والمؤهلات المطلوبة والتي ينبغي توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة" (عباس، 2015، ص27).

إجرائيا:

هي تلك العملية التي تستطيع من خلالها مديريات الشباب والرياضة جمع المعلومات الكافية حول كل وظيفة من وظائفها الإدارية وهذا من جانبين اثنين، الجانب الأول يكون حول مسؤوليات وواجبات الوظيفة والبحث في نوع العلاقات التي تجمعها بالوظائف الأخرى داخل المديرية، أما الجانب الثاني فيختص بالخصائص البشرية التي يمكن أن تتوفر في الأشخاص الذين يمكن شغل هذه الوظيفة من مهارات ومؤهلات.

## 2-1-2- الوصف الوظيفي

اصطلاحاً:

"هي قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة" (ديسلر، 2003، ص108).

إجرائياً:

هي مجموعة من المواصفات التي تتصف بها كل وظيفة داخل مديريات الشباب والرياضة وهي تشمل الواجبات والمسؤوليات والمهام والعلاقات التي تجمعها بباقي الوظائف.

## 2-1-3- التوصيف الوظيفي

اصطلاحاً:

هي قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية... الخ والتي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة" (ديسلر، 2003، ص108).

إجرائياً:

هي تلك الخصائص التي يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين يعملون في مديريات الشباب والرياضة من حيث المستوى التعليمي، المهارات الفكرية واليدوية، نوع التخصص... الخ.

## 2-1-4- تخطيط الموارد البشرية:

اصطلاحاً:

"تشكل عملية تخطيط القوى العاملة من جملة خطوات وأولها التنبؤ باحتياجات المنظمة من الطاقات البشرية، وتحديد الوقت المناسب لتوافرها لإشباع احتياجات المنظمة" (جواد، 2010، ص296-297)، ويعرّف على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعياً، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات وأهداف المنظمة" (الطائي والعبادي، 2015، ص67).

"إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وعرضها وتطويرها" (عباس، 2015، ص29).

"التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات" (نوري، 2014، ص119).

## إجرائيا:

تخطيط الموارد البشرية هي عملية الموازنة بين ما تملكه مديريات الشباب والرياضة من موظفين في الوقت الحالي وبين ما ستحتاجه مستقبلا لتغطية الوظائف الشاغرة وفق ما يملكه الهيكل التنظيمي لها من جهة وأهدافها واستراتيجياتها من جهة أخرى، والعمل على تقديم خطط تفصيلية ودقيقة يتم في ضوءها استقطاب الأفراد المناسبين لهذه الوظائف كما ونوعا وفي الآجال المحددة.

## 2-1-5- الاستقطاب:

## اصطلاحا:

"يعرّف هودجيتس عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها" (نصر الله، 2013، ص107).

"عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف" (الطائي والعبادي، 2015، ص69).

"عملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية اختيار الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة" (عباس، 2015، ص30).

## إجرائيا:

يعتبر الاستقطاب تلك العملية التي تأتي مباشرة بعد عملية التخطيط للموارد البشرية، فهي بمثابة ترجمة لخطط الموارد البشرية على مستوى مديريات الشباب والرياضة وربطها مباشرة بسوق العمل للوصول إلى كل الأفراد عن طريق الإعلان، من أجل جذبهم وذلك وفق ما تقتضيه التخصصات والمناصب الواردة في خطط القوى العاملة.

## 2-1-6- اختيار الموظف:

## اصطلاحا:

تعرف عملية الاختيار: "بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة".

وتعرف أيضا: "بأنها عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه" (الطائي والعبادي، 2015، ص71).

ويُعرف الاختيار أيضا على أنه: "عملية مواءمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين" (نصر الله، 2013، ص121).

ويُعبّر عنها: "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح" (نوري، 2014، ص188).

### إجرائيا:

هي العملية التي بموجبها سوف تقدم مديريات الشباب والرياضة فردا جديدا لكيانها ليقدم أفضل ما لديه حسب ما توقعت منه الإدارة تقديمه بعد إتباع مجموعة من الإجراءات المعتمدة في انتقاء أفضل من تتوفر فيه الشروط لشغل وظيفة معينة، فكلما كان الموظف الجديد يؤدي واجباته بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب فهذا معناه أن عملية الاختيار كانت صائبة.

### 2-2- التدريب والتنمية:

#### اصطلاحا:

"حدد فريق منهم التدريب بوجه عام على أنه نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم" (درة والصباغ، د ت، ص301).

تعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية فهنالك من يعده "محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء معين، أو القيام بدور محدد من المنظمة التي يعمل فيها" (الهيبي، 2005، ص222-223).

"التدريب هو عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. إنه إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة. أو هو جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين. بهذا يتضح أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل" (السالم، 2009، ص270).

"عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات لفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال" (جميل، 2016، ص12-13).

"عملية منتظمة ومستمرة خلال حياة الفرد تهدف إلى تعزيز قدرة الفرد على تحقيق مستوى عالٍ في أدائه ونموه المهني، يتم ذلك من خلال إكسابه معلومات ومهارات واتجاهات مرتبطة بمجال عمله أو تخصصه".

"نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (جميل، 2015، ص170).

"عملية منظمة تحدث تغييراً في نظرة وسلوك الفرد (المتدرب) إلى عمله، من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، فالتدريب هو عملية إيصال معارف و/أو إكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة. وقد أضحى التدريب في وقتنا الحاضر نشاطاً منظماً اكتسب شكلاً رسمياً من خلال الدورات والندوات التدريبية التي تقام للعاملين داخل المنشأة" (الحميري، 2008، ص13).

### إجراءات:

التدريب هو عملية إدارية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تسعى من خلالها مديريات الشباب والرياضة والهيئة الوصية إلى تحسين القدرات التشغيلية لموظفيها وتزويدهم بأخرى جديدة يحتاجونها لأداء أعمالهم داخل وحداتهم الإدارية التي يعملون بها، سواء كان هؤلاء الموظفين جدد أو ممن لهم أقدمية في العمل، بحيث يكتسبون مهارات نظرية وعملية جديدة تساعدهم على مواجهة التغيرات المستمرة التي تحدث في بيئة العمل والتي تفرضها مجموعة من العوامل كالتيكنولوجيا، طرق العمل، الآلات الجديدة.. الخ، ويمكن أن يأخذ التدريب عدة أشكال كالدورات التدريبية الداخلية أو الخارجية، الندوات، التبرعات وغيرها.

### 2-3- تقييم الأداء

#### اصطلاحاً:

تقييم الأداء هو: "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً) خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم" (المعاينة والحموري، 2013، ص116).

كما عرّف بأنه: "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل. وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه" (رضا، 2010، ص154).

وعرّف تقييم الأداء أيضاً بأنه: "تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه" (نوري، 2014، ص338).

## إجرائيا:

يعتبر تقييم أداء الموظفين عملية منظمة وذات أبعاد دقيقة تستطيع مديريات الشباب والرياضة بواسطتها ملاحظة ومراقبة وقياس مختلف الأداء التي يقوم بها الأفراد العاملون وأيضا السلوكات التي تبدر منهم في فترات زمنية محددة، وهذا من أجل تحديد مكان القوة لتعزيزها وتقويتها، ومكان الضعف من أجل تقليصها والحد منها مما يسمح للموظفين بتقديم أفضل ما لديهم من أداء في منظومة جماعية تسهم في تحقيق رسالة المديرية والغاية من وراء وجودها.

## 2-4- إدارة الأجور والرواتب والحوافز

إن الحديث عن الأجور والرواتب والحوافز سوف يأخذنا مباشرة إلى التطرق لكل التعويضات التي يتحصل عليها أو تُمنح للموظفين نظير الجهود التي يقدمونها في مناصبهم وفق ما تقتضيه وظائفهم داخل التنظيم، سواء كانت مالية أو معنوية من شأنها أن تجعل هؤلاء الموظفين يقدمون أفضل مستويات من الأداء المطلوب، مما يسهم بتحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات.

وتتسع النظرة الحديثة للتعويضات لتشمل جانب الأمور المالية وغير المالية أو ما يسمى بالحاجات المعنوية والاجتماعية التي لا تقل أهمية عن الحاجات المادية التي تتعامل معها التعويضات المالية. ومن أمثلة التعويضات المعنوية والاجتماعية المعاملة الحسنة، والأمان الوظيفي، والراحة النفسية، وفرص النمو والتقدم.... الخ (السالم، 2009، ص312).

## 2-4-1- الأجور والرواتب

## اصطلاحا:

تتضمن الأجور والرواتب كل ما يتقاضاه الموظف من مبالغ نقدية مقابل الجهد الذي يبذله في عمله، سواء كانت أجور يومية أو أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك (جودة، 2010، ص212). فالراتب والأجر هما في حقيقة الأمر الثمن الذي يحصل عليه الفرد نظير الجهد الجسماني والفكري الذي يبذله في العمل (السالم، 2009، ص313).

## إجرائيا:

يتمثل الأجر والراتب في المقابل المالي الذي يستفيد منه موظفو مديريات الشباب والرياضة كل شهر نظير الأعمال التي يقوم بها وفق ما تتطلبه وظيفته فيها، بحيث يختلف هذا الراتب حسب رتبة وتصنيف ودرجة كل موظف في الهيكل التنظيمي.

## 2-4-2- الحوافز المالية

اصطلاحا:

تقوم المنظمات بالإضافة إلى رواتب الموظفين بصرف حوافز مالية إضافية تقديرا لجهودهم وسعيا لإثارة الدافعية للعمل لديهم. وهناك إجمالا حوافز فردية تُدفع للفرد على أساس بذله جهودا استثنائية في العمل، كما أن هناك حوافز جماعية يمكن أن تُدفع لفرق العمل إما على أساس متساوي أو وفقا لأسس معينة معتمدة، كأن يُدفع لرئيس الفريق نسبة مئوية قد تختلف عن أعضاء الفريق (جودة، 2010، ص216).

إجرائيا:

وهي تلك المبالغ النقدية التي يتقاضاها موظفو مديريات الشباب والرياضة خارج الأجر والراتب مقابل أعمال إضافية أو إنجازات استثنائية، وهذا من أجل تشجيع مثل هذه السلوكيات لدى جميع الموظفين ودفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

## 3- الأداء المؤسسي

## 3-1- الأداء

اصطلاحا:

"يتمثل في الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة" (الشميلي، 2017، ص11).

إجرائيا:

يتمثل الأداء في تلك العملية التي يتم فيها دمج كل مدخلات مديريات الشباب والرياضة من مهارات وقدرات فكرية وجسدية للموظفين، الخطط الإستراتيجية، الأهداف المسطرة، الموارد المادية والفكرية، الخطط الزمنية.. وغيرها، من أجل ترجمتها وتحويلها إلى مخرجات مقبولة وفق ما تتطلبه واجبات كل وظيفة في المديريات.

## 3-2- إدارة الأداء

اصطلاحا:

إن إدارة الأداء عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (أغينيز، 2011، ص22).

## إجرائيا:

هو تلك العملية التي تُعنى بمتابعة تنفيذ الخطط المسطرة للوقوف على مدى تناسب الأعمال وتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة، وتساعد هذه العملية على تقييم وقياس أداء الموظفين في مكاتبهم ومصالحهم ومن ثم تطويره لكي يتماشى والأهداف الإستراتيجية للمديريات.

## 3-3- المؤسسة

## اصطلاحا:

"المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة" (بلوط، 2005، ص18). المقصود بها حسب ما يعرفها **العدلوني** وآخرون نقلا عن **Duncan** بأنها: "نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية" (الكساسبة، 2011، ص78-79).

## إجرائيا:

هي كل تجمع إنساني يجمع مجموعة من الأفراد داخل منشأة معينة تتوفر على مجموعة من الموارد المالية والمادية، تنظمهم مجموعة من قوانين العمل التي تؤطرهم وتنسق جهودهم في علاقات أفقية وعمودية تحدد مسؤولية كل موظف في قسمه أو وحدته، من أجل الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة في مجال اختصاصها، وتعتبر مديريات الشباب والرياضة وفق هذا التعريف أحد أنواع المؤسسة.

## 3-4- الأداء المؤسسي

## اصطلاحا:

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة (فارس، 2010، ص71).

يعرّفه **Brosquet** "يكون في أغلب الأحيان معلومة كمية تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف، والمعايير والخطط المتبعة من قبل المنظمة" (عبد الصمد، 2015-2016، ص112).

أشار **Kherakhem** إلى أن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة".

ويعتبره كل من **Miller et Bromily**: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (المحاسبة، 2013، ص104).

لقد عرف بترسون وآخرون الأداء المؤسسي: "بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

كما عرفه مخيمر وآخرون: "بأنه المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (الكساسة، 2011، ص77).

عُرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه: "المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد أو مكونات:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (رسلان، 2008، ص31).

إن العمل المؤسسي أو (العمل من خلال المؤسسة) أو (العمل بالذهنية المؤسسية) شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني (Collaborative Work)، والميل لقبول العمل الجماعي (Teamwork) وممارسته شكل ومضمونا ونصا وروحا، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان تنظيمية محددة (Organized Work) (السويدان والعدلوني، 2012، ص16).

إجرائيا:

هو قدرة مديرية الشباب والرياضة كمؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها الموضحة في خططها الإستراتيجية ووفق فلسفتها ورسالتها المعتمدة والمستمدة من فلسفة الدولة، وفي ضوء: فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/ الملائمة والاستدامة كمؤشرات يمكن اعتمادها في عملية قياس الأداء المؤسسي.

### 3-5- تقييم الأداء المؤسسي

اصطلاحا:

"تقييم الأداء المؤسسي هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعالية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن يُنجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم" (حسن، 2015، ص173).

## إجرائيا:

تقييم الأداء المؤسسي هو تلك العملية التي تقوم بها مديريات الشباب والرياضة من خلال إجراء إسقاط نظري وعملي للأهداف الموضحة في إستراتيجيتها على أعمالها المنجزة في الميدان، وتتجلى هذه العملية في إجراء مقارنة دقيقة ومفصلة بين الخطط النظرية والإنجازات التطبيقية، والتي من خلالها يتم إعطاء نسب تقديرية لتقدم الأعمال والأنشطة ونسب تأخرها كما وكيفا.

## 3-6- مؤشرات الأداء المؤسسي

## 3-6-1- فاعلية المؤسسة

## اصطلاحا:

والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية (صيام، 2010، ص52).

ويشير مصطلح الفاعلية إلى الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها. والهدف كشرط مهم لنجاح المنظمة هو البقاء، فالبقاء هو تشخيص لحالة الموت أو الحياة لكن المنظمات لا تموت كما يموت الأفراد ولكنها تعيد تشكيل وضعها بصورة جديدة (عبد ربه، 2013، ص35).

وعليه فإن الفاعلية تكمن في تحقيق ما يأتي:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.
- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

ومن هنا يتضح جليا بأن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور (الشماع وحمود، 2014، ص300).

## إجرائيا:

تعتبر الفاعلية قدرة مديريات الشباب والرياضة على إيجاد خارطة طريق تسمح بتحقيق أهدافها الواردة في إستراتيجيتها، وبالتالي ضمان استمرارية عملها وفرض وجودها بين منظمات الأعمال المتواجدة في بيئتها، والعمل على توفير أسباب التقدم والنمو والتطور بشكل متواصل.

## 3-6-2- كفاءة المؤسسة

اصطلاحاً:

تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات والأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين/ات في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه (صيام، 2010، ص52).

إجرائياً:

الكفاءة هي استخدام مديريات الشباب والرياضة لمواردها المختلفة بالتكلفة المناسبة وبما يتماشى مع الأهداف المنشودة، مع مراعاة أن تكون هناك عقلانية في السعي في طلب النتائج بما هو متوفر من الموظفين والموارد المالية والمادية، وبحسب الرزنامة الزمنية المحددة لفترات تنفيذ كل نشاط، أو بتعبير آخر أن تعرف المنظمة حقيقة الطموح المشروع في حدود ما هو متوفر من إمكانيات واستخدامها الاستخدام الأفضل لتحقيق ذلك.

## 3-6-3- الارتباط/الملائمة

اصطلاحاً:

تتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات والمقدمة كما وكيفا، وبمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها (صيام، 2010، ص52).

إجرائياً:

وهي أن تكون البرامج المقدمة والمطروحة لمجتمع المستفيدين منها مرتبطة باحتياجاتهم من الأنشطة والخدمات، بالإضافة أن تكون كافية من حيث عدد البرامج الشهرية أو السنوية وفي متناول جميع الأشخاص الذين يتطلعون إليها دون استثناء، مغطية بذلك جميع المساحة الجغرافية التي يجب أن تشملها.

## 3-6-4- الاستدامة

اصطلاحاً:

وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية والتي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي (صيام، 2010، ص53).

## إجرائيا:

وتتمثل في مدى امتلاك مديريات الشباب والرياضة للعدد الكافي من الموظفين وفي جميع الاختصاصات لكي تستطيع مواصلة عملها بنفس الوتيرة المعتادة في العمل في ضوء توفر الموارد المالية الكافية، إضافة إلى قدرة المديريات على توفير موارد مالية خارج ميزانية الدولة في إطار ما يسمى بالتمويل الذاتي معتمدة في ذلك على ما تحوزه من منشآت وهيكل ووسائل وعلى ما تقدمه من أنشطة وخدمات. كما يعني مصطلح الاستدامة أيضا ما إذا كانت المديريات تستمد برامجها وأنشطتها انطلاقا من تغذية راجعة من الميدان بما يتماشى مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمنطقة الجغرافية التي تغطيها، ومدى قدرتها على تقديمها لمجتمع المستفيدين بنفس الكفاءة والفعالية.

## 3-7- الرسالة

## اصطلاحا:

تعبر الرسالة عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع.

وتهتم رسالة المنظمة بكل الأغراض الحالية أو الأنشطة الحالية وطبيعة المنظمة في جزء منها ويشمل ذلك الأغراض التنظيمية.

وتهتم كذلك بالفلسفة التنظيمية والتي تتعلق بكل القيم والمعتقدات وسلوك المنظمة (في مجال عملها) (هلال، 2007-2008، ص14).

وهي تعبر عن غاية المنظمة الأساسية بشكل موثوق تكون متوافقة مع قيم وآمال المستفيدين الرئيسيين ومتعلقة بمجال وحدود المنظمة (الرحاحله، 2010، ص143)، والرسالة أيضا هي تعبير عن رؤية المؤسسة (Bhandari & Verma, 2013, P59)

## إجرائيا:

وهي الغاية التي وُجدت من أجلها مديريات الشباب والرياضة في المجتمع وتعمل على تحقيقها، ومنها تُشتق أهداف تكون مقبولة لدى مجتمع المستفيدين من خدماتها وأنشطتها.

## 3-8- الأهداف

اصطلاحاً:

وهي توضيح الغاية التي تسعى لها المنظمة بشكل دقيق وغالبا ما يتم التعبير عنها بأسلوب كمي ويشمل وجود أهداف طويلة وقصيرة الأجل موثقة شرعية ومقبولة عند كل من المساهمين في الإدارة والعاملين والمستفيدين والموردين وقابلة للتحقيق وللقياس (الرحاحله، 2010، ص143).

إجرائياً:

وهي تلك النتائج التي تطمح مديريات الشباب والرياضة للوصول إليها من خلال قيامها بمجموعة من الأعمال والأنشطة بإتباع خطة عمل منهجية وسليمة، وتكون الأهداف واضحة ومنطقية بحيث تستطيع المديريات من خلال موظفيها والمتعاملين معها تحقيقها بأقل تكلفة وفي آجالها المحددة.

## 3-9- الإستراتيجيات

اصطلاحاً:

وهي خطط شاملة تبين كيفية تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها العامة (الرحاحله، 2010، ص143)، وهناك اختلاف في وجهات النظر بين آراء الإستراتيجيين في مبادئ الإستراتيجية. وكثيرة هي التعاريف التي أطلقت إلى المنهج الإستراتيجي في الإدارة والتوقعات من اعتماد هذا المنهج ولعل أهمها:

- هي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك.
- هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها.
- هي صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
- إن جوهر الإستراتيجية في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها (الزبيدي، 2013، ص94).
- وتشمل الإستراتيجية وفق (مدرسة هارفارد للأعمال) تحديد الأهداف والغايات في المؤسسة، وخيار السياسات، وإعداد الخطط الأساسية لإتمام تنفيذ تلك الأهداف والغايات إنهما إذا ما يلي:
  - شاملة (تخص الوظائف العديدة في المؤسسة).
  - موجهة نحو الأمد الطويل.
  - تهتم في الانسجام (تنسيق السياسات).
  - تركز على العلاقات بين المؤسسة/البيئة.
  - مصاغة بشكل رسمي وواضح أم لا (حسن، 2012، ص139).

## إجرائيا:

يشير مصطلح الإستراتيجية إلى الخطة في معناها الشامل والواسع، بحيث أنها تكون شاملة لاستيعابها على كل الأهداف قصيرة أو بعيدة المدى، وغايات مديريات الشباب والرياضة المختلفة لتشكل خطط جزئية تفصيلية تضم السياسات الواجب إتباعها لتحقيقها، بحيث تمتاز الإستراتيجية بالدقة الكبيرة في صياغتها وتحديد معالمها.

## 3-10- الموارد المالية

## اصطلاحا:

في مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها. وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هناك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة. إن كافة عناصر إدارة العمليات المالية في المؤسسة يجب أن تراعي الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها (القطامين، 2009، ص88).

## إجرائيا:

هي تلك الإمكانيات المالية التي تتوفر عليها مديريات الشباب والرياضة، والتي تحصل عليها من خلال الميزانية المخصصة من طرف الدولة أو التي قد تحصل عليها من باب الصفقات المبرمة مع مؤسسات صناعية وتجارية على شكل عقود إشهار أو رعاية، أو العائدات المالية التي يمكن تحصيلها نظير عرض منشآتها على مجتمع المستفيدين لاستغلالها مقابل دفع مبالغ مالية محددة.

## 3-11- الموارد البشرية

## اصطلاحا:

"جميع العاملين في المنظمة، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية. هم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، هم الموظفون الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة" (السالم، 2009، ص24).

## إجرائيا:

هم جميع الموظفين الدائمين والمؤقتين الذين يعملون في مديريات الشباب والرياضة من الجنسين وبمختلف أعمارهم، الذي يشغلون جميع الوظائف بمستوياتها المتعددة من مدراء، رؤساء مصالح، رؤساء مكاتب، سكرتارية، أعوان الأمن.. الخ .

## 3-12- الأنشطة والبرامج

اصطلاحاً:

"تعتبر البرامج مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد" (الرحاحله، 2010، ص141).

إجرائياً:

هي مجموعة من الوحدات التي تقوم مديريات الشباب والرياضة بتسطيرها وتنظيمها على شكل نشاطات وخدمات يتم طرحها لمجتمع المستفيدين منها، يتم تنفيذها وفق تقسيم زمني محدد حسب ما تقتضيه الخطط الإستراتيجية للمديريات من أجل الوصول لتحقيق أهدافها.

## 3-13- السياسات

اصطلاحاً:

"تمثل السياسات مجموعة من الإجراءات التشغيلية المحددة التي تساعد في تنفيذ الإستراتيجية ومواجهة التغيير داخل المنظمة للإستراتيجية المختارة" (هلال، 2007-2008، ص133).

إجرائياً:

هي تلك العمليات التي تعمل على استغلال مدخلات مديريات الشباب والرياضة وتقوم بتحويلها إلى مخرجات مناسبة حسب ما تم رسمه وتخطيطه في الإستراتيجية.

## 3-14- بيئة المنظمة

اصطلاحاً:

"هي الإطار العام التي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معهم في تحقيق أهدافها، وتشمل العملاء والموردين والعاملين والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدة بالبيئة العامة أو الخاصة، ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة هي مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير الخاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة" (الأسطة، 2016، ص27).

"يمكن تعريف البيئة بأنها مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المنظمات، حيث تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه بالبيئة الخارجية، والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر. أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل المنظمة" (يوسف، د ت، ص51).

## إجرائيا:

هي ذلك الحيز الذي تتحرك فيه مديريات الشباب والرياضة والذي سوف تتعامل فيه مع أشخاص طبيعيين ومعنويين عن طريق علاقات مباشرة أو غير مباشرة، بحيث تؤثر وتتأثر بها نتيجة التعاملات الدائمة والدورية في إطار تنفيذ نشاطاتها ومهامها.

## 3-15- مديريات الشباب والرياضة

## اصطلاحا:

حدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، والعاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها (المرسوم التنفيذي 06-345، 2006، ص30).

## إجرائيا:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تهتم بكل المؤسسات التابعة لاختصاصها في قطاع الشباب والرياضة، سواء كانت هياكل أو أجهزة أو منشآت موجهة لتأطير نشاطات وبرامج الشباب والتربية البدنية والرياضية، يقع مقرها على مستوى مركز الولاية ما من شأنه يسمح لها بمتابعة كل المؤسسات التابعة لها والمنتشرة على تراب الولاية، تضم مجموعة من الموظفين الموزعين على عدة مصالح ومكاتب منظمة في هيكل تنظيمي يوضح الأدوار والمسؤوليات.

## ثانيا: إشكالية الدراسة:

إن الاهتمام بالموارد البشرية من طرف منظمات العمل جعل المختصين في إدارة الأعمال يعمّقون دراساتهم في موضوع إدارة الموارد البشرية محاولةً منهم لإعطاء تفسير منطقي لما يسمى بالمؤسسات الناجحة بعيدا عن التفسيرات الأخرى المرتبطة بحجم الموارد المالية والمادية، فتعددت الكتابات والمؤلفات التي عالجت الموضوع من العديد من الزوايا وفي كثير من الحالات المتنوعة، فإدارة الموارد البشرية "هي ذلك التخصيص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين تحتاجهم أية منظمة أعمال. وهذا يشمل توفيرهم بالأعداد والمؤهلات المناسبة ومنحهم الأجور والمكافآت التي تضمن بقاءهم، واستخدامهم في الوظائف المعينين بها وتطويرهم ليكونوا مؤهلين لإشغال وظائف مهمة في المستقبل، والحفاظ على أمنهم وسلامتهم والاهتمام بكل ما يتعلق بإجازاتهم ودوامهم وانضباطهم وترقيتهم وإنهاء خدمتهم" (رضا، 2010، ص34)، هذا المفهوم الواسع الذي يعتبر كدليل لاستخدام الأفراد العاملين في أي مؤسسة مهما كان اختصاصها للوصول لتحقيق أهدافها المنشودة. لذا فإن

التحدي الذي تواجهه مختلف منظمات الأعمال اليوم هو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد التي أصبحت تصنع الفارق اليوم بين مؤسسات ناجحة وأخرى فاشلة.

فقد لجأت العديد من المؤسسات إلى إنشاء أقسام خاصة بالموارد البشرية على مستواها ونصبت عليها مختصين في المجال تلقوا تكويناً أكاديمياً خاصاً، بالنظر للدور الفعّال الذي تلعبه في تحقيق التكامل بين جميع وحدات وأقسام الهيكل التنظيمي كمنظومة واحدة، "وينبغي لذلك النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة تقدم خدماتها لسائر الإدارات العاملة والأقسام في المنشأة، ويوصي غالبية الباحثين بمنحها وضع خاص في الهيكل التنظيمي نظراً لحساسية دورها ولتوفير أسباب النجاح لها في القيام بدورها" (نصر الله، 2013، ص9).

ونظراً لهذا الدور الفعّال فقد اهتم العديد من الباحثين بمفهوم إدارة الموارد البشرية حيث هدفت دراساتهم إلى إبراز دورها فيما تحقّقه المؤسسة من أعمال ناجحة ومستويات راقية من الخدمات من جهة، وكذا من أجل تقديم نماذج تطبيقية من شأنها رسم خطط إستراتيجية للموارد البشرية تتماشى والخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فقد ركّز الباحثون في دراساتهم على البحث في العلاقة بين مفهوم إدارة الموارد البشرية والعديد من المفاهيم الأخرى، فحسب دراسة موفق محمد الضمور فإنه توجد علاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لهذه الموارد، مما يوعد بأن وجود نظام واضح لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية يسمح بتخطيط إستراتيجي ناجح لها. كما توصلت مانع سبرينة في دراستها إلى وجود علاقة قوية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، مما يؤكد الدور الذي تلعبه وظيفة التدريب والتنمية للموارد البشرية داخل المؤسسات الجامعية على أداء الموظفين داخلها ما يجعلهم يقدمون الأداء المتوقع منهم بروح ابتكارية وإبداعية.

ولعل النجاح الأول الذي تبحت عنه مديريات الشباب والرياضة باعتبارها مؤسسات عمومية هو إثبات وجودها والحفاظ على مكانتها كممثل مباشر للوزارة الوصية في كل ولاية، من خلال تطوير المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، والعاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة ومراقبتها وتقييمها والتنسيق بينها، هذه المهام تتطلب من الموظفين على مستوى المديريات وعلى رأسهم المدير البحث دائماً عن توفير أسباب التفوق والتميز في تحقيق أهداف القطاع، من خلال تقديم عمل جماعي مشترك كوحدة واحدة ومؤسسة واحدة يشعرون فيها بأهميتهم بالنسبة لها، ف"العمل المؤسسي أو (العمل من خلال المؤسسة) أو (العمل بالذهنية المؤسسية) شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني (Collaborative Work)، والميل لقبول العمل الجماعي (Teamwork) وممارسته شكلاً ومضموناً ونصاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان تنظيمية محددة (Organized Work)" (السويدان والعدلوني، 2012، ص16)، كما يعرف نويران الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

الموضوعة" (نصيرات والخطيب، 2005، ص420)، فهو يشير في دلالاته على مدى قدرة الموظفين في أي مؤسسة على العمل بشكل تكاملي في وحدات وأقسام وفي جميع المستويات الوظيفية على تحقيق الأهداف المسطرة.

ولقد أثبتت الدراسات أن الوصول إلى تحقيق جودة الأداء المؤسسي لا يمكن أن يكون وليد الصدفة أو الحظ وإنما هو مرتبط بالكثير من العوامل التي لها دور أساسي في ذلك، فحسب دراسة آمال نمر حسن صيام فإنه توجد علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسات، وتدل هذه النتيجة على أنه للوصول إلى تحقيق الأداء المؤسسي يجب تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال دعمه من طرف الإدارة العليا كأحد العوامل التي تسمح للمؤسسة بتحسين جودة أدائها. وحسب دراسة عبد الصمد سميرة فإن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحقيق التميز في الأداء من خلال رفع قدرات الأفراد على التحكم في التكنولوجيا، كما أن الفئة المتميزة من رأس المال البشري تساهم في إحراز التميز من خلال قيادة البيئة والاستجابة لمتطلبات التغيير، حيث تؤكد هذه الدراسة أنه كلما اهتمت الشركة بمواردها البشرية أكثر كلما أمكنها تحقيق التميز في الأداء. كما توصلت دراسة خالد محمد الحياصات إلى وجود علاقة بين كفاءة وفعالية استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وأدائها المؤسسي، مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات.

ومن المسلم به أن البحث العلمي لا يتوقف عند إعطاء تفسير معين لظاهرة ما وحصر أسبابها في عدد محدود، وإنما يفتح المجال أمام الباحثين للبحث والتعمق أكثر عن أسباب أخرى تكون أكثر موضوعية أو تُضاف إلى النتائج المفسرة السابقة، وانطلاقاً من نتائج دراسة الطالب الباحث في رسالته للماجستير التي توصلت إلى أنه لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق أهداف هذه المؤسسات (قرمات، 2010، 2011)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن وظيفة تخطيط القوى العاملة كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية لا يتم تطبيقها بالشكل المطلوب، مما قد ينتج عنه تأثيرات سلبية على أداء مديرية الشباب والرياضة والفشل في تحقيق التميز والإبداع المنشود.

ومن هذا المنطلق قام الطالب الباحث بفتح باب موضوعه لدراسة ظروف إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة ومدى تطبيق وظائفها من أجل تحسين أدائها المؤسسي، حيث تم حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي؟

وتتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي؟
2. هل توجد علاقة بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي؟
3. هل توجد علاقة بين تطبيق وظيفة تقييم الأداء (أداء الموظفين) وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي؟
4. هل توجد علاقة بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي؟

### 1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في القيمتين العلمية والعملية التي سيستفيد منها أصحاب الاختصاص وكذا المسؤولين على مستوى مديريات الشباب والرياضة، والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

- تسلط الدراسة الضوء على موضوع إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق وظائفها على مستوى مديريات الشباب والرياضة، كمدخل من مداخل تحسين أداء هذه الموارد في المؤسسات العمومية.
- سوف يقوم البحث بتوعية المسؤولين على مستوى مديريات الشباب والرياضة للاهتمام أكثر بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الاستعانة بمختلف الأطر النظرية للموضوع.
- سوف تكون الدراسة بمثابة الدليل الذي من خلاله تكتشف مديريات الشباب والرياضة مؤشرات الأداء المؤسسي والعمل على تحقيق توافرها ميدانياً.
- سوف تكون نتائج هذا البحث بمثابة المثير للمسؤولين على مستوى مديريات الشباب والرياضة من أجل وضع إستراتيجيات جديدة من شأنها ضمان التطبيق الفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية داخل المديريات.
- الدراسة إضافة علمية جديدة لميدان البحث العلمي في تخصص إدارة وتسيير رياضي، من حيث إسقاط معالمها على مديريات الشباب والرياضة كمؤسسات عمومية، تُضاف إلى العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في تخصص إدارة الأعمال والتي كانت إجراءاتها التطبيقية في مؤسسات أخرى مختلفة.

## 2- أهداف الدراسة:

يمكن حصر الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها من خلال هذا البحث في النقاط التالية:

- الكشف عن المستوى الحقيقي لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة.
- الكشف عن مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي في أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة.
- معرفة دور تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة.
- معرفة دور تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة.
- معرفة دور تطبيق وظيفة التدريب والتنمية في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة.
- معرفة دور تطبيق وظيفة تقييم الأداء (أداء الموظفين) في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة.
- معرفة دور تطبيق وظيفة التعويضات في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم أسباب اختيار الباحث لموضوع الدراسة إلى:

## 3-1- الأسباب الذاتية:

تتمثل في:

- الرغبة الشخصية للطالب الباحث للخوض في موضوع وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل وضع أسس تطبيقها داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
- الاستعدادات والقدرات الذاتية التي يتمتع بها الطالب الباحث والتي سوف تمكنه من القيام بدراسته على الوجه المطلوب، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وذات مصداقية عالية من شأنها مساعدة المسؤولين على مستوى مديريات الشباب والرياضة من التطبيق الفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية.

- وقع اختيار الطالب الباحث على موضوع وظائف إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة لارتباطه المباشر بمجال تخصصه ألا وهو الإدارة والتسيير الرياضي، وذلك من أجل التميز والإبداع للوصول إلى نتائج يُستفاد منها من أجل تحسين الأداء في المديريات.

### 3-2- الأسباب الموضوعية:

تتمثل في:

- القيمة العلمية الهامة للدراسة، باعتبار أنه يهتم بتحسين الأداء داخل مديريات الشباب والرياضة من زاوية العنصر البشري لكونه العنصر الفعال داخل المنظمات والذي أصبح يصنع الفارق بين منظمات ناجحة وأخرى فاشلة، وذلك من خلال التحكم الجيد في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.
- يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي تتمتع بالرصيد الوفير من المصادر والمراجع العلمية وهذا يعتبر سببا مهما في اختيار الموضوع لأنه في ظل تواجد كل هذه المصادر والمراجع سوف يتمكن الطالب الباحث من إخراج بحثه في أحسن صورة ما سيجعله مرجعا علميا جديدا أمام الباحثين في المستقبل.
- تعتبر الدراسة من البحوث الجديدة التي تتطرق إلى إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة، مما يجعله يتمتع بالأصالة بحيث أنه سوف يُعتبر إضافة جديدة للمعرفة العلمية على مستوى الجامعة الجزائرية.

### 4-4- فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية قام الباحث بوضع عدة فرضيات كإجابات ظرفية، وكانت الفرضيات على الشكل التالي:

#### 4-1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

#### 4-2- الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة تقييم الأداء (أداء الموظفين) وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

#### 5- حدود الدراسة:

5-1- المجال المكاني: لقد تمت إجراءات الدراسة الحالية في مديريات الشباب والرياضة بكل من الولايات التالية: باتنة، خنشلة، تبسة، ميله، جيجل، سكيكدة، أم البواقي، سطيف.

5-2- المجال الزمني: تم إجراء الدراسة على مدار زمني امتد من شهر نوفمبر 2013 إلى غاية شهر نوفمبر 2018..

5-3- المجال البشري: لقد شملت الدراسة على مجموعة بشرية كان قوامها (110) موظفا (رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب) ينتمون إلى مديريات الشباب والرياضة يمثلون الولايات قيد الدراسة، وكان توزيعهم كما يلي: 30 موظفا كعينة استطلاعية و 80 موظفا آخرا كعينة أساسية.

## خلاصة:

عند مراجعة الخلفية النظرية لإشكالية الدراسة المدعّمة بأفكار المختصين في مجال الإدارة وكذا نتائج بعض الدراسات السابقة نلمس أن هناك مشكلة بحثية تحتاج إلى معالجة، فالتساؤل المطروح الذي يبحث في العلاقة بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، يبدو مثيرا للانتباه ويدفع المختصين وذوي العلاقة إلى الاهتمام بها والأخذ بنتائجها، خصوصا أنها تستمد أهميتها من كونها ستعتمد إلى إجراء إسقاط لبعض الأفكار الإدارية في موضوعي إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي على مديريات الشباب والرياضة كمؤسسات عمومية خاضعة في إدارة شؤون موظفيها لقانون الوظيفة العمومية من جهة، ومن جهة أخرى ارتباط أدائها المؤسسي بالخطط الإستراتيجية التي تضعها الوزارة الوصية وفق فلسفتها وفلسفة الدولة، إضافة إلى هذا فإن أهداف الدراسة وكذا الحجج المقنعة إلى حد بعيد في شرح أسباب اختيار الموضوع ستقود حتما الطالب الباحث للوصول إلى نتائج معبرة للاستفادة منها في مراجعة بعض الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية وأداء المديريات.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

## تمهيد:

قبل الشروع في الدراسة الميدانية لأي بحث يتعين شرح وبالتفصيل مختلف الإجراءات التي ستسير وفقها، ولأن جودة النتائج ومصداقيتها يتوقف على مدى القدرة على الاختيار الصائب للخطوات المنهجية والاستدلال العلمي في إتباعها، كان لزاما على الطالب الباحث أن يقوم في هذا الفصل بشرح هذه الخطوات بدءا بسبب اختيار المنهج الذي يراه مناسباً لدراسته بالرجوع إلى خصوصية الموضوع، إضافة إلى توضيح كيفية تحديد مجتمع الدراسة وطريقة اختيار نوع العينة وضبطها من حيث العدد المناسب علمياً لأن هذا سيسمح بضمان التمثيل الصحيح لمجتمع الدراسة ومن ثم تعميم النتائج النهائية، وسيقوم الطالب الباحث أيضاً في هذا الفصل بعرض مختلف مصادر جمع البيانات الرئيسية منها والثانوية، وكذا أداة الدراسة وكيفية بنائها وتقنينها علمياً بالطرق المناسبة والمعمول بها وإثبات ذلك إحصائياً، كما سيتم استعراض إجراءات الدراسة الاستطلاعية والنتائج التي أفرزت عنها ودورها في تدعيم الدراسة الأساسية. ومن أجل البرهنة ومعالجة البيانات سيتم شرح كيفية اختيار نوع الاختبارات الإحصائية التي سيعتمد عليها في الدراسة ومختلف المعادلات المناسبة، باستخدام برنامج SPSS الذي يعطي أرقام دقيقة إلى حد كبير تعبر بمصداقية عن النتائج المتحصل عليها، وفي الأخير سيتم عرض مختلف الصعوبات التي صادفها الطالب الباحث طيلة مجريات دراسته.

1- الدراسة الأساسية:

1-1- منهجية الدراسة:

اعتمد الطالب الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، على اعتبار أنه يصف الظاهرة ويقدم تحليلا منطقيا وفق بيانات دقيقة يستمدّها من الواقع الفعلي لها، "فهو يهتم بالتعرف على معالم الظاهرة أو المشكلة وتحديد أسباب وجودها وتشخيصها والوصول إلى كيفية تغييرها" (حامد، 2008، ص44)، وقد عزّفه المختصون على أنه: "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن تفسيرها" (عناية، 2008، ص78).

1-2- مجتمع الدراسة:

"يعرّف مجتمع البحث على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث" (القاضي والبياتي، 2007، ص156).

ويمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب رؤساء المصالح والمكاتب على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات الشرق الجزائري والبالغ عددهم (240) موظف موزعين على (15) مديرية تمثل (15) ولاية، حيث يتوزع مجتمع الدراسة كما يلي:

جدول (01): يبين توزيع مجتمع البحث على المديريات حسب الولايات

المجموع	أم البواقي	قلمة	سكيكدة	بجاية	خنشلة	تبسة	سوق أهراس	الطارف	جيجل	عنابة	ميلة	قسنطينة	باتنة	بج بوعريش	سطيف	المديريات	العدد
60	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	رئيس مصلحة	
180	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	رئيس مكتب	
240	المجموع																

1-3- عينة الدراسة: لقد اعتمد الطالب الباحث في دراسته على طريقة العينة وهذا تجنباً لطريقة المسح الشامل الذي تتطلب تسليط الضوء على كل أفراد المجتمع، "فغالبا ما يجد الباحث نفسه غير قادر على دراسة جميع مفردات البحث، علاوة على أن دراسة المجتمع ككل قد تكون مضيعة للوقت وتبيدا للجهود والمال بغير مبرر" (حامد، 2008، ص126)، لذا لجأ الطالب الباحث إلى اختيار عينة طبقية على اعتبار أن

مديريات الشباب والرياضة تشمل في هيكلها التنظيمي أربع مصالح تتفرع عن كل مصلحة ثلاثة مكاتب، حيث أن العينة الطبقية "تراعي اختيار عينة مماثلة للمجتمع الأصلي لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها هذا المجتمع. أي أن تكون خصائص العينة مشابهة لخصائص المفردات من كافة النواحي ويطبق هذا النوع من العينات في حالة ما إذا كان المجتمع المدروس غير متجانس من حيث خصائصه ومفرداته" (حامد، 2008، ص126).

ويوضح الجدول التالي عينة الدراسة مقارنة بالمجتمع:

جدول (02): يبين أعداد ونسب العينة الاستطلاعية والأساسية للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	عينة الدراسة	العدد	مجتمع الدراسة
% 12.50	30	الاستطلاعية	240	
% 33.33	80	الأساسية		

ولقد تم توزيع (96) استبيانا تم استرجاع منها (83) وذلك بنسبة استرجاع قُدرت بـ 86.45%، في حين تم استبعاد (3) استبيانات لعدم صلاحيتها. والجدول التالي يوضح نتائج عملية التوزيع والاسترجاع والاستبعاد حسب الولاية.

جدول (03): يبين نتائج عملية التوزيع والاسترجاع والاستبعاد حسب الولاية

العينة الاستطلاعية			العينة الأساسية							المديريات
المجموع	نسبة	خنثلة	المجموع	أم البواقي	سكيكدة	جيجل	ميلة	باتنة	سطيف	
32	16	16	96	16	16	16	16	16	16	عدد الاستبيانات الموزعة
30	14	16	80	16	13	13	14	14	10	عدد الصالحة
00	00	00	03	00	02	01	00	00	00	المستبعدة

1-4-4- خصائص عينة الدراسة:

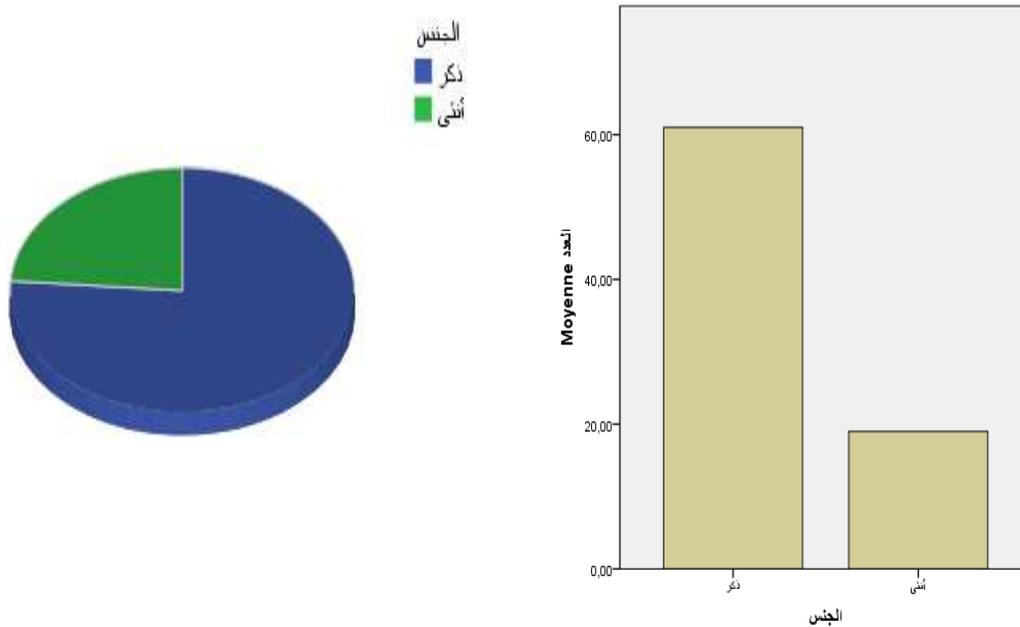
1-4-1- الجنس

جدول (04): يبين خصائص العينة حسب جنس الموظفين

الجنس	عدد	النسبة	المجموع
الذكور	61	76.25%	80
الإناث	19	23.75%	80
المجموع	80	100%	80

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين الذكور يفوق بكثير عدد الإناث، حيث قُدِّر عدد الذكور بـ 61 موظفاً بنسبة قدرها 76.25% في حين أن الإناث قُدِّر عددهن بـ 19 موظفة بنسبة قدرها 23.75%، مما يدل على أن قطاع الشباب والرياضة يميل إلى حد كبير إلى توظيف الذكور مقارنة بالإناث، ويعزو الطالب الباحث ذلك إلى عزوف العنصر الأنثوي للتكوين في هذا المجال إذا أخذنا بعين الاعتبار عامل الاختصاص ذات العلاقة المباشرة بالقطاع (مثل مربّي، مربّي رئيسي، مستشار، مستشار رئيسي في الشباب والرياضة)، بالمقابل نجد أن الوظائف التي تشغلها الإناث تنحصر في وظائف أخرى ذات اختصاصات تختلف عن قطاع الشباب والرياضة إلا أنها ذات علاقة بالجانب الإداري على اعتبار أن مديريات الشباب والرياضة مؤسسات عمومية ذات طابع إداري.

والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب جنس الموظفين:



شكل (02): يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب جنس الموظفين

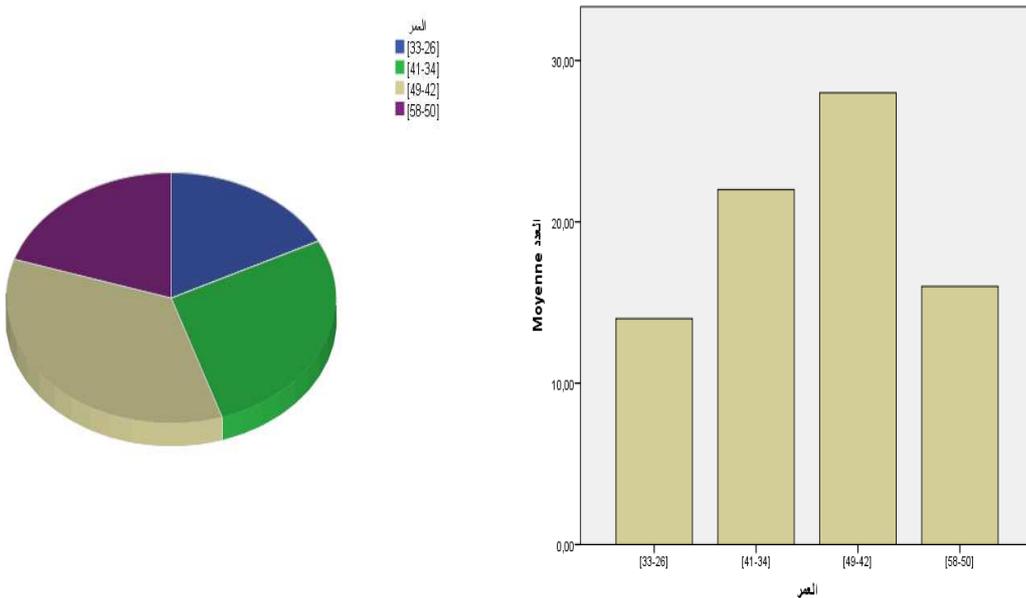
1-4-2- العمر

جدول (05): يبين خصائص العينة فيما حسب عمر الموظفين

العمر	[33-26]	[41-34]	[49-42]	[58-50]	المجموع
العدد	14	22	28	16	80
النسبة	17.5	27.5	35	20	% 100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين [49-42] سنة هم الأكثر عددا مقارنة بالفئات الأخرى، حيث قُدِّر عددهم بـ 28 موظفا بنسبة قدرها 35 %، ثم يليهم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين [41-34] سنة بـ 22 موظفا ونسبة قدرها 27.5 %، ثم يأتي ثلثا الموظفون الذين أعمارهم بين [58-50] الذين يُقدر عددهم بـ 16 موظف وبنسبة 20 %، وأخيرا الموظفون الذين يمثلون الفئة الأصغر سنا بين [33-26] سنة بـ 14 موظف يمثلون نسبة 17.5 %، وما يمكن قراءته من هذه الأرقام هو أن مديريات الشباب والرياضة تجمع بين موظفين من أعمار مختلفة، مما يعطيها توازنا من حيث الفئات العمرية التي تشتغل داخل المنظومة الإدارية، مع ملاحظة أن هناك تقاربا بين أعداد الموظفين الأقل سنا [33-26] سنة وهم حديثي العهد بالعمل، والأكثر سنا [58-50] سنة المقبلين على التقاعد.

والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب عمر الموظفين:



شكل (03): يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب عمر الموظفين

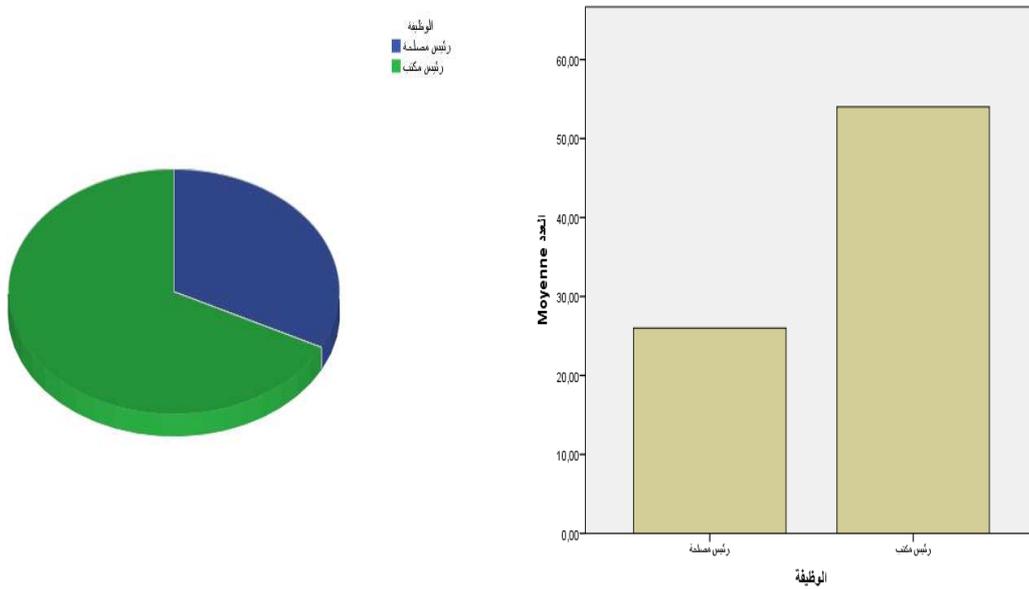
1-4-3- الوظيفة

جدول (06): يبين خصائص العينة حسب اسم الوظيفة

الوظيفة	مصلحة رئيس	رئيس مكتب	المجموع
العدد	26	54	80
النسبة	32.5	67.5	% 100

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه أن عدد رؤساء المصالح 26 موظفاً بنسبة قدرها 32.5 %، بالمقابل أن رؤساء المكاتب كان عددهم 54 موظفاً بنسبة قدرها 67.5 % وهي تعتبر ضعف نسبة رؤساء المصالح على اعتبار أن كل مديرية للشباب والرياضة تضم في هيكلها التنظيمي 4 مصالح تتفرع 3 مكاتب عن كل مصلحة، مما يعني أن عدد رؤساء المصالح 4 موظفين مقابل 12 موظف كرئيس مكتب، وهذا ما يؤكد احترام قواعد اختيار العينة الطبقية الممثلة لمجتمع الدراسة.

والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب اسم الوظيفة:



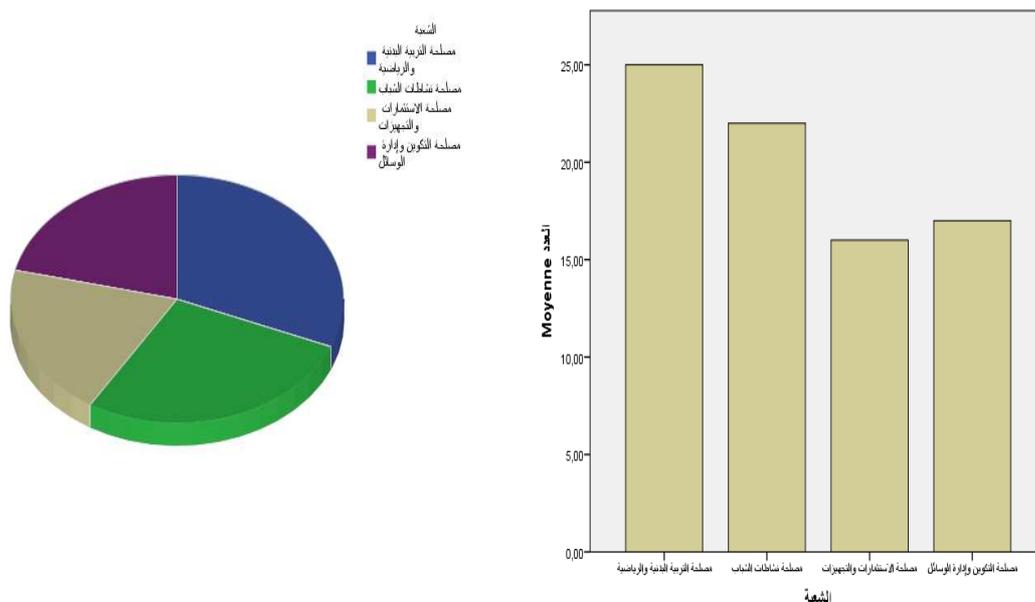
شكل (04): يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب اسم الوظيفة

1-4-4- الشعبة

جدول (07): يبين خصائص العينة حسب الشعبة

الشعبة	مصلحة التربية البدنية والرياضية	مصلحة نشاطات الشباب	مصلحة الاستثمارات والتجهيزات	مصلحة التكوين وإدارة الوسائل	المجموع
العدد	25	22	16	17	80
النسبة	31.25	27.5	20	21.25	% 100

توضح الأرقام الواردة في الجدول السابق أن عدد الموظفين الذين يتمتعون لمصلحة التربية البدنية والرياضية كان أكبر وقُدِّر بـ 25 موظفاً بنسبة قدرها 31.25%، ثم تليها مصلحة نشاطات الشباب بـ 22 موظفاً يمثلون نسبة 27.5%، وبعدها مصلحة التكوين وإدارة الوسائل يمثلها 17 موظف بنسبة قدرها 21.25%، وأخيراً مصلحة الاستثمارات والتجهيزات حيث قُدِّر عدد الموظفين الممثلين لها بـ 16 موظف بنسبة قدرها 20%، وما يمكن ملاحظته هو تقارب في عدد ونسب الموظفين المنتمين لكل مصلحة، مما يؤكد أن هناك انتشار مقبول لأفراد العينة على مختلف الشعب المشكلة لمديريات الشباب والرياضة. والشكل التالي يوضح خصائص العينة حسب الشعبة:



شكل (05): يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب الشعبة

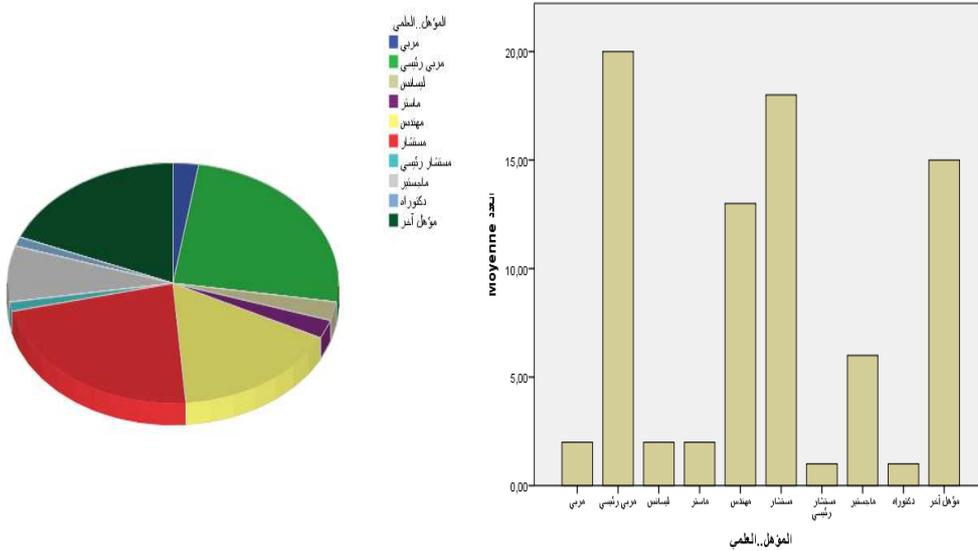
1-4-5- المؤهل العلمي

جدول (08): يبين خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
مؤهل آخر	15	18.75%
دكتوراه	01	1.25%
ماجستير	06	7.5%
مستشار رئيسي	01	1.25%
مستشار	18	22.5%
مهندس	13	16.25%
ماستر	02	2.5%
ليسانس	02	2.5%
مربي رئيسي	20	25%
مربي	02	2.5%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر عدد كان 20 موظف ممن يحوزون شهادة مربي رئيسي ويمثلون ما نسبته 25% إضافة إلى 18 موظف حائزين على شهادة مستشار بنسبة 22.5%، وهم يعتبرون-المربين الرئيسيين والمستشارين- أصحاب اختصاص وذات علاقة مباشرة بقطاع الشباب والرياضة ويمثلون كل من شعبة التربية البدنية والرياضية وشعبة نشاطات الشباب، مقارنة بالموظفين الذين يمتلكون مؤهلات علمية أخرى حيث كان عددهم 15 موظفا بنسبة قدرها 18.75% بالإضافة إلى الموظفين الذين يمتلكون شهادة مهندس بعدد قدره 13 ونسبة قدرها 16.25%، وهم يعتبرون من اختصاصات مختلفة عن قطاع الشباب والرياضة ويمثلون كل من شعبة الاستثمارات والتجهيزات ومصالحة التكوين وإدارة الوسائل، في حين أن باقي المؤهلات العلمية كانت أعدادها قليلة جدا وبنسب متقاربة.

والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب المؤهل العلمي:



شكل (06): يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب المؤهل العلمي

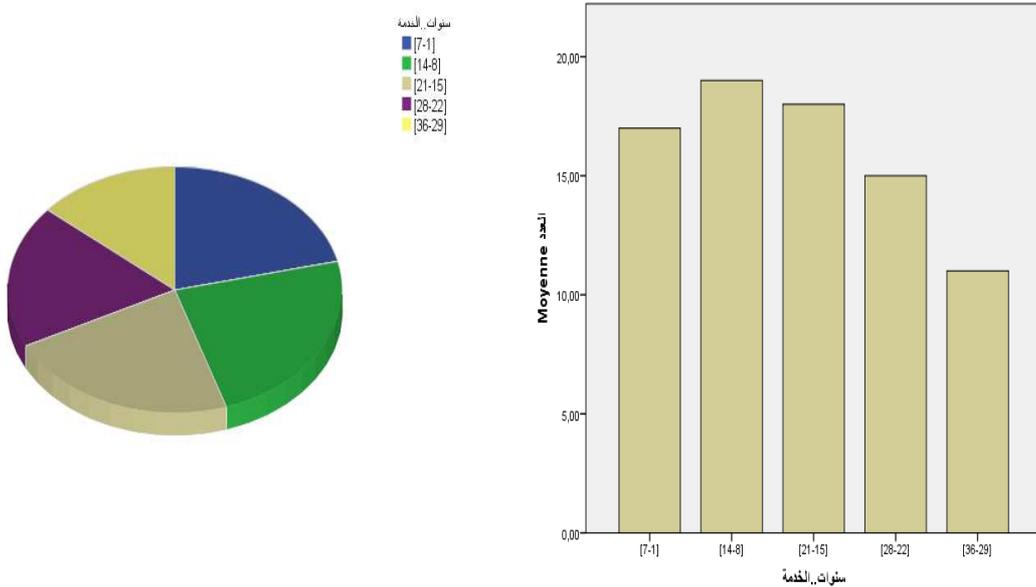
1-4-6- سنوات الخدمة

جدول (09): يبين خصائص العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	[07-01]	[14-08]	[21-15]	[28-22]	[36-29]	المجموع
العدد	17	19	18	15	11	80
النسبة	21.25	23.75	22.5	18.75	13.75	% 100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين المتمين للفئة [14-08] سنة عمل هم الأكثر عدداً حيث يُقدّرون بـ 19 موظف يمثلون نسبة 23.75 %، ثم بعدها الموظفين الذين ينتمون للفئة [21-15] سنة عمل وبعدد 18 موظف بنسبة قدرها 22.5 %، ثم تليها فئة [07-01] سنة عمل حيث قُدّر عدد الموظفين الذين يمثلونها بـ 17 موظفاً بنسبة 21.25 %، وأما فيما يخص فئة [28-22] فكان عدد أفرادها 15 موظفاً وبنسبة قدرها 18.75 %، وهي نسب متقاربة إلى حد ما مما يؤكد تكافؤ فئات سنوات الخدمة لموظفي مديريات الشباب والرياضة الذين يمثلون عينة الدراسة، أما الفئة الأخيرة فهي فئة الموظفين الذين ينتمون إلى [36-29] سنة خدمة فكان عددهم 11 موظفاً بنسبة قدرها 13.75 % وهم يمثلون الفئة الآيلة إلى الزوال وظيفياً أي المقبلين على التقاعد باحتساب سنوات الخدمة الفعلية وحسب ما تمليه قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية.

والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب سنوات الخدمة:



شكل (07): يوضح التمثيل البياني لخصائص العينة حسب سنوات الخدمة

**1-5- طرق جمع البيانات:** لقد اعتمد الطالب الباحث في جمعه للبيانات المستخدمة في الدراسة على مصدرين أساسيين هما:

**أ- المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية في مختلف المعلومات التي تم جمعها من المراجع بمختلف أنواعها لبناء الخلفية النظرية للدراسة، من كتب التي تعالج موضوع إدارة الموارد البشرية، وكذا موضوع الإدارة الإستراتيجية، إدارة المؤسسات، السلوك التنظيمي، وإدارة الأداء.. وغيرها من المواضيع ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات الجامعية من رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه التي عاجلت متغيرات الدراسة من زوايا مختلفة، وكذا مختلف الدوريات المتمثلة في المجلات وما نُشر فيها من مقالات علمية لها صلة بموضوع الدراسة، وأيضا الجرائد الرسمية للجمهورية الجزائرية التي زودت الدراسة بالإطار القانوني لمديريات الشباب والرياضة في الجزائر وقوانين تنظيمها وتنظيم العمل فيها. واعتمد الطالب الباحث أيضا في دراسته على تصفح مواقع الانترنت لجمع ما يمكن أن يفيد في الدراسة.

**ب- المصادر الرئيسية:** اعتمد الطالب الباحث في دراسته على الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات، على اعتبار أن الدراسة اتخذت المنهج الوصفي منهجا لها "فالاستبيان هو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة معينة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث" (حمود واللوزي، 2008، ص103)، حيث تم تصميم استبيان موجه خصيصا للعيينة قيد الدراسة (رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب في مديريات الشباب والرياضة)، معتمدا في ذلك على الخلفية النظرية والدراسات السابقة والمشابهة، حيث استفاد الطالب الباحث من الكثير من المعلومات النظرية التي تعالج متغيرات الموضوع ومن خلالها تم بناء عبارات الاستبيان، إضافة إلى الاستبيانات التي اعتمدها الدراسات السابقة والمشابهة والتي تم اشتقاق منها بعض العبارات وتكييفها وفق ما يخدم الدراسة الحالية.

وبعد إتمام الخطوات المنهجية لبناء الاستبيان والتحقق من الأسس السيكمترية له (الصدق والثبات)، تم تشكيل فريق من الباحثين المساعدين يتكون من مجموعة من الأساتذة (بعد شرح القواعد المنهجية لتوزيع واسترجاع الاستبيان في البحوث الوصفية)، تم تكليفهم بمهمة توزيع الاستبيان على موظفي مديريات الشباب والرياضة على حسب الولايات ومن ثم استرجاعه بعد الإجابة عنه -أنظر الملحق رقم (04)-.

**1-6- أدوات الدراسة:** لقد تم إعداد استبيان لقياس مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات)، وقياس مستوى أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة)، من أجل قياس علاقة تطبيق كل وظيفة بتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة. حيث انقسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10): يبين عدد عبارات الاستبيان حسب كل بعد من أبعاده

رقم المحور	اسم المحور	عبارات المحور
الأول	بيانات شخصية تخص المبحوث (الجنس، العمر، الوظيفة، الشعبة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).	
الثاني	البعد الأول: الاستقطاب والتسكين.	09
	البعد الثاني: التدريب والتنمية.	09
	البعد الثالث: تقييم الأداء.	09
	البعد الرابع: التعويضات.	09
الثالث	البعد الأول: فاعلية المؤسسة.	09
	البعد الثاني: كفاءة المؤسسة.	09
	البعد الثالث: الارتباط/الملائمة.	09
	البعد الرابع: الاستدامة	09
72	المجموع	

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما هو موضح الجدول (11):

جدول (11): يبين درجات مقياس ليكرت

متوفرة بدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
الدرجة	05	04	03	02	01

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

2-1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية: تعد الدراسة الاستطلاعية بمثابة الجولة الاستكشافية التي يحاول من خلالها الباحث استطلاع البيئة التي سوف يسلط عليها ضوء دراسته، حيث قام بالاطلاع عن قرب على مجتمع البحث وبيئة العمل التي يعملون فيها، حيث كانت بدايتها في أواخر شهر جوان 2016 ومن خلالها استطاع:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والمشاهدة لموضوع الدراسة.
- انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة والمشاهدة ومراجعة الخلفية النظرية وبالأخذ بعين الاعتبار موضوع الدراسة قام الطالب الباحث بصياغة الفرضيات التي سوف يعتمد عليها في دراسته.

- تحديد معالم مجتمع الدراسة وكذا طريقة ضبط واختيار العينة.
- في ضوء موضوع الدراسة والعلاقة التي تجمع بين متغيراته قام الطالب الباحث باختيار المنهج المناسب الذي سوف يعتمد عليه في معالجة إشكاليته.
- الاتصال بمديريات الشباب والرياضة من أجل الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة.
- توزيع استبيانات العينة الاستطلاعية على 30 موظفا لا ينتمون إلى العينة الأساسية حيث يمثلون مديرتي ولاية كل من (خنشلة، تبسة) واسترجاعها بعد أسبوع، وهذا من أجل تقنين الأداة والتأكد من صدق وثبات الاستبيان.
- تحديد مديريات الشباب والرياضة التي سوف تُسحب منها عينة الدراسة الأساسية والتي تمثلت في الولايات التالية: (باتنة، أم البواقي، ميله، جيجل، سطيف، سكيكدة).
- الوقوف على أجواء العمل داخل المديريات وتهيئة الظروف المناسبة لتوزيع استبيانات الدراسة الأساسية.
- تحديد الصعوبات التي قد تعترض الطالب الباحث في دراسته الأساسية والتنبؤ بالحلول المسبقة في حال تعرضه لها.
- كما تم أيضا ضبط متغيرات الدراسة والموضحة في الجدول التالي:

جدول (12): يبين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرضية
تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.	تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.	الفرضية الرئيسية
	تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين.	الفرضية الجزئية الأولى
	تطبيق وظيفة التدريب والتنمية.	الفرضية الجزئية الثانية
	تطبيق وظيفة تقييم الأداء.	الفرضية الجزئية الثالثة
	تطبيق وظيفة التعويضات.	الفرضية الجزئية الرابعة

2-2- صدق أداة الدراسة: يُقصد بالصدق: "هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه" (صابر وخفاجة، 2002، ص167)، حيث تم التأكد من صدق الأداة بالطرق التالية:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): لقد تم عرض أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين، وهم أساتذة جامعيين موزعين على عدة جامعات الشرق الجزائري (انظر الملحق 02)، وهم من اختصاصات متعددة: علوم التسيير، علم النفس وعلوم التربية، التدريب الرياضي النخبوي، النشاط البدني الرياضي التربوي، الإدارة والتسيير الرياضي، النشاط البدني الرياضي المكيف، والعلوم البيوطبية الرياضية، حيث قام كل واحد منهم بإبداء رأيه وتقديم عدة ملاحظات فيما يخص مدى ملائمة كل عبارة من عبارات الاستبيان للبعد الذي أعدت من أجله، وكذا مدى سلامة صياغة الفكرة المطلوبة.

ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكل هذه الملاحظات وتم إجراء التعديلات اللازمة، فتم تعديل العبارات (01،07،08) من البعد الأول والعبارات (02،03،04،01) من البعد الثاني والعبارات (01،02،03،08) من البعد الثالث والعبارات (01،05) من البعد الرابع للمحور الثاني (مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية)، كما تم تعديل العبارات (02،03) من البعد الأول والعبارات (01،02،04،05) من البعد الثاني والعبارات (01،02) من البعد الثالث والعبارات (01،03،08) من البعد الرابع للمحور الثالث (مستوى الأداء المؤسسي وفق مؤشرات)، وفي الأخير تم عرض الاستبيان على أستاذ جامعي آخر مختص في اللغة والأدب -أنظر الملحق (03)- من أجل إجراء تدقيق لغوي لجميع العبارات، حيث تم تصحيح الأخطاء الواردة في التركيب اللغوي للعبارات مما أعطاه صياغة لغوية سليمة.

وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

- حساب صدق كل عبارة بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي "laushe" (ميروح، 2010، ص170) التي مفادها:

$$n \text{ ص م} = \frac{ع \text{ و} - ع/2}{ع/2} \text{ حيث: } *ع \text{ و} = \text{عدد المحكمين الذين اعتبروا أن العبارة تقيس السلوك المراد قياسه.}$$

$$*ع = \text{عدد المحكمين الإجماليين.}$$

- تجمع كل القيم المحصل عليها في العبارات ثم قسمتها على عدد هذه الأخيرة - أي العبارات - والناتج المتحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستمارة.

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على عبارات الاستبيان تم الحصول على قيمة صدق كل محور (انظر الملحق 07)، نقوم بجمع القيم المتحصل عليها في كل عبارة من عبارات الاستبيان في كل أبعاده، ثم نقوم بقسمتها على عدد العبارات الكلي للاستبيان (72 فقرة) والناتج سيكون قيمة صدق المحكمين، والعملية موضحة في الجدول التالي:

جدول (13): يبين مجموع قيمة صدق المحتوى لعبارات الاستبيان حسب أبعاده ومحاوره وفق معادلة Laushe

مجموع قيمة صدق المحتوى	عدد العبارات	البُعد	الرقم	
8.58	9	الاستقطاب والتسكين.	الأول	المحور الثاني
8.13	9	التدريب والتنمية.	الثاني	
7.99	9	تقييم الأداء.	الثالث	
7.42	9	التعويضات.	الرابع	
8.28	9	فاعلية المؤسسة.	الأول	المحور الثالث
9.00	9	كفاءة المؤسسة.	الثاني	
8.28	9	الارتباط/الملائمة.	الثالث	
8.44	9	الاستدامة.	الرابع	
<b>66.12</b>	<b>72</b>	<b>المجموع الكلي</b>		

$$\text{الصدق: } 0.92 = 72/66.12$$

وبعد تقسيم مجموع القيم المتحصل عليها (66.12) على عدد عبارات الاستبيان (72) تحصلنا على قيمة الصدق التي قُدرت بـ (0.92) وهي قيمة صدق عالية جدا مما يسمح لنا بالقول أن الاستبيان يقيس فعلا ما أُعد من أجله، وبالتالي يُمكن تطبيقه في الدراسة الأساسية.

**ب- صدق الاتساق الداخلي:** لقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بعد توزيعه على (30) موظفا يمثلون العينة الاستطلاعية، وبعد تفرغ البيانات تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وتم أيضا حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات

كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، معتمداً في ذلك على برنامج الـ SPSS في معالجة البيانات، وكانت النتائج المحصل عليها كما هي موضحة في الجداول التالية:

- المحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية
- البعد الأول: الاستقطاب والتسكين

جدول (14): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول في المحور الثاني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
.01	تقوم المديرية بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة في المديرية.	0.520**	0.003
.02	تقوم المديرية بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة (التعليم، المهارات، نمط الشخصية،..).	0.719**	0.000
.03	المديرية لديها خطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً.	0.685**	0.000
.04	تتكفل المديرية بتحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإيجاد حلول لها.	0.737**	0.000
.05	تقوم المديرية بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة.	0.632**	0.000
.06	تقوم المديرية بإشراك رؤساء المصالح والمكاتب في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها.	0.756**	0.000
.07	تحرص المديرية على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة (لغات أجنبية، ..).	0.494**	0.005
.08	المديرية لديها إجراءات تفصيلية متبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بها.	0.542**	0.002
.09	تقوم المديرية بإجراء اختبار (مسابقة كتابية، مقابلة، ..) لاختيار موظفيها الجدد.	0.666**	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (14) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنوياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- البُعد الثاني: التدريب والتنمية

جدول (15): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الثاني في المحور الثاني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
.01	تهتم المديرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين لديها بشكل دقيق (دورات تدريبية سنوية).	0.659**	0.000
.02	تشجع المديرية الموظفين على المشاركة في مؤتمرات علمية لها علاقة بنشاطاتها.	0.674**	0.000
.03	تشجع المديرية الموظفين لديها على التباحث (ندوات داخلية، أيام دراسية، .. الخ) في الحالات العلمية المستمدة من واقع عملها وممارساتها.	0.760**	0.000
.04	تفسح المديرية المجال للموظفين ذوي الخبرة لنقل خبرتهم إلى زملائهم والاستفادة منها (جلسات تنسيق مباشرة وغير مباشرة، داخلية وخارجية).	0.753**	0.000
.05	توفد المديرية الموظفين في تربصات وبعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للاستفادة منها في العمل (تسيير النوادي الرياضية، تسيير المنشآت الرياضية، إدارة المؤسسات الرياضية، .. الخ).	0.759**	0.000
.06	تحت المديرية الموظفين لديها على تحسين المعارف والمهارات الخاصة في كل مستوى وظيفي (تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق ذلك).	0.729**	0.000
.07	توفر المديرية لموظفيها فرص متساوية من التدريب والتطوير.	0.589**	0.001
.08	تقوم المديرية بتدريب الموظفين الجدد من خلال تعليمهم المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.	0.555**	0.001
.09	تنظم المديرية برامج تدريب تخصصية كافية للموظفين لاكتساب المهارات الفكرية والفنية والسلوكية اللازمة.	0.515**	0.004

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (15) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البُعد الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية للبُعد، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

- البُعد الثالث: التدريب والتنمية

جدول (16): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الثالث في المحور الثاني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
01.	تقوم المديرية بوضع معدلات ومعايير الأداء لقياس أداء موظفيها (تحديد كيفية التقييم والقياس بشكل مفصل).	0.665**	0.000
02.	تقوم المديرية بتقييم الأداء من خلال مقارنة أداء الموظفين بالمعايير الموضوعية.	0.746**	0.000
03.	هناك نظام خاص لتقييم أداء الموظفين داخل المديرية.	0.675**	0.000
04.	تعتمد المديرية في تقييمها لأداء الموظفين من خلال إنجاز الأعمال الموكلة لهم فقط.	0.491**	0.006
05.	تقوم المديرية بوضع معدلات العمل على أساسها يتم تقييم أداء الموظف الفعلي.	0.582**	0.001
06.	تساهم طرق تقييم الأداء الحالية في القياس الواقعي لأداء الموارد البشرية بشكل عام.	0.850**	0.000
07.	تقوم المديرية بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية المرتدة Feedback.	0.592**	0.001
08.	تقوم المديرية بـ (ملاحظة ومراقبة) سلوكيات كل موظف مع زملائه وكذا المتعاملين معها.	0.512**	0.004
09.	تستخدم المديرية نتائج تقييم الأداء أداةً لترقية الموظفين لديها.	0.712**	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (16) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البُعد الثالث من المحور الثاني والدرجة الكلية للبُعد، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

- البُعد الرابع: التعويضات

جدول (17): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الرابع في المحور الثاني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
.01	هناك شكل واضح للتعويضات المالية (الأجور، الحوافز، الضمان الاجتماعي، منح التمدرس، ... الخ).	0.546**	0.002
.02	هناك مستويات أجور مخفضة لجذب الكفاءات من خارج المديرية.	0.583**	0.001
.03	هناك تكافؤ في الأجر مقارنة مع الجهود المبذولة في العمل.	0.756**	0.000
.04	تحدد قوانين العمل عادة الحد الأدنى للأجور وعدد ساعات العمل اليومية.	0.448*	0.013
.05	تقدم المديرية للوزارة الوصية مقترحات حول مستوى الأجور للمحافظة على القدرة الشرائية للموظف.	0.431*	0.017
.06	تغطي الأجور تكاليف المعيشة الأساسية إلى جانب تغطية جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها الموظف.	0.578**	0.001
.07	هناك احترام للاعتبارات القانونية في منح الأجور للموظفين.	0.382*	0.037
.08	تقوم المديرية بتحليل العوامل المؤثرة في الأجور.	0.565**	0.001
.09	تواكب أجور موظفي المديرية أجور الموظفين المشابهين في قطاعات أخرى من الوظيفة العمومي.	0.585**	0.001

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (17) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البُعد الرابع من المحور الثاني والدرجة الكلية للبُعد، حيث يتضح أن معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، عدا العبارات رقم (04)، (05) و(07) فكانت قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يُعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (18): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثاني

الرقم	البُعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
الأول	الاستقطاب والتسكين.	0.820**	0.000
الثاني	التدريب والتنمية.	0.799**	0.000
الثالث	تقييم الأداء.	0.909**	0.000
الرابع	التعويضات.	0.507**	0.004

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (18) معاملات الارتباط بيرسون بين كل بُعد من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

- المحور الثالث: مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي
- البُعد الأول: فاعلية المؤسسة

جدول (19): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الأول في المحور الثالث

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
.01	تعمل المديرية على تحقيق (الغايات/الرسالة) التي وجدت من أجلها.	0.685**	0.000
.02	تعمل المديرية على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتمادًا على تغذية مرتدة من الميدان.	0.719**	0.000
.03	تحرص المديرية على صياغة أهداف قابلة للتحقيق.	0.721**	0.000
.04	تعمل المديرية على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاحة وفعالية من خلال إشراك كل مصالحها ومكاتبها.	0.770**	0.000
.05	تحدد المديرية شروط وضع وتنفيذ برامج ونشاطات المديرية بوضوح.	0.743**	0.000
.06	تعمل المديرية على أن تتسق فلسفتها مع فلسفة الدولة.	0.572**	0.001
.07	تحدد المديرية بدقة وسائل تحقيق الأهداف المتعددة لبرامجها.	0.718**	0.000
.08	تقدم المديرية الخدمات المنتظرة منها وفق إطار تخصصها بشكل جيد.	0.716**	0.000
.09	تعمل المديرية على تحديد سياسات المديرية وتحرص على ضرورة احترامها.	0.724**	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (19) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البُعد الأول من المحور الثالث والدرجة الكلية للبُعد، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

- البُعد الثاني: كفاءة المؤسسة

جدول (20): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الثاني في المحور الثالث

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
.01	تستثمر المديرية مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	0.686**	0.000
.02	تنفذ المديرية برامجها وأنشطتها بتكلفة مناسبة مع مخرجات (النتائج) هذه البرامج والأنشطة.	0.631**	0.000
.03	تعين المديرية الموظفين المؤهلين في المناصب الحساسة لتقديم ما يلزم من الخدمات.	0.754**	0.000
.04	تستخدم المديرية مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق وذات جودة عالية.	0.694**	0.000
.05	تمتلك المديرية مستندات عمل لأنشطتها وعملياتها وجداول زمنية دقيقة.	0.589**	0.001
.06	تعمل المديرية على ترشيد نفقاتها اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	0.756**	0.000
.07	توفر المديرية نظاما مناسبًا وفعالًا للاستفادة من منشآتها ومرافقها.	0.679**	0.000
.08	تحرص المديرية على تخصيص موازنات مناسبة ومضبوطة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	0.719**	0.000
.09	تقوم المديرية بوضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها.	0.520**	0.003

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (20) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البُعد الثاني من المحور الثالث والدرجة الكلية للبُعد، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

- البُعد الثالث: الارتباط/الملائمة

جدول (21): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الثالث في المحور الثالث

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
.01	تُناسب فلسفة المديرية مستوى قطاع الشباب والرياضة ومعايره في المنطقة.	0.708**	0.000
.02	يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف المديرية من قبل مجتمع المتعاملين.	0.742**	0.000
.03	تليي برامج المديرية احتياجات المجتمع (الشباب، الرياضيين، ..الخ).	0.683**	0.000
.04	المجتمع المحلي راضٍ عن الأنشطة والبرامج التي تقدمها المديرية.	0.665**	0.000
.05	هناك زيادة في الطلب على الخدمات التي تقدمها المديرية من قبل المستفيدين.	0.523**	0.003
.06	المديرية لديها القدرة على تغطية المساحة الجغرافية للولاية.	0.657**	0.000
.07	تقوم المديرية بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج (الاجتماعية، التربوية، الترفيهية، الرياضية، ..).	0.674**	0.000
.08	تضع المديرية سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات تعاون مع مديريات الشباب والرياضة في ولايات أخرى.	0.733**	0.000
.09	تحرص المديرية على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات ومديريات أخرى بالولاية، في إطار تطوير البرامج وتحسين نوعية الخدمات.	0.649**	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (21) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البُعد الثالث من المحور الثالث والدرجة الكلية للبُعد، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

- البُعد الرابع: الاستدامة

جدول (22): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الرابع في المحور الثالث

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
.01	تناسب فلسفة المديرية مواردها المالية، من خلال استخدام كل الموارد المالية في تنفيذ البرامج والأنشطة.	0.711**	0.000
.02	للمديرية القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	0.802**	0.000
.03	المديرية تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها.	0.703**	0.000
.04	لدى المديرية القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفعاليتها المستهدفة بالكفاءة والفعالية نفسها وبنفس الجودة والتنوعية.	0.701**	0.000
.05	تملك المديرية من الموارد البشرية المؤهلة والكافية اللازمة لاستمرار عملها.	0.735**	0.000
.06	تتناغم برامج وأنشطة المديرية مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.	0.551**	0.002
.07	تقوم المديرية بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.	0.556**	0.001
.08	تقوم المديرية بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة مما يسهم في تنمية مستدامة للقطاع.	0.747**	0.000
.09	تعمل وتحرص المديرية على تطوير خدماتها باستمرار.	0.629**	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (22) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البُعد الرابع من المحور الثالث والدرجة الكلية للبُعد، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (23): يبين معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثالث

الرقم	البُعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
الأول	فاعلية المؤسسة.	0.884**	0.000
الثاني	كفاءة المؤسسة.	0.937**	0.000
الثالث	الارتباط/الملائمة.	0.924**	0.000
الرابع	الاستدامة.	0.886**	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (23) معاملات الارتباط بيرسون بين كل بُعد من المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

**ت- الصدق البنائي للاستبيان:** لقد تم التحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (24): يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	المحور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
الثاني	مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.	0.878**	0.000
الثالث	مستوى الأداء المؤسسي وفق مؤشراتته.	0.923**	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01.

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (24) معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر الاستبيان صادقًا لما وضع لقياسه.

### 2-3- ثبات أداة الدراسة:

"الثبات يتعلق بمدى ثبات/استقرار قياسنا لكل ما نقيسه" (آري وآخرون، 2013، ص300)، ولقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتين: طريقة ألفا كرونباخ **Alpha de Cronbach** وطريقة

#### التجزئة النصفية **Coefficient de Guttman split-half**.

أولاً. طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان، ولقد كانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول (25): يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان

الرقم	البُعد	Alpha de Cronbach
المحور الثاني	الأول	0.817
	الثاني	0.837
	الثالث	0.824
	الرابع	0.684
المحور الثالث	الأول	0.874
	الثاني	0.847
	الثالث	0.840
	الرابع	0.857
الثبات الكلي		0.892

يتضح من الجدول (25) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان تراوحت بين (0.684-0.874) وهي معاملات ثبات عالية، كما أن معامل ألفا كرونباخ الكلي لجميع عبارات الاستبيان

كانت قيمته (0.892) وهي قيمة ثبات عالية، وعليه فإن الاستبيان يتمتع بقيمة ثبات عالية يسمح بتطبيقه في الدراسة الأساسية.

ثانيا. طريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل التجزئة النصفية لكل بُعد من أبعاد الاستبيان، ولقد كانت النتائج كما يلي:

جدول (26): يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل بُعد من أبعاد الاستبيان

الرقم	البُعد	Coefficient de Guttman split-half
المحور الثاني	الأول	0.775
	الثاني	0.855
	الثالث	0.892
	الرابع	0.831
المحور الثالث	الأول	0.895
	الثاني	0.908
	الثالث	0.935
	الرابع	0.855
الثبات الكلي		0.914

يتضح من الجدول رقم (26) أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل بُعد من أبعاد الاستبيان تراوحت بين (0.775-0.935) وهي معاملات ثبات عالية، كما أن معامل الثبات الكلي بطريقة التجزئة النصفية لجميع عبارات الاستبيان كانت قيمته (0.914) وهي قيمة ثبات عالية، وعليه فإن الاستبيان يتمتع بقيمة ثبات عالية يسمح بتطبيقه في الدراسة الأساسية.

3- أساليب المعالجة الإحصائية: لقد تمت المعالجة الإحصائية لمختلف بيانات الدراسة باستخدام جهاز الإعلام الآلي على مرحلتين كما يلي:

أ- **تفريغ البيانات:** تم تفريغ البيانات من خلال تنظيمها في جداول خاصة بالاعتماد على برنامج Microsoft Office Excel 2007، حيث تم عرضها في شكل عمودي يضم ترتيب أفراد العينة (1، 2، 3، 4، 80.....) وأفقياً يضم أرقام العبارات (1، 2، 9....)، وذلك لتسهيل معالجتها إحصائياً.

ب- **المعالجة الإحصائية:** اعتمد الطالب الباحث في معالجته الإحصائية لتحليل ومناقشة البيانات على برنامج (SPSS (Statistical Package for Social Sciences. V21) "وهذا النظام يسمح للباحث أو المحلل بتخزين البيانات ضمن ملف خاص Data Editor وكذلك يسمح بإجراء التحويلات Transformations على البيانات، وأيضاً إجراء جميع أنواع التحليل Analyses الواجبة والمطلوبة واللازمة للعملية البحثية، كما أن نتائج التحليل تُحزّن وتُحفظ بملف خاص للنتائج Outputs كما يمكن تخزين الأشكال والرسوم بشكل منفرد أو ضمن ملف نتائج التحليل " (القاضي والبياتي، 2007، ص 209).

وقبل اختيار المعادلات الإحصائية للتحليل والمناقشة قام الطالب الباحث بالتأكد من طبيعة التوزيع الذي تتبعه البيانات باستخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف، ومن ثم اختيار الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية. وكانت النتائج كما يلي:

جدول (27) يبين نتائج مستوى الدلالة لاختبار كولومجروف-سمرنوف لأبعاد الاستبيان حسب المحاور

المحور	البُعد	القيمة الاحتمالية Sig
الثاني مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية	الأول: الاستقطاب والتسكين	0.200*
	الثاني: التدريب والتنمية	0.200*
	الثالث: تقييم الأداء	0.133
	الرابع: التعويضات	0.176
الثالث مستوى الأداء المؤسسي وفق مؤشراتته	الأول: فاعلية المؤسسة	0.200*
	الثاني: كفاءة المؤسسة	0.200*
	الثالث: الارتباط/الملائمة	0.200*
	الرابع: الاستدامة	0.200*

من خلال الجدول (27) يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) لنتائج اختبار كولومجروف-سمرنوف لأبعاد الاستبيان كلها كانت أكبر من (0.05)، وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أي أن إجابات أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة في محورها (مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية) و(مستوى الأداء المؤسسي وفق مؤشرات) تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يجعلنا نعتمد في المعالجة الإحصائية على مختلف الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتمثلت الاختبارات التي تم اعتمادها في الدراسة فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: لوصف خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي (Moyenne): بغية التعرف على متوسط إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (3)، لأن الدرجات تتراوح من (1) إلى (5)، وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري (Ecart type): لمعرفة مدى انحراف القيم عن متوسطها الحسابي.
- معادلة (Laushe): لقياس صدق المحكمين.
- معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson): للتأكد من الصدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان.
- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach): لحساب ثبات الاستبيان.
- اختبار التجزئة النصفية (Coefficient de Guttman split-half): لحساب ثبات الاستبيان.
- اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.
- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي الفرضي (3)، إذ يتم احتساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.
- 4- صعوبات الدراسة: أثناء سيرورة مجريات الدراسة صادف الطالب الباحث العديد من الصعوبات والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- بالرغم من تقديم الطالب الباحث لوثيقة تسهيل المهمة بإجراء الدراسة الميدانية إلا أن البعض من أفراد العينة لم يبدي التعاون المطلوب والإجابة على الاستبيان الخاص بالدراسة.
- هناك من يشغل بعض المناصب الإدارية بالنيابة (رئيس مكتب أو رئيس مصلحة) مما يجعلهم لا يتمتعون بصفة الرسمية عند إجاباتهم على بعض عبارات الاستبيان.
- صعوبة إيجاد بعض الموظفين في مناصب عملهم وذلك لارتباطاتهم والتزاماتهم المهنية خارج المديرية.

- في فترة القيام بإجراءات الدراسة الميدانية لمس الطالب الباحث وجود فجوة كبيرة بين الجامعة (البحث العلمي) والواقع (مؤسسات المجتمع)، من خلال التجاوب مع عبارات الاستبيان والهدف من وراء إجراء الدراسة.
- في حدود إطلاع الطالب الباحث هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت لموضوعي إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في المؤسسات العمومية.
- قلة الدراسات التي تم تسليط الضوء فيها على مديريات الشباب والرياضة كإحدى المؤسسات الهامة في المجتمع الجزائري، من أجل الاستعانة بما كدراسات سابقة في الدراسة الحالية.

## خلاصة:

يُعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج ملائمة للدراسة الحالية، حيث قام الطالب الباحث باختيار هذا المنهج وهذا بالرجوع إلى خصوصية الموضوع، ولأنه سيبحث من خلال خصائصه وخطواته وأدواته في إثبات وجود دور لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي لمديريات الشباب والرياضة من عدمه، كما أن اختيار العينة الطبقية كان الاختيار الصحيح لأن المجتمع في هذه الدراسة غير متجانس لذا كان لزاماً مراعاة اختيار أفراد العينة حسب المناصب الإدارية التي يشغلونها في الهيكل التنظيمي لضمان التمثيل الصحيح لمجتمع الدراسة، ولأن نتائج الأسس السيكومترية كانت معبّرة وصادقة فإن الاستبيان الذي تم إعداده كان صالحاً لاستخدامه في الدراسة الأساسية لجمع مختلف البيانات التي يحتاجها الطالب الباحث من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، وبعدها جرى التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخدام برنامج SPSS سيتم الاعتماد على الطرق الإحصائية المعلمية بمعادلاتها المختلفة التي تُعتبر نتائجها أكثر دقة ودلالة.

الفصل الرابع:  
عرض النتائج وتفسيرها  
ومناقشتها

## تمهيد:

إن من أصعب المحطات في البحوث العلمية هي كيفية التعامل مع البيانات التي يتم جمعها عند استرجاع الاستبيانات، لأنها تحتاج إلى تنظيم محكم وعرض واضح يساعد على فهم واستيعاب النتائج المتوصل إليها، كي تخضع لعملية التحليل والتفسير والتي يتم فيها قراءة الأرقام قراءة علمية دقيقة وإعطائها التفسير المنطقي لظهورها على هذا النحو، ومناقشتها علمياً من خلال الاعتماد على الخلفية النظرية والدراسات السابقة والمشاهدة التي تم جمعها من أجل بناء الاستنتاجات النهائية للدراسة والإجابة على تساؤلاتها لتأكيد أو نفي الفرضيات التي تم وضعها، وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على القدرات الفكرية التي يتمتع بها الطالب الباحث لأنها أكثر الفصول التي تظهر فيه ملامح شخصيته ومدى قدرته على التفسير والاستدلال والربط بين الأفكار. لذا سيقوم الطالب الباحث بهذه العملية في هذا الفصل عن طريق تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، سيتم في القسم الأول عرض وتحليل إجابات أفراد العينة (رؤساء المكاتب والمصالح على مستوى مديريات الشباب والرياضة)، أما القسم الثاني ستنتم فيه مناقشة النتائج المتوصل إليها باستخدام مختلف أدبيات الموضوع، والقسم الأخير سيخصص لمناقشة الفرضيات في ضوء المدارس والنظريات الإدارية بمختلف أطيافها الكلاسيكية منها والحديثة.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

1.1. المحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

1.1.1. البُعد الأول: الاستقطاب والتسكين

جدول (28): يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الأول: الاستقطاب والتسكين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري (الفرضي (3))	الفرق عن المتوسط	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)	الرتبة
1.	تقوم المديرية بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيها.	3.375	0.998	0.375	3.359	0.001	3
2.	تقوم المديرية بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة (التعليم، المهارات، نمط الشخصية،..).	3.412	1.098	0.412	3.358	0.001	2
3.	المديرية لديها خطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا.	3.137	1.187	0.137	1.035	0.304	6
4.	تتكفل المديرية بتحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإيجاد حلول لها.	3.300	1.048	0.300	2.560	0.012	5
5.	تقوم المديرية بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة.	3.325	1.133	0.325	2.564	0.012	4
6.	تقوم المديرية بإشراك رؤساء المصالح والمكاتب في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها.	2.937	1.343	- 0.063	- 0.416	0.679	7
7.	تحرص المديرية على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة (لغات أجنبية، تقنيات إعلام آلي..).	2.625	1.118	- 0.375	- 3.000	0.004	8
8.	المديرية لديها إجراءات تفصيلية متبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بها.	2.550	1.251	- 0.450	- 3.215	0.002	9
9.	تقوم المديرية بإجراء اختبار (مسابقة كتابية، مقابلة،..) لاختيار موظفيها الجدد.	3.887	1.282	0.887	6.188	0.000	1
	البُعد الأول: الاستقطاب والتسكين	3.283	0.385	0.238	2.205	0.059	

درجة الحرية (79 = ddl)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- احتلت العبارة التاسعة "تقوم المديرية بإجراء اختبار (مسابقة كتابية، مقابلة،..) لاختيار موظفيها الجدد" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.887) بانحراف معياري قَدْرُه (1.282)، وكانت قيمة اختبار T (6.188) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدّرت بـ (0.887)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بإجراء مسابقة كتابية أو مقابلة شفوية لاختيار الموظفين الجدد، وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في انتقاء المرشحين للالتحاق بالوظائف الشاغرة، حيث أن المديريات قد تستخدم واحدة من هذه الطرق أو استخدام أكثر من واحدة في عملية الاختيار، حيث تتبع عدة مراحل ففي المرحلة الأولى تستخدم فيها الطريقة الأولى من أجل حصر عدد المرشحين في فئة قليلة تكون من أفضل المتقدمين كفاءة (مثلاً استخدام الاختبارات الكتابية)، ثم المرحلة الثانية يتم فيها استخدام الطريقة الثانية من أجل الاختيار النهائي للعدد والنوعية المطلوبة (المقابلة أو الاختبار الشفهي). ويرى الطالب الباحث أن مديريات الشباب والرياضة في هذا الصدد تتبع نهجاً واضحاً ومعتمداً تحترم فيه انتماءها للوظيفة العمومية وخاضعة لقوانينها، حيث أن الالتحاق بالوظائف العمومية يكون عن طريق: تنظيم مسابقات على أساس الاختبارات، تنظيم مسابقات على أساس الشهادات لبعض أسلاك الموظفين، إجراء فحص مهني، أو التوظيف المباشر من بين المرشحين الذين تابعوا تكويناً متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

- احتلت العبارة الثانية "تقوم المديرية بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة (التعليم، المهارات، نمط الشخصية،..)" المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.412) بانحراف معياري قَدْرُه (1.098)، وكانت قيمة اختبار T (3.358) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدّرت بـ (0.412)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة وهذا ما يُعرف بنشاط التوصيف الوظيفي، حيث يرى الطالب الباحث أن جمع العديد من

المعلومات انطلاقاً من طبيعة وخصوصية كل وظيفة، يساعد المديرين على حصر المهارات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في الشخص المتقدم للوظيفة، على أن تتم عملية الانتقاء بين العديد من المرشحين اعتماداً على هذه المتطلبات البشرية التي تُعتبر كمعايير اختيار، وهناك العديد من المعايير منها: المستوى التعليمي أو الأكاديمي للمرشحين حيث أن كل وظيفة تحتاج لنوع معين من الاختصاصات حسب نوع المؤسسة، فالمديرين تضم العديد من الموظفين باختلاف مناصبهم فالمستشارون مثلاً يجب عليهم أن يشبوا أنهم تلقوا تكويناً أكاديمياً خاصاً يسمح لهم بمزاولة نشاطهم، وهذا عن طريق تقديم الشهادة المطلوبة والممنوحة من طرف معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة. أما معيار اللياقة البدنية فهو يشير إلى الاستعداد البدني والقوام الجسمي وقدرة التحمل، حيث أن شغل أي وظيفة تتضمن القيام بمجموعة من الأعباء البدنية وتحتاج من الموظف أن يتمتع بالصحة الجسدية، إضافة إلى توفر بعض السمات الشخصية سواء كانت داخلية كالداقية والالتزام العاطفي..، أو خارجية كالمظهر الخارجي والتصرفات السليمة، وأخيراً يمكن أيضاً اعتماد المعرفة السابقة وسنوات الخبرة في مجال عمله في قطاع آخر أو مؤسسة أخرى كمعيار من المعايير التي يتم اختيار الموظفين الجدد حسبها.

- احتلت العبارة الأولى "تقوم المديرية بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيها" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.375) بانحراف معياري قدره (0.998)، وكانت قيمة اختبار T (3.359) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.359)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافراً بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيما يُعرف بنشاط الوصف الوظيفي، ويرى الطالب الباحث أن المديرين التي تقوم بالتعريف بمسئولياتهم التنظيمي من أجل التعرف على جميع المستويات الإدارية وطبيعة العلاقات التي تجمع بين مختلف الموظفين المتوزعين على مجموع الوظائف المتعددة، سيساعدهم على العمل كمنظومة واحدة يستطيع كل واحد منهم القيام بواجباته كاملة دون وجود تداخل في المسؤوليات أو السلطة.

- احتلت العبارة الخامسة "تقوم المديرية بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.325) بانحراف معياري قدره (1.133)، وكانت قيمة اختبار T (2.564) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.012) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.325)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة وهذا ما يُعرف بنشاط تخطيط القوى العاملة، حيث أن هذه العملية تمكّنها من توفير احتياجاتها من الأفراد كمًّا ونوعًا في الوقت المناسب، عن طريق التنبؤ العلمي السليم لما ستحتاجه مستقبلاً من موظفين، وعرض نتائج عملية التنبؤ في صورة خطط وبرامج والعمل على توفير أسباب التنفيذ والتطبيق على أرض الواقع، ومن هنا تتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة لمنظمات الأعمال كونها توفر اليد العاملة ذات المواصفات الملائمة وضمان توزيعها بين الإدارات والوحدات والأقسام بصورة متوازنة.

- احتلت العبارة الرابعة "تتكفل المديرية بتحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإيجاد حلول لها" المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.300) بانحراف معياري قُدّره (1.048)، وكانت قيمة اختبار T (2.560) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.012) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.300)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بتحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإيجاد حلول لها، وهناك العديد من المشكلات التي قد تصادف القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات منها: نقص المعلومات حول اليد العاملة الحالية والمسار المهني لكل موظف، وكذا نقص المعلومات حول ما هو متوفر من يد عاملة خارجية، إضافة إلى عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي حقيقي لمختلف الوظائف في المديريات، كل هذه المشكلات يمكن أن تجعل من عملية التخطيط للموارد البشرية غاية في الصعوبة، لذا يرى الطالب الباحث أنه على مديريات الشباب والرياضة العمل على وضع مجموعة من الحلول العملية للمشاكل التي يمكنها حلها في الوقت الحالي، مع التأكيد على ضرورة حل ما تبقى منها تدريجياً مستقبلاً وضمان عدم تكرارها.

- احتلت العبارة الثالثة "المديرية لديها خطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كمًّا ونوعًا" المرتبة السادسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.137) بانحراف معياري قُدّره (1.187)، وكانت قيمة

اختبار T (1.035) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.304) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.137)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

في حين أنه يجب على كل المديرية وضع خطط مفصلة لمواردها البشرية الحالية وفي ضوءها يتم صياغة خطط موازية تتضمن إجراءات تفصيلية لاحتياجاتها من اليد العاملة من حيث العدد والنوعية وتوفيرها متى احتاجت لذلك، ومن الأسباب التي قد تدعو إلى وضع الخطط على مستوى مديريات الشباب والرياضة تطور التكنولوجيا التي تستخدمها وزيادة التقنية مما يؤدي إلى ضرورة الاهتمام بالبحث عن القوى العاملة التي تستطيع أن تتعامل مع هذه التكنولوجيا.

- احتلت العبارة السادسة "تقوم المديرية بإشراك رؤساء المصالح والمكاتب في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها" المرتبة السابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.937) بانحراف معياري قُدَّره (1.343)، وكانت قيمة اختبار T (-0.416) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.679) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.063)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

في حين يرى الطالب الباحث أنه من الضروري إشراك كل رؤساء المصالح والمكاتب من أجل جذب واستقطاب الكفاءات من ذوي الاختصاص الذين تحتاجهم المديرية بالفعل، حيث أن كل مصلحة توفر العدد الكافي من المرشحين حسب اختصاصاتها وبالتالي تقديم العديد من البدائل لاختيار أفضلها، كما يمكنهم أيضاً استبعاد الأشخاص الذين لا تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة أو مؤهلاتهم تفوق ما هو مطلوب في شروط التوظيف وعليه منعهم من اجتياز اختبار الانتقاء، مما يوفر الجهد والتكلفة والوقت على المديرية.

- احتلت العبارة السابعة "تحرص المديرية على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة (لغات أجنبية، تقنيات إعلام آلي..)" المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.625) بانحراف معياري قُدَّره (1.118)، وكانت قيمة اختبار T (-3.000) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.004) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد

العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.375)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

ويرى الطالب الباحث أن هناك بعض الوظائف التي تحتاج بعض المهارات الخاصة باستخدام جهاز الإعلام الآلي والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة على اعتبار أن الدولة انتهجت نهجا جديدا وواضحا في الإدارة وتحولت من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الرقمية، ما من شأنه يعطي فرصة تقديم موظف يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة في منظمات العمل.

- احتلت العبارة الثامنة "المديرية لديها إجراءات تفصيلية متبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بها" المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.550) بانحراف معياري قُدَّره (1.251)، وكانت قيمة اختبار T (-3.215) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.002) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.450)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

في حين يرى الطالب الباحث أنه على مديريات الشباب والرياضة أن تكون لها إجراءات تفصيلية متبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بها، لأن وجود هذه الإجراءات يجعل عملية الاختيار تتميز بالشفافية والعدالة وتلقى الرضا والقبول بنتائجها من طرف المرشحين، ناهيك عن أنها تضمن الانتقاء الصحيح وفق مبدأ الجدارة والكفاءة عن طريق التنبؤ بأفضل المرشحين وأقربهم لتحقيق النجاح إذا ما التحقوا بالمديريات.

- وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول "الاستقطاب والتسكين" (3.283) بانحراف معياري قُدَّره (0.385)، وكانت قيمة اختبار T (2.205) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.059) لذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرض (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرض (3) التي قُدرت بـ (0.238)، وعليه يمكننا القول أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لوظيفة الاستقطاب والتسكين.

2.1.1. البعد الثاني: التدريب والتنمية

جدول (29): يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: التدريب والتنمية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة T	الفرق عن المتوسط الفرضي (3)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	0.000	- 4.076	- 0.538	1.179	2.462	تهتم المديرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين لديها بشكل دقيق (دورات تدريبية سنوية).	1.
2	0.026	- 2.270	- 0.350	1.378	2.650	تشجع المديرية الموظفين على المشاركة في مؤتمرات علمية لها علاقة بنشاطاتها.	2.
6	0.000	- 5.662	- 0.688	1.086	2.312	تشجع المديرية الموظفين لديها على التباحث (ندوات داخلية، أيام دراسية، .. الخ) في الحالات العلمية المستمدة من واقع عملها وممارساتها.	3.
1	0.110	- 1.616	- 0.238	1.314	2.762	تفسح المديرية المجال للموظفين ذوي الخبرة لنقل خبرتهم إلى زملائهم والاستفادة منها (جلسات تنسيق مباشرة وغير مباشرة، داخلية وخارجية).	4.
9	0.000	- 7.381	- 1.000	1.211	2.000	توفد المديرية الموظفين في تریصات وبعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للاستفادة منها في العمل (تسيير النوادي الرياضية، تسيير المنشآت الرياضية، إدارة المؤسسات الرياضية، .. الخ).	5.
4	0.000	- 4.233	- 0.538	1.135	2.462	تحث المديرية الموظفين لديها على تحسين المعارف والمهارات الخاصة في كل مستوى وظيفي (تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق ذلك).	6.
7	0.000	- 5.512	- 0.750	1.216	2.250	توفر المديرية لموظفيها فرص متساوية من التدريب والتطوير.	7.
3	0.010	- 2.632	- 0.388	1.316	2.612	تقوم المديرية بتدريب الموظفين الجدد من خلال تعليمهم المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.	8.
8	0.000	- 6.113	- 0.850	1.243	2.150	تنظم المديرية برامج تدريب تخصصية كافية للموظفين لاكتساب المهارات الفكرية والفنية والسلوكية اللازمة.	9.
	0.000	- 7.131	- 0.593	0.249	2.407	البعد الثاني: التدريب والتنمية	

درجة الحرية (ddl = 79)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- احتلت العبارة الرابعة "تفسح المديرية المجال للموظفين ذوي الخبرة لنقل خبرتهم إلى زملائهم والاستفادة منها (جلسات تنسيق مباشرة وغير مباشرة، داخلية وخارجية)" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.762) بانحراف معياري قدره (1.314)، وكانت قيمة اختبار T (-1.616) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.110) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.238)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

ويرى الطالب الباحث أن المديرية التي تخلق فضاءات جماعية مشتركة على شكل جلسات تنسيق أو فرق عمل، أو عن طريق العمل في عدة وحدات وظيفية متشابهة في الاختصاص، تعطي لموظفيها الجدد فرص التدريب على يد من هم أكثر خبرة كل في مجال اختصاصه، وهذا عن طريق تزويدهم بمجموعة من المعلومات والمهارات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم وبالتالي زيادة معدلات أدائهم، ويعتبر هذا نوع من أنواع التدريب ألا وهو التدريب في مواقع العمل.

- احتلت العبارة الثانية "تشجع المديرية الموظفين على المشاركة في مؤتمرات علمية لها علاقة بنشاطاتها" المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.650) بانحراف معياري قدره (1.378)، وكانت قيمة اختبار T (-2.270) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.026) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.350)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة لا تشجع بالقدر الكافي موظفيها على المشاركة في مؤتمرات علمية لها علاقة بنشاطاتها، وفي هذا الصدد يجب على المديرية أن تحرص دائماً على توفير الظروف الملائمة لموظفيها الذين يرغبون في تطوير مهاراتهم وقدراتهم خارج مواقع عملهم، عن طريق المشاركة في الندوات أو ملتقيات علمية من تنظيم الوزارة الوصية أو تنظيم قطاعات أخرى، ويعتبر هذا فرصة مواتية للموظفين للاستفادة من برامج التدريب خارج مواقع العمل، وضرورة تشجيعهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم في حال مشاركتهم في مثل هذه المؤتمرات.

- احتلت العبارة الثامنة "تقوم المديرية بتدريب الموظفين الجدد من خلال تعليمهم المهارات الأساسية لأداء وظائفهم" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.612) بانحراف معياري قدره (1.316)، وكانت قيمة اختبار T (-2.632) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.010) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.388)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن الموظفين الجدد في مديريات الشباب والرياضة لا يلقون التدريب الكافي لتطوير أنفسهم، في حين أن تدريب الموظفين الجدد يمكنهم من التعرف أكثر على كيفية إنجاز أعمالهم بكفاءة لتحسين مستوى الأداء، وهذا من خلال إكسابهم المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.

- احتلت العبارة السادسة "تحث المديرية الموظفين لديها على تحسين المعارف والمهارات الخاصة في كل مستوى وظيفي (تقدم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق ذلك)" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.462) بانحراف معياري قُدَّره (1.135)، وكانت قيمة اختبار T (-4.233) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.538)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

في حين أن تحفيز الموظفين على تحسين المعارف والمهارات الخاصة سيبعث روح التنافس بين الموظفين من أجل الدخول في محطات تدريبية خارجية تساعدهم في النمو والارتقاء الشخصي، وتحسين المستوى الاجتماعي وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمديريات، إضافة إلى رفع معنوياتهم مما يعمل على زيادة الثقة بالنفس والاستقرار النفسي لديهم. كما أن قانون الوظيفة العمومية في هذا الصدد يسمح للموظف بمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة أو المشاركة في الامتحانات أو المسابقات.

- احتلت العبارة الأولى "تهتم المديرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين لديها بشكل دقيق (دورات تدريبية سنوية)" المرتبة الخامسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.462) بانحراف معياري قُدَّره (1.179)، وكانت قيمة اختبار T (-0.076) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.538)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة لا تهتم بالشكل المطلوب بالاحتياجات التدريبية لموظفيها، في حين أن تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، يعمل على ضمان تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، إضافة إلى أنه سيسمح بتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم حسب الأسلاك التي ينتمون إليها،

والرتب التي يشغلونها في شكل متناوب أو متواصل في دورات قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى حسب ما يسمح به التشريع المعمول به.

- احتلت العبارة الثالثة "تشجع المديرية الموظفين لديها على التباحث (ندوات داخلية، أيام دراسية، .. الخ) في الحالات العلمية المستمدة من واقع عملها وممارساتها" المرتبة السادسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.312) بانحراف معياري قُدَّره (1.086)، وكانت قيمة اختبار T (-5.662) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدَّرت ب (-0.688)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تهتم ولكن بدرجة قليلة بعقد ندوات داخلية أو تنظيم أيام دراسية للتباحث في المواضيع المستمدة من واقع عملها، وتعتبر هذه الندوات والأيام الدراسية والدورات الشكل الرسمي للتدريب داخل المؤسسات، حيث أن تنظيمها بشكل دوري وفق برنامج دقيق يعالج قضايا حديثة ذات العلاقة المباشرة بنشاطها واختصاصها سيعمل على الاقتراب أكثر من فئة المستفيدين من برامجها وأنشطتها، انطلاقاً من تحليل علمي للبيئة المجتمعية التي تعمل فيها كل مديرية وكذا تشريح الواقع الرياضي والشبابي بواسطة مؤسساتها المنتشرة عبر تراب الولاية .

- احتلت العبارة السابعة "توفر المديرية لموظفيها فرص متساوية من التدريب والتطوير" المرتبة السابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.250) بانحراف معياري قُدَّره (1.216)، وكانت قيمة اختبار T (-5.512) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) (0.000) تساوي لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدَّرت ب (-0.750)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

هذه النتيجة تدل على أن موظفي مديريات الشباب والرياضة يقرّون أن هناك توفير فرص متساوية من التدريب والتطوير لكن بشكل قليل، في حين أنهم في نظر القانون سواسية و يجب أن يستفيد الجميع من نفس فرص التدريب والتكوين، وهذا حسب ما تسمح به خطط المديريات في هذا الخصوص سواء كان تكويننا متخصصاً أو لتحسين المستوى أو لتجديد المعلومات، مما سيضفي نوعاً من العدالة بين الموظفين ويزيد من قوة العلاقات الإنسانية التي تجمعهم قبل العلاقات المهنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضمان نمو كفاءة الموظفين بشكل متوازن وعدم وجود فوارق كبيرة في المستوى بينهم، مما سيجعلهم يقدمون أداءات متكافئة تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية أكبر.

- احتلت العبارة التاسعة "تنظم المديرية برامج تدريب تخصصية كافية للموظفين لاكتساب المهارات الفكرية والفنية والسلوكية اللازمة" المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.150) بانحراف معياري قدره (1.243)، وكانت قيمة اختبار T (-6.113) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.850)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

ويرى الطالب الباحث أنه من الضروري أن تستفيد المديرية باعتبارها مؤسسات من أهداف تنظيم البرامج التدريبية التخصصية للموظفين، كونه يساعدهم على تحسين معارفهم ومهاراتهم الخاصة بكل الأعمال التي يؤديونها كل واحد في مستواه الوظيفي، كما أن التدريب الكافي يساعد الموظفين في التعرف أكثر على أهداف مديريات الشباب والرياضة، حيث أنه كلما زادت الأهداف وضوحاً في أذهانهم كلما كان تحقيقها في المتناول وهذا من خلال إحساس كل فرد بمسؤوليته كاملة نحو المديرية، كما أن الاشتراك في دورات تدريبية جماعية قد يجعل منها فرصة مواتية لاحتكاك الموظفين بعضهم البعض أكثر، مما يخلق مناخاً مناسباً للنمو والاتصالات بين كل المكاتب والمصالح.

- احتلت العبارة الخامسة "توفد المديرية الموظفين في تربصات وبعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للاستفادة منها في العمل (تسيير النوادي الرياضية، تسيير المنشآت الرياضية، إدارة المؤسسات الرياضية، .. الخ)" المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.000) بانحراف معياري قدره (1.211)، وكانت قيمة اختبار T (-7.381) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-1.000)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

هذه النتيجة تشير إلى أن مديريات الشباب والرياضة لا تعمل بشكل كبير على غرسال موظفيها للاستفادة من تجارب ناجحة في مؤسسات أخرى، ويمكن أن تكون على شكل زيارات ميدانية لمديريات أخرى رفقة مدرّبين متخصصين، حيث يتم عقد اجتماعات تنسيقية بينهم وبين الموظفين، من أجل ضبط برنامج الزيارات ومحتواها، وكذلك الاتصال بالمؤسسات ذات العلاقة للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية، من أجل الاطلاع عن قرب على تجاربها في التسيير مما يعود بالفائدة الكبيرة على المديرية في تسيير قطاعها والمنشآت والهياكل التابعة لها.

- وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي للبُعد الثاني "التدريب والتنمية" (2.407) بانحراف معياري قدره (0.249)، وكانت قيمة اختبار T (-7.131) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا البُعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة

والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرض (3) التي قُدرت بـ (-0.593)، وعليه يمكننا القول أن هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظيفة التدريب والتنمية.

### 1-1-3- البعد الثالث: تقييم الأداء

جدول (30): يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: تقييم الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن المتوسط الفرضي (3)	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)	الرتبة
1.	تقوم المديرية بوضع معدلات ومعايير الأداء لقياس أداء موظفيها (تحديد كيفية التقييم والقياس بشكل مفصل).	2.825	1.338	- 0.175	- 1.169	0.246	6
2.	تقوم المديرية بتقييم الأداء من خلال مقارنة أداء الموظفين بالمعايير الموضوعه.	2.837	1.257	- 0.163	- 1.156	0.251	5
3.	هناك نظام خاص لتقييم أداء الموظفين داخل المديرية.	3.487	1.055	0.487	4.132	0.000	1
4.	تعتمد المديرية في تقييمها لأداء الموظفين من خلال إنجاز الأعمال الموكلة لهم فقط.	3.162	1.107	0.162	1.312	0.193	2
5.	تقوم المديرية بوضع معدلات العمل على أساسها يتم تقييم أداء الموظف الفعلي.	2.900	1.248	- 0.100	- 0.716	0.476	4
6.	تساهم طرق تقييم الأداء الحالية في القياس الواقعي لأداء الموارد البشرية بشكل عام.	2.775	1.067	- 0.225	- 1.886	0.063	7
7.	تقوم المديرية بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية المرتدة Feedback.	1.875	1.023	- 1.125	- 9.832	0.000	9
8.	تقوم المديرية بـ (ملاحظة ومراقبة) سلوكيات كل موظف مع زملائه وكذا المتعاملين معها.	2.462	1.030	- 0.538	- 4.665	0.000	8
9.	تستخدم المديرية نتائج تقييم الأداء أداة لترقية الموظفين لديها.	2.975	1.262	- 0.025	- 0.177	0.860	3
البعد الثالث: تقييم الأداء		2.811	0.449	- 0.189	- 1,263	0.242	

درجة الحرية (ddl = 79)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- احتلت العبارة الثالثة "هناك نظام خاص لتقييم أداء الموظفين داخل المديرية" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.487) بانحراف معياري قَدْرَه (1.055)، وكانت قيمة اختبار T (4.132) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدّرت بـ (0.487)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة لديها شبكة تقييم خاصة بمستويات أداء موظفيها في كل مصلحة ومكتب، ولقد جاء في قانون الوظيفة العمومية أنه على جميع المؤسسات والإدارات العمومية أن تحدد مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية، وهذا بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية.

- احتلت العبارة الرابعة "تعتمد المديرية في تقييمها لأداء الموظفين من خلال إنجاز الأعمال الموكلة لهم فقط" المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.162) بانحراف معياري قَدْرَه (1.107)، وكانت قيمة اختبار T (1.132) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.193) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدّرت بـ (0.162)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تقييم الموظفين في مديريات الشباب والرياضة لا يتوقف على تقدير الكفاءة المهنية فقط بل يشمل أبعاداً أخرى، فهي تركز على معايير موضوعية بحسب قانون الوظيفة العمومية تهدف أيضاً إلى تقدير: الفعالية والمردودية وكيفية الخدمة في الوظيفة.

- احتلت العبارة التاسعة "تستخدم المديرية نتائج تقييم الأداء أداةً لترقية الموظفين لديها" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.975) بانحراف معياري قَدْرَه (1.262)، وكانت قيمة اختبار T (-0.177) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.860) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدّرت بـ (-0.025)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة لا تستخدم فقط نتائج التقييم لترقية الموظفين لديها، وإنما تستخدمها في منح مختلف الحوافز للأفراد المتميزين والمبدعين في أدائهم، فعند الاطلاع على قانون الوظيفة العمومية نجد أن تقييم الموظف يهدف إلى تحقيق العديد من النقاط، منها: الترقية في الدرجات والرتب، منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء إضافة إلى منح الأوسمة التشريعية والمكافآت.

- احتلت العبارة الخامسة "تقوم المديرية بوضع معدلات العمل على أساسها يتم تقييم أداء الموظف الفعلي" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.900) بانحراف معياري قُدَّره (1.248)، وكانت قيمة اختبار  $T (-0.716)$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.476) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدَّرت بـ (-0.100)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وهذا ما يدل على أن الباحثين يُجمعون على أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بوضع معايير موضوعية وواضحة تكون معروفة لدى الموظفين بشكل متوسط، ويرى الطالب الباحث أن وجود هذه المعايير لدى كل المديريات يسمح ببناء شبكة تقويمية لقياس الأداء الفعلي والحقيقي الذي يقدمه الأفراد العاملون لديها، وعلى أساسها يتم فرض العدالة والموضوعية على الجميع في منح التقديرات والتحفيزات المناسبة، ومن أجل وضع هذه المعدلات وجب على المشرفين المباشرين البحث عن العديد من المعلومات والتنوع في مصادرها من أجل تسجيل كل النقاط الإيجابية والسلبية التي تخص كل موظف.

- احتلت العبارة الثانية "تقوم المديرية بتقييم الأداء من خلال مقارنة أداء الموظفين بالمعايير الموضوعية" المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.837) بانحراف معياري قُدَّره (1.257)، وكانت قيمة اختبار  $T (-1.156)$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.251) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدَّرت بـ (-0.163)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة لا تقوم دائماً بتقييم أداء موظفيها بالاعتماد على المعايير الموضوعية سلفاً، ويرى الطالب الباحث أن وجود نُظم تقييم غير واضح قد يصعب الأمر على المشرفين على عملية التقييم، فوجود نظام واضح لمعدلات الأداء يشرح كيفية أداء الواجبات والمسؤوليات سيساعد الموظف على أن يقدم الأداء المتوقع منه في منصبه، وفي ضوءها تستطيع المديريات أن تقوم بمقارنة موضوعية بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.

- احتلت العبارة الأولى "تقوم المديرية بوضع معدلات ومعايير الأداء لقياس أداء موظفيها (تحديد كيفية التقييم والقياس بشكل مفصل)" المرتبة السادسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.825) بانحراف معياري قدره (1.338)، وكانت قيمة اختبار T (-1.169) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.246) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.175)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تقوم وبدرجة متوسطة بوضع معدلات ومعايير لقياس أداء موظفيها، ويرى الطالب الباحث أن قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لا يمنح حرية أكثر لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية لوضع معاييرها بل يحتم عليها طلب استشارة من الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مما يجعل المديريات تبقى مقيدة في وضع معدلاتها ومعاييرها الخاصة تبعاً لخصوصية نشاطها، وهذا ما قد ينتج عنه عشوائية في عملية التقييم فيجمع بين المحاباة والتغاضي في عملية التقييم، فمثلاً يُمنح جميع الموظفين أقصى الدرجات بالرغم من وجود من لا يستحق ذلك، أو يكون هناك تقصير في منح بعض الموظفين المتميزين حقهم مما سيثبط عزيمتهم ويكسر ثقتهم بإدارتهم، وبالتالي لن يكون هناك اكتشاف للأخطاء والنقائص التي تعيق العمل مما سيجعل الأداء يأخذ منحى تفهيري داخل المديريات.

- احتلت العبارة السادسة "تساهم طرق تقييم الأداء الحالية في القياس الواقعي لأداء الموارد البشرية بشكل عام" المرتبة السابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.775) بانحراف معياري قدره (1.067)، وكانت قيمة اختبار T (-1.886) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.063) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.225)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن طرق التقييم المعمول بها على مستوى مديريات الشباب والرياضة تساهم بشكل متوسط في قياس الأداء الواقعي للموارد البشرية، ويعزو الطالب الباحث ذلك إلى أن طرق التقييم الحالية قد تكون كلاسيكية ولا تواكب التطور الذي يعرفه العمل الإداري، فلا يجب النظر إلى عملية التقييم على أنها تصيد للأخطاء التي يقع فيها الموظفون، وإنما هي أداة لتطوير أدائهم وتحسين مردودهم، لذلك يجب إجراء تحديثات دورية على طرق التقييم مع استخدام مختلف البرمجيات الإلكترونية الحديثة التي من شأنها إعطاء أرقام معبرة عن المستويات الحقيقية للأداء.

- احتلت العبارة الثامنة "تقوم المديرية ب (ملاحظة ومراقبة) سلوكات كل موظف مع زملائه وكذا المتعاملين معها" المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.462) بانحراف معياري قدره (1.030)، وكانت قيمة اختبار T (-4.665) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت ب (-0.538)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة أن مديريات الشباب والرياضة لا تعطي أهمية كبيرة لسلوكات موظفيها سواء مع بعضهم البعض أو مع فئة المتعاملين معها، ويعزو الطالب الباحث ذلك إلى اهتمامها أكثر بما يقدمه الموظف من أداء وظيفي فقط، في حين أن الجانب السلوكي له يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على العلاقات التي تجمع الموظفين بعضهم ببعض وكذا الأشخاص المتعاملين مع المديريات في إطار نشاطاتها، لذا يجب عليها أن تقوم بملاحظة ما إذا كان الموظف يحترم الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في قانونها الأساسي.

- احتلت العبارة السابعة "تقوم المديرية بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية المرتدة Feedback" المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.875) بانحراف معياري قدره (1.023)، وكانت قيمة اختبار T (-9.832) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت ب (-1.125)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بدرجة قليلة بتشريح نتائج عملية التقييم للاستفادة منها، في حين أنه على المديريات أن تعمل على تحليل ومناقشة نتائج التقييم واستخدام التغذية المرتدة في تقديم وصفة علاجية من شأنها تحديد مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى تدريب الموظفين عليها لتجاوزها والارتقاء بمستوى الأداء، إضافة إلى أنها مجبرة على تبليغ كل موظف بنقطة التقييم والتي من خلالها يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

- وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث "تقييم الأداء" (2.811) بانحراف معياري قدره (0.449)، وكانت قيمة اختبار T (-1.263) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.242) لذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت ب (-0.189)، وعليه يمكننا القول أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لوظيفة تقييم الأداء.

1-1-4- البعد الرابع: التعويضات

جدول (31): يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: التعويضات

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig)	T قيمة	الفرق عن المتوسط الفرص (3)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	0.000	7.805	0.912	1.045	3.912	هناك شكل واضح للتعويضات المالية (الأجور، الحوافز، الضمان الاجتماعي، منح التمدرس، ... الخ).	1.
6	0.000	- 9.038	- 1.238	1.224	1.762	هناك مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات من خارج المديرية.	2.
5	0.002	- 3.262	- 0.513	1.405	2.487	هناك تكافؤ في الأجر مقارنة مع الجهود المبذولة في العمل.	3.
2	0.771	0.292	0.050	1.533	3.050	تحدد قوانين العمل عادة الحد الأدنى للأجور وعدد ساعات العمل اليومية.	4.
8	0.000	- 10.891	- 1.325	1.088	1.675	تقدم المديرية للوزارة الوصية مقترحات حول مستوى الأجور للمحافظة على القدرة الشرائية للموظف.	5.
9	0.000	- 14.100	- 1.438	0.911	1.562	تغطي الأجور تكاليف المعيشة الأساسية إلى جانب تغطية جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها الموظف.	6.
3	0.060	- 1.907	- 0.325	1.524	2.675	هناك احترام للاعتبارات القانونية في منح الأجور للموظفين.	7.
7	0.000	- 9.923	- 1.288	1.160	1.712	تقوم المديرية بتحليل العوامل المؤثرة في الأجور.	8.
4	0.014	- 2.505	- 0.413	1.472	2.587	تواكب أجور موظفي المديرية أجور الموظفين المشابهين في قطاعات أخرى من الوظيفة العمومية.	9.
	<b>0.045</b>	<b>- 2.368</b>	<b>- 0.620</b>	<b>0.785</b>	<b>2.380</b>	<b>البعد الرابع: التعويضات</b>	

درجة الحرية (ddl = 79)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- احتلت العبارة الأولى "هناك شكل واضح للتعويضات المالية (الأجور، الحوافز، الضمان الاجتماعي، منح التمدرس، ... الخ)" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.912) بانحراف معياري قدره (1.045)، وكانت قيمة اختبار T (7.805) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد

العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.912)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة أن هناك شكل واضح ومفصل لمختلف التعويضات التي يحصل عليها الموظفون داخل مديريات الشباب والرياضة، وهذا عملاً بما تقتضيه الوظيفة العمومية التي تشير إلى أن الراتب المنصوص عليه في القانون يتكون من: الراتب الرئيسي إضافة إلى مختلف العلاوات والتعويضات كمنح المردودية للبحث على العمل وتحسين الأداء، كما يستفيد الموظفون أيضاً على مختلف المنح ذات الطابع العائلي كالضمان الاجتماعي، ومنح التمدرس للأولاد،.. الخ.

- احتلت العبارة الرابعة "تحدد قوانين العمل عادة الحد الأدنى للأجور وعدد ساعات العمل اليومية" المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.050) بانحراف معياري قُدّر (1.533)، وكانت قيمة اختبار T (0.292) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.771) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.050)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى قوانين العمل الحالية تحدد وبشكل متوسط الحد الأدنى للأجور وعدد ساعات العمل اليومية، ويفسر الطالب الباحث هذه النتيجة إلى عدم اطلاع الموظفين على قانون الوظيفة العمومية الذي جاء في هذا الصدد مفصلاً ومحددًا لأجور موظفي مديريات الشباب والرياضة، حيث أن الأجر يوافق الرقم الاستدلالي الأدنى للسنف، ويخصص لكل درجة رقم استدلاي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من طرف الموظف، كما حدد أيضاً المدة القانونية للعمل وأيام الراحة القانونية.

- احتلت العبارة السابعة "هناك احترام للاعتبارات القانونية في منح الأجور للموظفين" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.675) بانحراف معياري قُدّر (1.524)، وكانت قيمة اختبار T (-1.907) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.060) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.325)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك احترام بشكل متوسط للاعتبارات القانونية في منح الأجور للموظفين، ويفسر الطالب الباحث هذه النتيجة ليس من اتجاه منح الأجر وفق ما تقتضيه القوانين وإنما من اتجاه الخصم من الأجر، فقد تكون هناك حالات غياب أو تأخر عن العمل لا تُتخذ في شأنها التدابير اللازمة التي من شأنها خصم عدد أيام التغيب من الأجر الشهري، أو الخصم من نقطة المردودية.

- احتلت العبارة التاسعة "تواكب أجور موظفي المديرية أجور الموظفين المشابهين في قطاعات أخرى من الوظيفة العمومية" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.587) بانحراف معياري قَدْرُه (1.472)، وكانت قيمة اختبار T (-2.505) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.014) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.413)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن أجور موظفي مديريات الشباب والرياضة لا تواكب أجور موظفين مشاهدين لهم في قطاعات أخرى، في حين أن الجزائر على غرار الكثير من الدول لجأت إلى وضع تشريعات تحث على عدم التمييز في الرواتب والأجور بين الموظفين الذين يشغلون وظائف متشابهة ذات مسؤوليات ومهام ومواصفات أيضاً متشابهة، ويفسر الطالب الباحث هذه النتيجة إلى وجود بعض الموظفين الذين يشغلون وظائف متشابهة لكن تختلف في أجورها تبعاً لاختلاف قطاعاتها، مثلاً نجد أن هناك مهندسين على مستوى مديريات الشباب والرياضة لكنهم يختلفون في الأجر مع المهندسين الموظفين في قطاع الضرائب أو البنوك أو البريد والمواصلات، فهذه الأخيرة تعتبر قطاعات عمومية ذات طابع اقتصادي.

- احتلت العبارة الثالثة "هناك تكافؤ في الأجر مقارنة مع الجهود المبذولة في العمل" المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.487) بانحراف معياري قَدْرُه (1.405)، وكانت قيمة اختبار T (-3.262) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.002) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.513)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن الأجور التي يتقاضاها موظفي الشباب والرياضة لا ترقى إلى مستوى تطلعاتهم مقارنة مع الجهود التي يبذلونها، فحسبهم يجب أن تتكافأ وحجم العمل الذي يقدمونه على اعتبار أن الأجور والرواتب هي كل ما يتقاضاه الموظف من مبالغ مالية مقابل الجهد الذي يبذله في عمله سواء كان جهداً جسمانياً أو فكرياً، ويرى الطالب الباحث أن نظام الأجور في مديريات الشباب والرياضة ما يزال يحتاج إلى إعادة مراجعة وإلى دراسة أكثر من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي القطاع.

- احتلت العبارة الثانية "هناك مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات من خارج المديرية" المرتبة السادسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.762) بانحراف معياري قَدْرُه (1.224)، وكانت قيمة اختبار T (-9.038) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي

(3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-1.238)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة أن الأجور التي يتقاضاها موظفو مديريات الشباب والرياضة غير محفزة ولا تجذب الكفاءات من خارج المديريات، بل تجعلها تبحث عن قطاعات أخرى للتوظيف فيها رغبة في الظفر بأجور وحوافز أفضل، ويرى الطالب الباحث أن الأجور قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن لا يمكنها أن تعارض القوانين الحكومية في منحها لموظفيها، فكل موظف يتقاضى راتبه مهما كانت رتبته من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا، ويجب أن يوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصف بحسب التشريع المعمول به.

- احتلت العبارة الثامنة "تقوم المديرية بتحليل العوامل المؤثرة في الأجور" المرتبة السابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.712) بانحراف معياري قُدّر (1.160)، وكانت قيمة اختبار T (-9.923) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-1.288)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة لا تعمل على تحليل مختلف العوامل المؤثرة في الأجور من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، وتشريح مختلف العوامل التي تتحكم في بناء الأجور والرواتب كقوانين العمل والعمال، الوضع الاقتصادي للبلاد، قوانين الضريبة على الدخل، سوق العمل، تكلفة المعيشة وضغوط النقابات العمالية، ويرى الطالب الباحث أن هذه العوامل تحتاج إلى إعادة تحليل من فترة إلى أخرى هذا لأنها تتغير وغير ثابتة ومع هذا التغير تتأثر مستويات الأجور داخل المديريات.

- احتلت العبارة الخامسة "تقدم المديرية للوزارة الوصية مقترحات حول مستوى الأجور للمحافظة على القدرة الشرائية للموظف" المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.675) بانحراف معياري قُدّر (1.088)، وكانت قيمة اختبار T (-10.891) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-1.325)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

ويتضح من خلال هذه النتيجة أن مديريات الشباب والرياضة لا تقدم مقترحات للوزارة الوصية من شأنها تحسين مستوى الأجور من أجل المحافظة على القدرة الشرائية للموظفين، لأن الأجور والتعويضات تتأثر بمستوى التضخم الذي سيخفف من القوى الشرائية لعملة البلاد، لذا يرى الطالب الباحث أنه على المديريات اتخاذ التدابير اللازمة

ورفع الاقتراحات للهيئة الوصية من أجل إيصالها للحكومة لاتخاذ الخطوات المناسبة لرفع الأجور محافظة على القوى الشرائية للأجر الذي يتقاضاه الموظف.

- احتلت العبارة السادسة "تغطي الأجور تكاليف المعيشة الأساسية إلى جانب تغطية جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها الموظف" المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.562) بانحراف معياري قدره (1.911)، وكانت قيمة اختبار T (-14.100) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قدرت ب (-1.438)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة أن الأجور لا تغطي تكاليف المعيشة الأساسية إضافة إلى عدم تغطية جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها الموظف، في حين التعويضات التي تُدفع يجب أن تكون مقبولة من طرف الموظفين وتحقق الرضا الوظيفي لديهم، لأنه إن لم تستطع الأجور أن تسد الحاجيات الأساسية كالمأكل والملبس والسكن وغيرها فلن تستطيع المديرية أن تحافظ على موظفيها، وعليه فإنهم سيلجؤون إلى البحث عن جهات أخرى توفر مستويات أجور محفزة.

- وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع "التعويضات" (2.380) بانحراف معياري قدره (0.785)، وكانت قيمة اختبار T (-2.368) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.045) لذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قدرت ب (-0.620)، وعليه يمكننا القول أن هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظيفة التعويضات.

جدول (32): يبين نتائج اختبار T للمحور الثاني (مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية)

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن المتوسط الفرضي (3)	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)	درجة التطبيق
الثاني	مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية	2.720	0.611	-0.280	-2.746	0.009	قليلة

يتضح من خلال الجدول (32) أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني (مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية) (2.720) بانحراف معياري قدره (0.611)، وكانت قيمة اختبار T (-2.746) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.009) لذلك يُعتبر هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرض (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.280)، وعليه يمكننا القول أن هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة.

## 2.1. المحور الثاني: الأداء المؤسسي وفق مؤشرات

### 1.2.1. البُعد الأول: فاعلية المؤسسة

جدول (33): يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الأول: فاعلية المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن المتوسط الفرضي (3)	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)	الرتبة
1.	تعمل المديرية على تحقيق (الغايات/الرسالة) التي وجدت من أجلها.	3.362	1.255	0.362	2.538	0.012	4
2.	تعمل المديرية على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية مرتدة من الميدان.	3.112	1.136	0.112	0.886	0.379	9
3.	تحرص المديرية على صياغة أهداف قابلة للتحقيق.	3.175	1.144	0.175	1.367	0.175	8
4.	تعمل المديرية على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاحة وفعالية من خلال إشراك كل مصالحها ومكاتبها.	3.437	1.065	0.437	3.673	0.000	3
5.	تحدد المديرية شروط وضع وتنفيذ برامج ونشاطات المديرية بوضوح.	3.437	1.016	0.437	3.848	0.000	2
6.	تعمل المديرية على أن تتسق فلسفتها مع فلسفة الدولة.	3.687	1.186	0.687	5.183	0.000	1
7.	تحدد المديرية بدقة وسائل تحقيق الأهداف المتعددة لبرامجها.	3.225	1.055	0.225	1.907	0.060	6
8.	تقدم المديرية الخدمات المنتظرة منها وفق إطار تخصصها بشكل جيد.	3.275	0.954	0.275	2.577	0.012	5
9.	تعمل المديرية على تحديد سياسات المديرية وتحرص على ضرورة احترامها.	3.225	1.113	0.225	1.807	0.075	7
	البُعد الأول: فاعلية المؤسسة	3.326	0.176	0.326	5.558	0.001	

درجة الحرية (79 = ddl)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- احتلت العبارة السادسة "تعمل المديرية على أن تتسق فلسفتها مع فلسفة الدولة" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.687) بانحراف معياري قَدْرُه (1.186)، وكانت قيمة اختبار T (5.183) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.687)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تعمل جاهدة على أن تتسق فلسفتها مع فلسفة الدولة، ويرى الطالب الباحث أن المديريات باعتبارها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وموضوعة تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة، تستمد فلسفتها من فلسفة الوزارة وهي تعمل على تعميمها على كل مؤسساتها المنتشرة في كل ولاية من أجل تحقيق أهداف القطاع.

- احتلت العبارة الخامسة "تحدد المديرية شروط وضع وتنفيذ برامج ونشاطات المديرية بوضوح" المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.437) بانحراف معياري قَدْرُه (1.016)، وكانت قيمة اختبار T (3.848) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.437)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة أن كل البرامج والأنشطة التي تديرها المديريات يتم وضعها وتنفيذها وفق شروط موضحة مسبقاً، فعملية تخطيط وتنفيذ البرامج الشبابية والرياضية تحتاج توافر العديد من المعلومات حول عدد مؤسسات الشباب والرياضة في الولاية وما تضمنه من موارد مادية وبشرية كمّاً ونوعاً، إضافة إلى معلومات حول الجمهور المستهدف والجدول الزمني لتنفيذها، وفي ضوء كل هذه المعلومات وأخرى يتم استخراج شروط محددة وواضحة للتخطيط والتنفيذ.

- احتلت العبارة الرابعة "تعمل المديرية على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاحة وفعالية من خلال إشراك كل مصالحها ومكاتبها" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.437) بانحراف معياري قَدْرُه (1.065)، وكانت قيمة اختبار T (3.673) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط

إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.437)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة أن مديريات الشباب والرياضة تشرك جميع مكاتبها ومصالحها كفريق عمل واحد من أجل تنفيذ استراتيجياتها بنجاحة وفعالية، ويرى الطالب الباحث أن كل مديرية هي مؤسسة قائمة بذاتها تجمع مجموعة من الأفراد في وحدات إدارية وظيفية في إطار تنسيقي منظم تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، فهُم يعملون كمنظومة تكاملية من أجل تحقيق أهداف مشتركة على المدى القصير والبعيد، ولأن الاهتمام بأداء وحدات دون غيرها داخل المؤسسة وإهمال الترابط الذي يجمعها مع بقية الوحدات سوف يفصل المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى التشتت والهدم.

- احتلت العبارة الأولى "تعمل المديرية على تحقيق (الغايات/الرسالة) التي وجدت من أجلها" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.362) بانحراف معياري قُدّرته (1.255)، وكانت قيمة اختبار T (2.538) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.012) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.362)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تعمل بشكل كبير على توفير أسباب تحقيق الغايات والرسالة التي وُجدت من أجلها، ويُرجع الطالب الباحث ذلك إلى وضوح رسالتها وسهولة فهمها من طرف الموظفين، فهي تصف المديريات من حيث أهدافها المسطرة وكذا الجمهور المستهدف في برامجها وأنشطتها إضافة إلى توضيح طرق وأساليب تنفيذ هذه البرامج، فالرسالة الواضحة والبسيطة الصياغة تدفع جميع الموظفين لتبنيها والعمل في ضوئها.

- احتلت العبارة الثامنة "تقدم المديرية الخدمات المنتظرة منها وفق إطار تخصصها بشكل جيد" المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.275) بانحراف معياري قُدّرته (0.954)، وكانت قيمة اختبار T (2.577) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.012) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.275)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المديريات تقدم وبشكل جيد خدماتها في إطار تطوير الممارسات الرياضية والنشاطات الشبابية بمختلف أنواعها، ويرى الطالب الباحث أن المديرية كمؤسسة خدمية يجب عليها أن تقوم بهذا المهمة خدمةً للمجتمع، لأن هذه المهمة تعتبر مسؤولية اجتماعية تتمثل في تقديم خدمات نفعية لفئة الرياضيين والشباب كأحد

أهم شرائح المجتمع، فالمديرية إن لم تأخذ بحسبانها هذا الأمر لا شك أن المجتمع سينفر منها وتخسر فئة المتعاملين معها وبالتالي سيكون مصيرها الاضمحلال وعدم الجدوى من وجودها.

- احتلت العبارة السابعة "تحدد المديرية بدقة وسائل تحقيق الأهداف المتعددة لبرامجها" المرتبة السادسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.225) بانحراف معياري قدره (1.055)، وكانت قيمة اختبار T (1.907) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.060) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.225)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تحدد بشكل متوسط وسائل تحقيق الأهداف المتعددة لبرامجها وأنشطتها، ويعزو الطالب الباحث ذلك إلى أن أهداف قطاع الشباب والرياضة كثيرة ومتشعبة، وتتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت ثقافية أو مادية أو سياسية أو تشريعية أو اتجاهات أصحاب المصالح، وبالتالي فإن هذه العوامل في مجملها تؤثر على طبيعة ونوعية الأهداف المتعددة لبرامج وأنشطة المديريات وما يصاحبه من صعوبة في تحديد وسائل تحقيقها.

- احتلت العبارة التاسعة "تعمل المديرية على تحديد سياسات المديرية وتحرص على ضرورة احترامها" المرتبة السابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.225) بانحراف معياري قدره (1.113)، وكانت قيمة اختبار T (1.807) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.075) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.225)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تعمل لكن بشكل متوسط على تحديد سياساتها وضرورة احترامها، في حين أن إستراتيجية أي مؤسسة يجب أن تشمل تحديد الأهداف والغايات، إضافة إلى اختيار السياسات المناسبة، وإعداد الخطط الأساسية لإتمام تنفيذ تلك الأهداف والغايات، لهذا فإن تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للمديريات يحتاج إلى وجود سياسات واضحة ستكون بمثابة خطوط عامة لاتخاذ القرارات، وتقدم الإرشاد الكافي لرؤساء المصالح والمكاتب في اتخاذ القرارات الصائبة داخلها.

- احتلت العبارة الثالثة "تحرص المديرية على صياغة أهداف قابلة للتحقيق" المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.175) بانحراف معياري قدره (1.144)، وكانت قيمة اختبار T (1.367) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.175) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما

يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.175)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تعمل لكن بشكل متوسط على صياغة أهداف قابلة للتحقيق، ويُرجع الطالب الباحث ذلك إلى أن المديريات تعمل في ضوء الأهداف الموضحة في المهام الواردة في المرسوم التنفيذي 06-345 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، وهي تبقى أهدافا عامة للقطاع في حين تختلف كل ولاية عن أخرى في تركيبها البشرية ومساحتها الجغرافية وإمكانياتها وعدد مؤسساتها، مما يستوجب استنباط أهداف أخرى خاصة بهذه الولايات، على أن تكون عملية وواقعية أي يمكن تحقيقها وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.

- احتلت العبارة الثانية "تعمل المديرية على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتمادا على تغذية مرتدة من الميدان" المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.112) بانحراف معياري قُدّر (1.136)، وكانت قيمة اختبار T (0.886) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.379) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.112)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تعمل بشكل متوسط على تطوير رسالتها وأهدافها من خلال تغذية مرتدة من الميدان، ويعزو الطالب ذلك إلى تقيد المديريات بالعمل على تحقيق أهداف القطاع الموضحة في المرسوم التنفيذي 06-345 المؤرخ في سنة 2006، لكنه مع مرور السنوات تتغير الظروف وتتغير معها معالم المجتمع والبيئة التي تحيط به، فتحتاج الأهداف إلى إعادة مراجعة وإعادة تحديث بحيث تصبح متماشية مع هذا التغير، لهذا كان من الواجب على مديريات الشباب والرياضة بناء على التقارير الواردة من الميدان والخاصة ببرامجها وأنشطتها أن تعمل على صياغة جديدة للأهداف، بشرط أن تكون مرتبطة برسالتها ورؤيتها المستقبلية.

- وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول "فاعلية المؤسسة" (3.326) بانحراف معياري قُدّر (0.176)، وكانت قيمة اختبار T (5.558) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.001) لذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرض (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرض (3) التي قُدرت بـ (0.326)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشر فاعلية المؤسسة.

2.2.1. البعد الثاني: كفاءة المؤسسة

جدول (34): يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: كفاءة المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرض (3)	الفرق عن المتوسط	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)	الرتبة
1.	تستثمر المديرية مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	3.037	1.072	0.037	0.313	0.755	7	
2.	تنفذ المديرية برامجها وأنشطتها بتكلفة مناسبة مع مخرجات (النتائج) هذه البرامج والأنشطة.	3.075	1.064	0.075	0.630	0.530	6	
3.	تعين المديرية الموظفين المؤهلين في المناصب الحساسة لتقديم ما يلزم من الخدمات.	3.012	1.130	0.012	0.099	0.921	8	
4.	تستخدم المديرية مصادر معلومات حديثة وكافية تمكّنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق وذات جودة عالية.	2.937	1.094	-0.063	-0.511	0.611	9	
5.	تمتلك المديرية مستندات عمل لأنشطتها وعملياتها ومجداول زمنية دقيقة.	3.112	1.169	0.112	0.861	0.392	5	
6.	تعمل المديرية على ترشيد نفقاتها اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	3.487	1.067	0.487	4.085	0.000	1	
7.	توفر المديرية نظاما مناسباً وفعالاً للاستفادة من منشآتها ومرافقها.	3.325	1.099	0.325	2.643	0.010	2	
8.	تحرص المديرية على تخصيص موازنات مناسبة ومضبوطة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	3.250	1.130	0.250	1.978	0.051	4	
9.	تقوم المديرية بوضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها.	3.300	1.060	0.300	2.531	0.013	3	
	البعد الثاني: كفاءة المؤسسة	3.170	0.179	0.170	2.854	0.021		

درجة الحرية (79 = ddl)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- احتلت العبارة السادسة "تعمل المديرية على ترشيد نفقاتها اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.487) بانحراف معياري قَدْرُه (1.067)، وكانت قيمة اختبار T (4.085) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.487)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تعمل بشكل كبير على ترشيد نفقاتها المخصصة لتنفيذ مختلف البرامج والأنشطة المسطرة، ويرى الطالب الباحث أن المديريات بأدائها هذا تعمل على المحافظة على استقرارها الإداري والمالي كمؤسسات، وذلك من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد وإجراءات) تعمل على الأهداف والوسائل بما يتفق مع رسالتها، خصوصاً وأن برامجها كثيرة وعديدة فهي لن تستطيع تطوير المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والرياضة، إلا إذا تبنت سياسة عقلانية في تسيير نفقاتها وفق ما تقتضيه الظروف والأوضاع الراهنة للقطاع في الولاية.

- احتلت العبارة السابعة "توفر المديرية نظاماً مناسباً وفعالاً للاستفادة من منشآتها ومرافقها" المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.325) بانحراف معياري قَدْرُه (1.099)، وكانت قيمة اختبار T (2.643) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.010) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.325)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة توفر وبشكل كبير نظاماً مناسباً وفعالاً يوضح شروط الاستفادة من منشآتها ومرافقها، ويرى الطالب الباحث أنه يجب النظر إلى المديرية كشريك اجتماعي تؤثر في المجتمع وتساهم بشكل كبير في خدمة فئاته من رياضيين وشباب، ولهذا من أجل تحقيق غاياتها يجب عليها أن تضع بين أيدي هؤلاء التسهيلات المناسبة لاستغلال مرافقها ومنشآتها، من قاعات رياضية ومساح وملاعب وقاعات للشباب ودور الشباب وغيرها، فلا يمكن تنفيذ وتحقيق أهداف البرامج والأنشطة الشبانية والرياضية دون وجود أماكن ومقرات خاصة بها ولاحتضانها.

- احتلت العبارة التاسعة "تقوم المديرية بوضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.300) بانحراف معياري قَدْرُه (1.060)، وكانت

قيمة اختبار T (2.531) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.013) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.300)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بمراقبة وتقييم نشاطات هيكلها ومؤسساتها بشكل كبير، كما أنها تسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الشبانية والرياضية، ويرى الطالب الباحث أن المديريات ملتزمة بأداء مهامها من أجل تحقيق أهداف القطاع، من خلال قيادة مؤسساتها وهيكلها المنتشرة على تراب الولاية وذلك بتحملها مسؤولية الرقابة والتقييم لمدى تنفيذ مختلف برامج الشباب والرياضة.

- احتلت العبارة الثامنة "تحرص المديرية على تخصيص موازنات مناسبة ومضبوطة لتنفيذ برامجها وأنشطتها" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.250) بانحراف معياري قُدّر (1.130)، وكانت قيمة اختبار T (1.978) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.051) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.250)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تحرص قدر المستطاع على تخصيص موازنات مالية مناسبة لتنفيذ برامجها وأنشطتها، ويرى الطالب الباحث أن كثافة البرامج والأنشطة يحتاج إلى أغلفة مالية كافية لتنفيذها، إضافة إلى العدد الكبير لهيكلها المتمثل في الجمعيات الشبانية منها والرياضية، والتي تبقى دائما في حاجة إلى المساعدات المالية التي تخصصها المديريات من أجل ضمان تسيير ناجح لنشاطاتها وتحقيق أهدافها.

- احتلت العبارة الخامسة "تمتلك المديرية مستندات عمل لأنشطتها وعملياتها وبجداول زمنية دقيقة" المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.112) بانحراف معياري قُدّر (1.169)، وكانت قيمة اختبار T (0.861) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.392) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.112)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تعمل بشكل متوسط على تدوين النشاطات التي تقوم بها في مستندات خاصة بجداول زمنية دقيقة، في حين يرى الطالب الباحث أن هذه المستندات ستساعد المديرية على متابعة كل برنامج على حدا وفق مجاله الزمني المخصص له والوقوف على أسباب التأخر في حالة عدم تنفيذه في

الآجال المحددة من أجل الاستدراك والتصحيح، كما أنها تضمن التزام جميع الموظفين تجاه تنفيذ مهامهم كل في مكتبه ومصلحته.

- احتلت العبارة الثانية "تنفذ المديرية برامجها وأنشطتها بتكلفة مناسبة مع مخرجات (النتائج) هذه البرامج والأنشطة" المرتبة السادسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.075) بانحراف معياري قدره (1.064)، وكانت قيمة اختبار T (0.630) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.530) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.075)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة لا تعمل بشكل كبير على تخصيص التكلفة المناسبة لتنفيذ برامجها وأنشطتها، في حين أنها ملزمة بالحرص على أن تكون تكلفة تنفيذ البرامج مناسبة وهذا حسب المخرجات المرجوة، لأن التكلفة الزائدة ستعمل على استنزاف الميزانية في أمور قد تكون هامشية في حين أن المديرية مجبرة على الحفاظ على مواردها المالية من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية، ومن جهة أخرى إن عدم تخصيص التكلفة المناسبة التي تحتاجها البرامج والأنشطة سيجعل تنفيذها صعباً وقد يعرف الفشل.

- احتلت العبارة الأولى "تستثمر المديرية مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها" المرتبة السابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.037) بانحراف معياري قدره (1.072)، وكانت قيمة اختبار T (0.313) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.755) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.037)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة متوسطة، في حين أن كفاءة أي مؤسسة تقاس بمدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لمواردها، ويرى الطالب الباحث أنه على المديريات إن أرادت التطور والنمو أن تعمل بشكل أفضل على وضع مخططات علمية وعملية للاستثمار في مواردها استثماراً يجعلها تنجح في تحقيق استراتيجياتها.

- احتلت العبارة الثالثة "تعين المديرية الموظفين المؤهلين في المناصب الحساسة لتقديم ما يلزم من الخدمات" المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.012) بانحراف معياري قدره (1.130)، وكانت قيمة اختبار T (0.099) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.921) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة

والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.012)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تعمل بشكل متوسط على تعيين الموظفين المؤهلين في المناصب الحساسة لتقديم ما تتطلبها من خدمات، في حين يرى الطالب الباحث أن هذا الإجراء يعتبر كوسيلة أساسية تتمكن من خلالها المديريات من الاستثمار بشكل أفضل في مواردها البشرية، لأنه توجد بعض المناصب تحتاج إلى موظفين متميزين وذوي مهارات خاصة من أجل تقديم ما يلزم من الخدمات لتغطيتها، وتستطيع المديرية أن تعتمد على نتائج البرامج التدريبية المخصصة لموظفيها وبعد القيام بتقييم الأداء أن تختار الموظفين المناسبين لهذه الوظائف الحساسة.

- احتلت العبارة الرابعة "تستخدم المديرية مصادر معلومات حديثة وكافية تمكّنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق وذات جودة عالية" المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.937) بانحراف معياري قُدّر (1.094)، وكانت قيمة اختبار T (-0.511) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.611) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.036)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة لا تعتمد بشكل كبير على استخدام مصادر معلومات حديثة وكافية في تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها، ويعزو الطالب الباحث هذا إلى أن المديريات ليس لديها من الإمكانيات التكنولوجية ما يسمح لها ببناء نظام معلومات حديث، في حين أن وجود مثل هذا النظام سيسهل على المديريات التحكم في مختلف البيانات المتعلقة بمواردها المالية والمادية والبشرية، وكذا البيانات المتعلقة بالوظائف واختصاصاتها إضافة إلى الأعمال والنشاطات وتنظيمها، كما أن التعامل مع الشركاء والمتعاملين ومجتمع المستفيدين سيصبح سهلاً وفعالاً، مما يجعلها تقدم خدماتها بشكل لائق وذات جودة عالية.

- وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني "كفاءة المؤسسة" (3.170) بانحراف معياري قُدّر (0.179)، وكانت قيمة اختبار T (2.854) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.021) لذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرض (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرض (3) التي قُدرت بـ (0.170)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشر كفاءة المؤسسة.

3.2.1. البعد الثالث: الارتباط/الملائمة

جدول (35): يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: الارتباط/الملائمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن المتوسط الفرض (3)	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)	الرتبة
1.	تُناسب فلسفة المديرية مستوى قطاع الشباب والرياضة ومعاييره في المنطقة.	3.687	0.988	0.687	6.221	0.000	2
2.	يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف المديرية من قبل مجتمع المتعاملين.	3.250	0.974	0.250	2.295	0.024	4
3.	تلي برامج المديرية احتياجات المجتمع (الشباب، الرياضيين، .. الخ).	2.975	1.030	-0.025	-0.217	0.829	8
4.	المجتمع المحلي راضٍ عن الأنشطة والبرامج التي تقدمها المديرية.	3.162	0.920	0.162	1.580	0.118	6
5.	هناك زيادة في الطلب على الخدمات التي تقدمها المديرية من قبل المستفيدين.	3.862	1.064	0.862	7.248	0.000	1
6.	المديرية لديها القدرة على تغطية المساحة الجغرافية للولاية.	3.212	1.132	0.212	1.678	0.097	5
7.	تقوم المديرية بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج (الاجتماعية، التربوية، الترفيهية، الرياضية، ..).	3.162	1.024	0.162	1.419	0.160	7
8.	تضع المديرية سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات تعاون مع مديريات الشباب والرياضة في ولايات أخرى.	2.862	1.209	-0.138	-1.017	0.312	9
9.	تحرص المديرية على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات ومديريات أخرى بالولاية، في إطار تطوير البرامج وتحسين نوعية الخدمات.	3.362	0.983	0.362	3.295	0.001	3
	البعد الثالث: الارتباط/الملائمة	3.281	0.318	0.281	2.651	0.029	

درجة الحرية (ddl = 79)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- احتلت العبارة الخامسة "هناك زيادة في الطلب على الخدمات التي تقدمها المديرية من قبل المستفيدين" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.862) بانحراف معياري قَدْرَه (1.064)، وكانت قيمة اختبار T (7.248) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.862)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك إقبال كبير من طرف المستفيدين على برامج وأنشطة مديريات الشباب والرياضة من فئة الرياضيين والشباب، ومن هنا نلمس أهمية المديريات كمؤسسات فاعلة في المجتمع بحيث أنها تقوم بتقديم وتوزيع الخدمات بشكل يؤدي إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية، فكلما زاد الطلب على خدماتها كلما زادت حاجة المجتمع إليها وعليه فهي وحدات تطويرية للبشرية.

- احتلت العبارة الأولى "تناسب فلسفة المديرية مستوى قطاع الشباب والرياضة ومعاييرها في المنطقة" المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.687) بانحراف معياري قَدْرَه (0.988)، وكانت قيمة اختبار T (6.221) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.687)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن فلسفة المديريات تم وضعها كي تناسب مستوى قطاع الشباب والرياضة ومعاييرها في كل ولاية، حيث أن الفلسفة الافتراضية والبعيدة كل البعد عن خصائص المجتمع من رياضيين وشباب إضافة إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار نوعية وكمية الإمكانيات التي تسمح بممارسة أنشطتها، كل هذا سيجعل المديريات تعمل في عالم ذو أبعاد وهمية مما يجعلها لا تؤدي دورها المنوط بها.

- احتلت العبارة التاسعة "تحرص المديرية على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات ومديريات أخرى بالولاية، في إطار تطوير البرامج وتحسين نوعية الخدمات" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.362) بانحراف معياري قَدْرَه (0.983)، وكانت قيمة اختبار T (3.295) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير

إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.362)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تحرص بشكل كبير على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات ومديريات أخرى بالولاية وهذا في إطار تطوير برامجها وتحسين خدماتها، وبهذا تؤكد المديريات أنها مؤسسات مفتوحة على محيطها الخارجي تتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية بغرض تحقيق أهداف متداخلة ومشتركة، كمديريات التربية والتعليم، التكوين المهني، الصحة.. وغيرها، إضافة إلى مؤسسات أخرى كالشرطة، الحماية المدنية.. وغيرها.

- احتلت العبارة الثانية "يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف المديرية من قبل مجتمع المتعاملين" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.250) بانحراف معياري قَدْرَه (0.974)، وكانت قيمة اختبار T (2.295) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.002) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.250)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن رسالة وأهداف مديريات الشباب والرياضة تلاقي قبولا وتفهما كبيرا من قبل المتعاملين من شركاء ومستفيدين، حيث أن الرسالة تعبر عن غاية المؤسسة الأساسية أو بالأحرى تعبر عن سبب أو أسباب وجودها، فكلما كانت تحاكي احتياجات المجتمع وتشبع رغبات أفرادها في صيغة أهداف قابلة للقياس وقابلة للتحقيق ميدانيا، كلما كان هناك قبول وتفهم كبير من قبل المتعاملين معها وزادت فعالية الأنشطة والبرامج المقدمة.

- احتلت العبارة السادسة "المديرية لديها القدرة على تغطية المساحة الجغرافية للولاية" المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.212) بانحراف معياري قَدْرَه (1.132)، وكانت قيمة اختبار T (1.678) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.097) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.212)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسط لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بتغطية المساحة الجغرافية للولاية بشكل متوسط، في حين تبقى مناطق أخرى دون تغطية ولا تعرف أبداً مثل هذه البرامج، ويرى الطالب الباحث أنه على المديريات إن أرادت تجسيد مشروعها المتمثل في تطوير الممارسات الرياضية وتحسين أنشطة الشباب أن تعمل قدر المستطاع

للوصول إلى جميع أفراد المجتمع، من خلال بعث مشاريع مؤسسات جديدة في المناطق التي تخلو منها وتزويدها هي الأخرى بكل ما تحتاجه من إمكانيات مادية وموارد بشرية تسهر على تطبيق برامجها ونشاطاتها.

- احتلت العبارة الرابعة "المجتمع المحلي راضٍ عن الأنشطة والبرامج التي تقدمها المديرية" المرتبة السادسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.162) بانحراف معياري قَدْرُه (0.920)، وكانت قيمة اختبار T (1.580) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.118) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.162)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسط لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن المجتمع المحلي من جمعيات رياضية وشبانية وكذا المؤسسات المحلية العمومية والخاصة راضية بشكل متوسط عن الأنشطة والبرامج التي تقدمها المديرية، في حين أنه يجب عليها أن تكون مؤسسات ذات سلطة تأثيرية فعالة في المجتمع، وهذا من خلال تحسين الخدمات الحالية وتقديم أخرى جديدة ترقى لمطالب المستفيدين منها، بحيث أنها تشبع حاجاتهم الفردية والاجتماعية.

- احتلت العبارة السابعة "تقوم المديرية بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج (الاجتماعية، التربوية، الترفيهية، الرياضية، ..)" المرتبة السابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.162) بانحراف معياري قَدْرُه (1.024)، وكانت قيمة اختبار T (1.419) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.160) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.162)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسط لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بشكل متوسط بإجراء دراسات عن احتياجاتها من البرامج، في حين يرى الطالب الباحث أن المديريات كمؤسسات يجب عليها أن تساهم في الميدان الاجتماعي من خلال نشاطها في المجالات الاجتماعية، التربوية، الترفيهية، الرياضية .. الخ، ولكي تستطيع أن تقوم بهذا الدور فإنها ملزمة بإجراء دراسات استطلاعية للولايات التي تغطيها، وذلك من أجل تحديد الاحتياجات الفعلية والحقيقية لمختلف شرائح المجتمع المستفيدة من البرامج والأنشطة.

- احتلت العبارة الثالثة "تلبي برامج المديرية احتياجات المجتمع (الشباب، الرياضيين، .. الخ)" المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.975) بانحراف معياري قَدْرُه (1.030)، وكانت قيمة اختبار T (-0.217) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.829) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة

والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.025)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسط لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن برامج مديريات الشباب والرياضة تلي بشكل متوسط احتياجات المجتمع، ويعزو الطالب الباحث ذلك إلى العدد الكبير من الفئة المستهدفة في كل ولاية وما يقابله من عدد المؤسسات والكفاءات التي تؤطر نشاطاتهم، حيث يبقى هذا العدد ناقصا مقارنة مع متطلبات واحتياجات المجتمع، ومن جهة أخرى تبقى نوعية البرامج المطروحة لا ترقى بشكل كبير إلى مستوى تطلعات المستفيدين لكونها تنحصر على عدة نشاطات تكرر وتُعاد باستمرار، لتناسبها مع المنشآت الموجودة في حين أن نشاطات أخرى سواء كانت رياضية أو شبانية تبقى رهينة الشروط اللازم توفرها من إمكانيات مادية وموارد بشرية مختصة كما هو الحال لبعض الاختصاصات الرياضية.

- احتلت العبارة الثامنة "تضع المديرية سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات تعاون مع مديريات الشباب والرياضة في ولايات أخرى" المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.862) بانحراف معياري قدره (1.209)، وكانت قيمة اختبار T (-1.017) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.312) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.138)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسط لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة لا تضع بشكل كافي سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات تعاون فيما بينها، في حين يرى الطالب الباحث أنه على هذه المديريات بكونها تشكل كيانا مشتركا يمثل وزارة واحدة العمل على الاقتراب أكثر فيما بينها، لتبادل الخبرات والتجارب والاشتراك في تطوير البرامج وتحسينها، كما أن هذه العملية سوف تبعث روح المنافسة بين المديريات من أجل الوصول إلى جودة الأداء لعملها المقدم.

- وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث "الارتباط/الملائمة" (3.281) بانحراف معياري قدره (0.318)، وكانت قيمة اختبار T (2.651) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.029) لذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرض (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرض (3) التي قُدرت بـ (0.281)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لمؤشر الارتباط/الملائمة.

4.2.1. البعد الرابع: الاستدامة

جدول (36): يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: الاستدامة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن المتوسط الفرض (3)	T قيمة	القيمة الاحتمالية (Sig)	الرتبة
1.	تناسب فلسفة المديرية مواردها المالية، من خلال استخدام كل الموارد المالية في تنفيذ البرامج والأنشطة.	2.900	1.038	- 0.100	- 0.861	0.392	9
2.	للمديرية القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	3.062	1.010	0.062	0.553	0.582	6
3.	المديرية تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها.	2.975	1.030	- 0.025	- 0.217	0.829	8
4.	لدى المديرية القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفعاليتها المستهدفة بالكفاءة والفعالية نفسها وبنفس الجودة والنوعية.	3.050	0.898	0.050	0.498	0.620	7
5.	تملك المديرية من الموارد البشرية المؤهلة والكافية اللازمة لاستمرار عملها.	3.100	1.086	0.100	0.823	0.413	5
6.	تتناغم برامج وأنشطة المديرية مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.	3.237	0.983	0.237	2.159	0.034	4
7.	تقوم المديرية بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.	3.362	1.046	0.362	3.099	0.003	2
8.	تقوم المديرية بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة مما يساهم في تنمية مستدامة للقطاع.	3.312	1.142	0.312	2.446	0.017	3
9.	تعمل وتحرص المديرية على تطوير خدماتها باستمرار.	3.462	1.179	0.462	3.507	0.001	1
	البعد الرابع: الاستدامة	3.162	0.189	0.162	2.564	0.033	

درجة الحرية (79 = ddl)

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- احتلت العبارة التاسعة "تعمل وتحرص المديرية على تطوير خدماتها باستمرار" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.462) بانحراف معياري قدره (1.179)، وكانت قيمة اختبار T (3.507) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.462)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تحرص بشكل كبير على تطوير خدماتها باستمرار، وهذا من خلال العمل على تحسين نوعية البرامج والأنشطة المطروحة لفئة المستفيدين بشكل دوري، ويرى الطالب الباحث أن المديريات بهذا العمل تؤكد حرصها الكبير على الحفاظ على مكانتها كمؤسسة من مؤسسات المجتمع، فتطوير الخدمات يحتاج إلى تقييم أداء المديريات من فترة إلى أخرى من أجل اختبار البرامج ومدى تحقيق أهدافها، لأن التطوير سيكون انطلاقاً من نتائج التقييم.

- احتلت العبارة السابعة "تقوم المديرية بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار" المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.362) بانحراف معياري قدره (1.046)، وكانت قيمة اختبار T (3.099) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.003) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.362)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تقوم بشكل كبير بتقييم نوعية البرامج المطروحة وفق مؤشرات موضوعية مسبقاً، وهذه العملية ستساعد في المراقبة والتحكم والسيطرة في إحداثيات تنفيذ كل برنامج، من خلال مقارنة نوعية النتائج المتحصل عليها بالأهداف الموضوعية مسبقاً وما إذا كانت هذه النتائج تحقق رضا مجتمع المستفيدين.

- احتلت العبارة الثامنة "تقوم المديرية بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة مما يسهم في تنمية مستدامة للقطاع" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.312) بانحراف معياري قدره (1.142)، وكانت قيمة اختبار T (2.446) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.017) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.312)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة لديها خطط وتصورات مالية مستقبلية الأمر الذي يسهم في تنمية مستدامة للقطاع في الولايات، حيث أن كل مؤسسة إذا أرادت أن تحافظ على دورة حياتها وجب عليها أن تضع خطط مفصلة ودقيقة لكل من الإيرادات والنفقات التي تعتمد عليها في التسيير المالي للقطاع، كما أن هذه الخطط ستساعدها على بناء تصورات مستقبلية لمواجهة أي تغييرات مفاجئة قد تحدث، وكلما تمكنت المديريات من تحقيق استقرارها المالي كلما استطاعت تجسيد برامجها وتحقيق رسالتها بنجاح.

- احتلت العبارة السادسة "تتناغم برامج وأنشطة المديرية مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.237) بانحراف معياري قدره (0.983)، وكانت قيمة اختبار T (2.159) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.034) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.237)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن برامج وأنشطة مديريات الشباب والرياضة تتناغم بشكل كبير مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع، ويُرجع الطالب الباحث ذلك لأن المديريات تستمد أهداف برامجها من خلال عملية تشخيص للمجتمع الذي تغطيه، وانطلاقاً من هذا التشخيص واعتماداً على الخصائص الاجتماعية للبيئة المجتمعية يتم صياغة أهداف قابلة للتحقيق وتوفير كل الظروف والإمكانات اللازمة لذلك، فبهذه الطريقة تُترجم الاحتياجات إلى أهداف لبرامج يتم طرحها لاحقاً للشرائح المستهدفة لتستفيد منها ما يجعلها تتناغم مع وضعها الاجتماعي والثقافي.

- احتلت العبارة الخامسة "تملك المديرية من الموارد البشرية المؤهلة والكافية اللازمة لاستمرار عملها" المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.100) بانحراف معياري قدره (1.086)، وكانت قيمة اختبار T (0.823) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.413) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.100)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تملك بشكل متوسط الموارد البشرية المؤهلة والكافية لاستمرار عملها، وهذا ما يعني أنها لا تزال في حاجة إلى موظفين آخرين لتغطية الشغور الذي تعرفه بعض الوظائف سواء من حيث العدد والنوعية، وهذا لضمان الاستمرارية في تقديم خدماتها بنفس الكفاءة والفعالية، لذلك وجب عليها إعادة مراجعة خططها للقوى العاملة لتحديد احتياجاتها بالضبط والعمل على استقطابها في الآجال المحددة.

- احتلت العبارة الثانية "للمديرية القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها" المرتبة السادسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.062) بانحراف معياري قدره (1.010)، وكانت قيمة اختبار T

(0.553) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.582) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.062)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة لديها القدرة بشكل متوسط على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها، ما يعني أن المديريات تبقى بحاجة إلى إيرادات مالية إضافية لضمان استمرارية أعمالها، وليس عليها الاعتماد فقط على الميزانية المخصصة من طرف الدولة بل يجب عليها البحث عن مصادر تمويل أخرى في إطار سياسة التمويل الذاتي.

- احتلت العبارة الرابعة "لدى المديرية القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بالكفاءة والفعالية نفسها وبنفس الجودة والنوعية" المرتبة السابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.050) بانحراف معياري قُدّر (0.898)، وكانت قيمة اختبار T (0.498) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.620) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.050)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة لديها القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بالكفاءة والفعالية نفسها وبنفس الجودة والنوعية لكن ليس بالشكل الكافي، ويعزو الطالب الباحث ذلك إلى عدم الاكتفاء الذي تعرفه المديريات من حيث الموارد المالية الكافية والموارد البشرية المؤهلة التي لا تزال تحتاج إلى المزيد منها، من أجل ضمان جودة ونوعية الخدمات المقدمة.

- احتلت العبارة الثالثة "المديرية تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها" المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.975) بانحراف معياري قُدّر (1.030)، وكانت قيمة اختبار T (-0.217) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.829) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.025)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتدل هذه النتيجة على أن مديريات الشباب والرياضة تدير أموالها بشكل متوسط ما يجعلها لا تضمن أفضل استثمار لها، ويرى الطالب الباحث أن المديريات تعمل على التسيير العقلاني لمواردها المالية بالرغم من قلتها من جهة وكثرة البرامج والأنشطة والنفقات من جهة أخرى، مما يجعلها تلجأ إلى سياسة ترشيد النفقات وتوزيعها حسب نظام الأولوية وفق ما تقتضيه إستراتيجيتها في تنفيذ برامجها وأنشطتها.

- احتلت العبارة الأولى "تناسب فلسفة المديرية مواردها المالية، من خلال استخدام كل الموارد المالية في تنفيذ البرامج والأنشطة" المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.900) بانحراف معياري قدره (1.038)، وكانت قيمة اختبار T (-0.861) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.392) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.100)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن فلسفة مديريات الشباب والرياضة تناسب بشكل متوسط مواردها المالية، وهذا ما يفسر عدم التوازن بين الموارد المالية للمديريات وحجم برامجها وأنشطتها ونفقاتها، حيث أن أي مؤسسة تبني فلسفة ذات إستراتيجيات تحتاج إلى موارد مالية كبيرة تفوق إمكانياتها وإيراداتها المالية يجعلها لا تستطيع مسايرة تنفيذ برامجها وتلبية احتياجات مجتمع المستفيدين منها بالشكل المطلوب.

- وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع "الاستدامة" (3.162) بانحراف معياري قدره (0.189)، وكانت قيمة اختبار T (2.564) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.033) لذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرض (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرض (3) التي قُدرت بـ (0.162)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشر الاستدامة.

جدول (37): يبين نتائج اختبار T للمحور الثالث (مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي)

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن المتوسط الفرضي (3)	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)	درجة التوافر
الثالث	مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي	3.235	0.225	0.235	6.247	0.000	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (37) أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث (مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي) (3.235) بانحراف معياري قدره (0.225)، وكانت قيمة اختبار T (6.247) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك يُعتبر هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرض (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.235)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشرات الأداء المؤسسي في أداء مديريات الشباب والرياضة.

## 2- مناقشة النتائج

## 2-1- المحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

## 2-1-1- البُعد الأول: الاستقطاب والتسكين

بالرجوع إلى النتائج المتعلقة بالبُعد الأول (الاستقطاب والتسكين) للمحور الثاني (مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية) نجد من خلال الجدول (28) أنه يوجد تطبيق متوسط لوظيفة الاستقطاب والتسكين، وتشمل هذه الأنشطة التالية: تحليل الوظائف (وصف وتوصيف الوظيفة)، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، اختبار واختيار الموظف، حيث أن تطبيق هذه الأنشطة بمستوى عالي سوف يسمح بالتحكم الجيد في عملية متابعة تحركات الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة، وكذا العمل على الحصول على المزيد منها كلما استدعت الحاجة لذلك في أفضل الظروف وبأنجع الطرق، ويرى الطالب الباحث أنه كلما أعطت المديرية كل نشاط الأهمية اللازمة كلما تمكنت من الاستفادة من مخرجاته وانعكست إيجابيا على أدائها، حيث أن عملية الوصف الوظيفي تهتم بتحديد العلاقات وظروف العمل داخل الهيكل التنظيمي ما يساعد على توضيح واجبات ومسؤوليات كل موظف داخل مكتبه وداخل مصلحته، وهذا ما أشار إليه عباس أن الوصف الوظيفي يقوم بـ "تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالأعمال الأخرى" (عباس، 2015، ص 27).

كما أن عملية التوصيف الوظيفي تقوم بتحديد الخصائص البشرية التي يجب أن تتوفر في الأشخاص المتقدمين للعمل، وهذا ما يؤكد عباس في شرحه لعملية التوصيف الوظيفي حيث أنها تتولى "تحديد المتطلبات البشرية والمهارات والمؤهلات المطلوبة والتي ينبغي توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة (عباس، 2015، ص 27)، ويضيف الطالب الباحث أن عملية تخطيط الموارد تساعد المؤسسات على تحديد عدد ونوع العاملين أو الموظفين الذين يحتاجهم، من خلال التنبؤ باحتياجاتها والعمل على تأمينها في الوقت المناسب حسب ما تمليه خططها وقوانين العمل، ويذكر جواد أن "عملية تخطيط القوى العاملة تتشكل من جملة خطوات وأولها التنبؤ باحتياجات المنظمة من الطاقات البشرية، وتحديد الوقت المناسب لتوافرها لإشباع احتياجات المنظمة" (جواد، 2010، ص 296-297)، والمديريات هي الأخرى ملزمة بالقيام بهذه العملية لما لها من أهمية كما يشير إليه رضا في عرضه لمستويات تخطيط القوى العاملة، حيث يذكر التخطيط للقوى العاملة على مستوى المنظمة وهو "وسيلة حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإدارية والإنتاجية خلال فترة زمنية لتحقيق أهداف محددة" (رضا، 2010، ص 83)، بعد الانتهاء من عملية التخطيط للقوى العاملة تأتي عملية أخرى مكتملة وهي عملية الاستقطاب، وهي تمثل ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة للبحث عن الأفراد الذين يمكنهم الترشح للالتحاق بالوظائف المطلوب شغلها، ويذكر الطائي والعبادي أن الاستقطاب هو "عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد المتقدمين المؤهلين ل يتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف" (الطائي والعبادي، 2015، ص 69).

وتأتي في الأخير عملية الاختبار لاختيار أفضل المرشحين للالتحاق بالمديريات من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير الموضوعية والموضوعة مسبقا والمعتمدة رسميا من الجهة المسؤولة ألا وهي الوظيفة العمومية، وفي ضوء البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال عملية التوصيف الوظيفي، تقوم المديريات بوضع مجموعة من المعايير التي تحتكم إليها المديريات في اختيار الموظفين الجدد، ويذكر محمد مجموعة من المعايير التي تتم في ضوءها عملية الاختيار: **المستوى الأكاديمي، اللياقة البدنية، السمات الشخصية، التزكية، المعرفة والخبرة السابقة (محمد، 2014، ص147-148)**، "ويتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق: المسابقة على أساس الاختبارات، المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين، الفحص المهني، وأخيرا التوظيف المباشر من بين المرشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة" (الأمر 03-06، 2006، ص8-9).

ويرى الطالب الباحث أنه على المديريات إتباع منهج علمي في تطبيق وتطوير سياسات الاستقطاب والتسكين، لأن هذا المستوى المتوسط من التطبيق لهذه الوظيفة لن يمكنها من الحصول على أفضل الكفاءات وأحسنها، وما قد ينجم عنه من صعوبات في تكيف الموظفين الجدد مع مسؤولياتهم الجديدة وتقدم ما هو منتظر منهم من أداء، في المقابل أن التطبيق الجيد لهذه الوظيفة سيجعل مديريات الشباب والرياضة تتدعم بأفضل العناصر وأكفئها وفي الأجل المحددة، مما يعمل على الرفع من الأداء المؤسسي للمديريات، وهذا ما يؤكد **Pageau** "أن تخطيط القوى العاملة يهدف إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وضمان التنمية المستمرة، كما أنه يعمل على تأمين الطاقة الإنتاجية اللازمة لدعم أهداف المنظمة، إضافة إلى مزامنة أنشطة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة وزيادة إنتاجها" (Pageau, 2004, P12)، فكلما كان العمل مقبولا ويلبي احتياجات المستفيدين كلما كانت جودة الأداء المؤسسي للمديريات عالية.

ويفسر الطالب الباحث النتيجة المتحصل عليها إلى أن المديريات كمؤسسات ذات طابع عمومي تبقى رهينة قوانين الدولة ولا يجب عليها مخالفتها، وهذا ما يؤكد **تاويريريت** في عرضه لخصائص المؤسسات حيث يقول أن خاصية الأهلية يُقصد بها "إجراءات التأسيس التي يحددها القانون، كما يقصد بها ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقانون والأنظمة السارية، ومبادئ الأخلاق العامة والعادات المتعارف عليها في المجتمع" (تاويريريت، 2015، ص97-98)، كما أنها "وفي إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها" (المرسوم التنفيذي 95-126، 1995، ص27)، حيث أن عدد المناصب الشاغرة يرتبط بشكل كبير بالمناصب المالية المتوفرة خلال السنة المالية، مما يجعل عملية التخطيط للموارد البشرية والتنبؤ باحتياجات المديريات عملية مقيدة وذات مجال ضيق في ظل قلة البيانات والمعلومات الكافية حول المناصب المالية الجديدة الممكن طرحها، وبالتالي فهي لا تعطي فرص أكثر لاتخاذ قرارات حاسمة لوضع الخطط اللازمة لشغل أي وظيفة جديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة.

## 2-1-2- البُعد الثاني: التدريب والتنمية

بالرجوع إلى النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني (التدريب والتنمية) للمحور الثاني (مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية) نجد من خلال الجدول (29) أنه يوجد تطبيق متوسط لوظيفة التدريب والتنمية، لكن هذا المستوى المتوسط من التطبيق للوظيفة لن تستطيع مديريات الشباب والرياضة إعداد وتخصير الموظف الجديد لاستلام مهامه كما هو مطلوب، ومن هنا تتجلى أهمية التدريب للموظفين كما يشير إليه كافي إلى "ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية" (كافي، 2014، ص 237-238)، حيث أنه كلما مرَّ الموظف الجديد بفترة تدريب كافية يتعرف فيها على مسؤولياته الجديدة والمهارات اللازمة لتنفيذ واجباته الإدارية كلما كان استعداده جيدا وكان الأداء المتوقع منه فعّالا، ولقد جاء في قانون الوظيفة العمومية "يُعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص، غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة ونظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة. ويجب على المتربص حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينًا تحضيريًا لشغل الوظيفة" (الأمر 03-06، 2006، ص 9)، وبالرغم من أن الموظف الجديد يُعتبر متربصًا يتعلم خلال فترة تربصه كيفية تنفيذ مهامه الجديدة، إلا أن النتيجة المتوصل إليها كما هي موضحة في الجدول (29) أن المديرية لا تقوم بالشكل الكافي بتدريب الموظفين الجدد من خلال تعليمهم المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.

كما أن التدريب يعمل على تزويد الموظفين بمعارف ومعلومات جديدة تلك المتعلقة بتخصصاتهم وهذا ما يؤكد السالم أنه من بين الأهداف الإدارية لوظيفة التدريب "تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة" (السالم، 2009، ص 272)، ويرى الطالب الباحث أن تحسين المعارف للموظفين يجب أن يكون في إطار منظم يراعي الاحتياجات التدريبية لهم، حيث أن البرنامج التدريبي يجب أن يكون مخططًا من طرف الإدارة وفقا منهجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار حاجياتهم وحاجيات المديرية، وهذا ما يشير إليه جميل في تعريفه لوظيفة التدريب على أنها "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات لفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال" (جميل، 2016، ص 12-13)، كما أن قانون الوظيفة العمومية يصب في نفس المنحى حيث جاء في فصله عن التكوين أنه "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة" (الأمر 03-06، 2006، ص 10).

ويفسر الطالب الباحث النتيجة المتوصل إليها إلى مديريات الشباب والرياضة تعتمد فقط على دورات التكوين التي تخصصها حسب ما يملية المرسوم التنفيذي 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، حيث أنه "يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تحديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب في شكل

متناب أو متواصل وفق الدورات الآتية: دورات قصيرة، متوسطة وطويلة المدى" (المرسوم التنفيذي 96-92، 1996، ص8) إلا أنها تبقى غير كافية ولا تغطي عدد الموظفين واحتياجاتهم التدريبية، وهذا ما تؤكدته النتيجة الموضحة في الجدول (29) التي تدل على أن المديرية لا تنظم برامج تدريب تخصصية كافية للموظفين لاكتساب المهارات الفكرية والفنية والسلوكية اللازمة.

كما يفسر الطالب الباحث هذه النتيجة أيضا إلى عدم استفادة جميع الموظفين من فرص متساوية من التدريب والتطوير كما هو موضح في الجدول (29)، بالرغم أن جميع الموظفين يشملهم قانون واحد ويستفيدون من حقوق ماثلة، فقد جاء في الأمر 03-06 "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية" (الأمر 03-06، 2006، ص5-6)، إضافة إلى وجود اهتمام قليل من المديرية بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها لديها بشكل دقيق كما هو موضح في الجدول (29) في حين أنها ملزمة بذلك، كما يشير إليه كل من **درة والصبغ** أنه يجب "تحديد الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية" (درة والصبغ، د ت، ص315-316) كخطوة أولى من خطوات تصميم البرنامج التدريبي، حيث يرى الطالب الباحث أنه لا يمكن لأي جهة أخرى غير المديرية ذاتها أن تحدد نوعية الاحتياجات التدريبية لموظفيها، انطلاقا من الهيكل التنظيمي لها والمناصب الإدارية المشكلة له، إضافة إلى طبيعة الأعمال الإدارية التي يقوم بها كل موظف في مكتبه ومصطلحته.

### 2-1-3- البعد الثالث: تقييم الأداء

وبالرجوع إلى النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث (تقييم الأداء) للمحور الثاني (مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية) نجد من خلال الجدول (30) أنه يوجد تطبيق متوسط لوظيفة تقييم الأداء، لكن هذا المستوى المتوسط من التطبيق للوظيفة لن تستطيع مديريات الشباب والرياضة من الوقوف على المستوى الحقيقي لمنجزات موظفيها بطريقة موضوعية، حيث أن وظيفة تقييم أداء الموظفين هي من الوظائف الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فهي تعتبر "أداة فعالة تمكن كل فرد في المؤسسة من معرفة حقيقة أدائه، ومدى كفاءته في مجال عمله، وبالتالي سوف تمنحه الرؤية الصحيحة لنقاط ضعفه وإعطائه الفرص المناسبة لتصحيحها وتقليلها إلى أدنى مستوى ممكن" (عقيلي، 2013، ص194-195)، كما أنه يجب أن تستخدم في تحسين أداء الموظفين من أجل النجاح في تحقيق أهداف المديرية، كأحد الاعتبارات التي يمكن أن تساعد في زيادة ملائمة الكيفية التي بها الأداء، حيث "يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار النجاح الذي يحرزه في تحقيق أهداف المنظمة" (صيام، 2007، ص46)، وهذا ما لم تعكسه النتيجة الواردة في الجدول (30) حيث أن المديرية لا تعتمد في تقييمها لأداء الموظفين من خلال إنجاز الأعمال الموكلة لهم فقط بشكل كبير مما يجعل عملية تقييم الأداء تبقى عقيمة وغير فعالة.

وتشير **المعاينة والحموري** إلى أن تقييم الأداء يمكن أن يكون وسيلة لتفعيل دور الموظف في العملية الإنتاجية، حيث "يعد التقييم وسيلة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية، من خلال التحفيز، وبناءً على نتائج التقييم يتم إعادة توزيع

الموظفين أو الاستغناء عن المتقاعسين منهم، بالإضافة إلى ضبط تكاليف الموارد البشرية" (المعاينة والحموري، 2013، ص117)، إلا أن النتيجة الموضحة في الجدول (30) تفيد إلى أن المديرية لا تقوم بالشكل الكافي بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها، ما يجعلها لا تستفيد من هذه النتائج من أجل الوقوف على نقاط الضعف في الأداء وتحديد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء أداء مهامهم من أجل تقليصها والتقليل منها، واكتفائها بإعطاء الموظف نقطة الإدارية بعد عملية التقييم ويتم حفظ استمارة التقييم في ملفه الإداري.

جاء في الأمر 03-06 أن "كل موظف يخضع أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية ووفقاً لمناهج ملائمة، حيث يهدف التقييم إلى: الترقية في الرتبة والدرجات، منح امتيازات مرتبطة بالمرودية وتحسين الأداء، وأخير منح الأوسمة التشريفية والمكافآت" (الأمر 03-06، 2006، ص10)، وتدل هذه الأهداف أن التقييم مرتبط بشكل كبير بأمور إدارية متعلقة بالترقية ومنح تحفيزات نظير الأداء الجيد والتميز، وهذا ما تؤكدته النتيجة الموضحة في الجدول (30) فالمديرية تستخدم نتائج تقييم الأداء كأداة لترقية الموظفين، في حين أنه يجب أن يرتبط من الجهة المقابلة بتحقيق أهداف المديرية على اعتبار أن مردود كل موظف يجب أن يساهم بشكل كبير في تحقيق التفوق الذي تسعى إليه مديريات الشباب والرياضة ونجاحها في تجسيد أهداف القطاع.

كما أن الطالب الباحث يفسر النتيجة المتوصل إليها إلى أن طرق التقييم المعمول بها لا تعطي الصورة الحقيقية لأداء الموظفين داخل مديريات الشباب والرياضة، هذا بالرغم أن الأمر 03-06 فصل في هذا الأمر حيث أن "تقييم الموظف يرتكز على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمرودية، وكيفية الخدمة" (الأمر 03-06، 2006، ص10)، حيث يرى أنه لا توجد آليات حقيقية وإجراءات علمية مطبقة يمكن من خلالها القياس الحقيقي والدقيق للكفاءة المهنية كبطاقات قياس الأداء، بطاقات الملاحظة، نظام معدلات الأداء، نظام الاختبارات، نظام تقارير الأداء وغيرها، وهذا ما تؤكدته النتيجة الموضحة في الجدول (30) التي تشير إلى أن طرق تقييم الأداء الحالية لا تساهم بشكل كبير في القياس الواقعي لأداء الموارد البشرية بشكل عام.

#### 2-1-4- البعد الرابع: التعويضات

وبالرجوع إلى النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع (التعويضات) للمحور الثاني (مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية) نجد من خلال الجدول (31) أنه يوجد تطبيق قليل لوظيفة التعويضات، لكن هذا المستوى الضعيف من التطبيق للوظيفة سيكون له آثار جانبية على الموظفين داخل مديريات الشباب والرياضة، حيث تعتبر الأجور كأحد مكونات التعويضات المورد المالي الأهم الذي يحصل عليه الأفراد العاملون والذي من خلاله يعتمدون عليه في حياتهم الخاصة، ويذكر زاهر أن "الأجور تعتبر المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، والأجور تؤثر أيضاً على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في

بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية" (زاهر، 2011، ص112)، لكن حسب النتيجة الواردة في الجدول (31) فإن الأجور حسب رأي المبحوثين لا ترقى إلى مستوى تطلعاتهم لأنها لا تلي احتياجاتهم ولا تغطي مصاريف حياتهم وحياة ذويهم، وفي هذا الصدد يشير نصر الله أن "العامل في المنشأة ينظر إلى التعويضات على أنها أساسية لتغطية تكاليف المعيشة الأساسية له، إلى جانب تغطية جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها، فإذا عجزت التعويضات عن سد الحاجات الأساسية للفرد من مأكّل ومشرب وملبس وسكن، سوف لن يكون بوسع المنشأة الاحتفاظ بالعاملين لديها أو استمرار وعملهم لديها" (نصر الله، 2013، ص265).

كما أن النتيجة الواردة في الجدول (31) تشير إلى أن الأجور التي يتقاضاها الموظفون داخل مديريات الشباب والرياضة لا تقابل ما يقومون به من أعمال وما يبذلونه من مجهودات، في حين أن معظم الموظفين يتفقون على أنهم يتطلعون إلى أن يكون هناك "أجر عادل يتناسب مع ما يقومون به من عمل" (كشواي، 2006، ص165). عدم التكافؤ هذا للأجور مع متطلبات الوظائف التي يشغلها الموظفون يجعل منها غير محفزة ولا تعمل على جذب الكفاءات للالتحاق بالمديريات، خاصة أصحاب الشهادات الذين يملكون بدائل أخرى كالمهندسين الذين يبحثون عن مؤسسات اقتصادية أو تجارية توفر مرتبات أفضل، أو الدكاترة في شعبة الرياضة الذين يتجهون للتوظيف في الجامعات التي توفر هي الأخرى تعويضات أفضل ومزايا أكثر، والجدول (31) يبيّن هذا حيث يرى أفراد العينة أنه ليس هناك مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات من خارج المديرية، وهذا ما يؤكده أيضا كشواي أن إستراتيجية المكافأة في المؤسسة يمكن لها "أن تؤدي إلى جذب والحفاظ على الموظفين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة" (كشواي، 2006، ص165)، إضافة إلى أن نظام التعويضات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار بالعديد من العوامل لكي يكون فعالاً ويعمل على إثارة دافعية الموظفين وتحفيزهم لتقديم أفضل مستويات من الأداء، ومن هذه العوامل يذكر حريم عامل التحفيز والدافعية حيث يرى أنه "من الضروري أن تكون التعويضات وسيلة فعّالة لزيادة دافعية العامل وحافزته للعمل الجاد والإبداعي والإنتاجية العالية" (حريم، 2013، ص296-297).

ويفسّر الطالب الباحث النتيجة المتوصل إليها إلى أن مديريات الشباب والرياضة تخضع في منحها لأجور موظفيها إلى قانون الوظيفة العمومية ولا يمكنها حرق القوانين الحكومية، حيث أن كل موظف داخل المديرية يتقاضى بموجب العمل الذي يقوم به راتباً يوافق تصنيف ورتبته، بحيث يتكون الراتب كما يشير إليه الأمر 06-03 من الراتب الرئيسي إضافة إلى العلاوات والتعويضات، بحيث يوافق الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف، ويمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف، كما أنه يجب أن يتوافق مع عدة عوامل منها "أن لا يتعارض مع المؤسسة والقوانين الحكومية" (حريم، 2013، ص112)، إلا أن هذا لا يعني حرمان الموظف من الحصول على راتب أفضل وتعويضات أحسن لتحقيق الرضا الوظيفي لديه، لأن هذه المستويات من الأجور قد تكون مرضية لفترة زمنية معينة لكن مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد وما لها من أثر مباشر على حياة الموظفين كمواطنين ستصبح لا تلقى القبول لأنها لن

تستطيع تلبية احتياجاتهم، لذا يجب على الهيئة الوصية العمل على تحليل العوامل المؤثرة في الأجور ورفع المقترحات المناسبة إلى الوزارة الوصية لاتخاذ التدابير اللازمة في هذا الشأن.

## 2-2- المحور الثالث: مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي

### 2-2-1- البعد الأول: فاعلية المؤسسة

من خلال الجدول (33) يتبين أن هناك توافر مؤشر فاعلية المؤسسة بدرجة كبيرة وهو دليل واضح على أن مديريات الشباب والرياضة تعمل بشكل كبير على تحقيق الغرض الذي وُجدت من أجله، من خلال تحقيق أهداف القطاع وتنفيذ إستراتيجياته بنجاح، وهذا يعني أنها استطاعت الإجابة على أحد الأسئلة الهامة في تطوير بيان رسالة المنظمة كما يشير إليه **Goodstein** "ما هو سبب وجود المنظمة؟" (إدريس والغالبي، 2011، ص17)، ويرى الطالب الباحث أن حرص المديريات على صياغة أهداف قابلة للتحقيق يساعدها بشكل كبير على إنجازها ميدانياً، ويشير عبد ربه في عرضه لمدخل تحقيق الأهداف "أن هذا المدخل يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية وواضحة وقابلة للتحقيق ويمكن قياسها، ويتجسد هذا المدخل في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف على أن تكون واضحة وقليلة ويمكن قياسها" (عبد ربه، 2013، ص35-36)، كما أن العمل على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية مرتدة من الميدان يسهم التعرف عن قرب على احتياجات فئاتها المستهدفة، وبالتالي تكون المديريات قد أخذت بعين الاعتبار بتوقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح كأحد العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف، وهذا ما يؤكد تبيدي بأن "توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة تؤثر في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها. ويلاحظ أن العديد من التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك اعتبارات النمو، واعتبارات الربحية والرقابة والمرونة، وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية وزيادة الإنتاج وتحسين المواصفات... الخ، وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة" (تبيدي، 2010، ص72).

### 2-2-2- البعد الثاني: كفاءة المؤسسة

كما يتضح من خلال الجدول (34) أن هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشر كفاءة المؤسسة داخل مديريات الشباب والرياضة وهذا ما يُسم على أنها تستخدم مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها، ويرى الطالب الباحث أن التزام مديريات الشباب والرياضة بترشيد النفقات اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها يساعدها بشكل كبير على الحفاظ على مواردها المالية وصرفها فيما تراه ضرورياً ومناسباً فقط، بحيث تحرص على تخصيص موازنات مالية مناسبة ومضبوطة لتنفيذ برامجها وأنشطتها في ظل ما تعرفه الأوضاع الاقتصادية للبلاد وتأثر مختلف مؤسسات الدولة بها، إضافة إلى الاعتماد على مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب فإن تعيين الموظفين المتميزين في المناصب الحساسة لتقديم ما يلزم من خدمات يسمح باستغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل لتفجير طاقاتهم في العمل، وهذا ما يؤكد كارزو و يانوزاس على أن "المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردودات"

(تاويريت، 2015، ص198)، ويرى الطالب الباحث أيضا أنه من بين العوامل التي تعمل على تحقيق كفاءة المؤسسة عامل الزمن حيث أنه كلما تم تحقيق مخرجات برنامج أو نشاط معين وفق ما تقتضيه الجداول الزمنية له كلما ساعد ذلك بشكل كبير المديرية على تحقيق كفاءتها كما يشير إليه تعريف كفاءة المؤسسة في مدى قدرتها على "تنفيذ الأنشطة والبرامج في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه" (صيام، 2010، ص52).

### 2-2-3- البعد الثالث: الارتباط/الملائمة

من الجدول (35) يتضح أن النتائج تشير إلى توافر مؤشر الارتباط/الملائمة بدرجة متوسطة وتعني هذه النتيجة أن مجتمع المستفيدين راضون على نوعية وكمية هذه الخدمات لكن ليس بشكل كبير، ويدل هذا أن المديرية تحتاج مزيدا من المراجعة لبرامجها وأنشطتها المطروحة وكيفية اختيارها بحيث يجب أن تتلاءم واحتياجات الفئات المستهدفة، ويعزو الطالب الباحث ذلك إلى أن مديريات الشباب والرياضة لا تقوم بشكل كبير بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج (الاجتماعية، التربوية، الترفيهية، الرياضية...) واكتفائها فقط بتنفيذ مهامها الواردة في المرسوم التنفيذي 06-345، التي يراها أنها عناوين عامة لبرامج وأنشطة تبقى بحاجة إلى إسقاطها على مختلف الفئات المستهدفة المنتشرة عبر تراب الولاية ومن ثم استخراج أنشطة تلاءم واحتياجاتهم بالتدقيق، هذا لأن المديرية بمثابة مؤسسة من مؤسسات المجتمع يمكن النظر إليها من منظور المناهج والمداخل التي تطرقت لتحليل ودراسة المؤسسة أنها كواقع اجتماعي كما يشير إليه عبد ربه لأنها "تساهم في الميدان الاجتماعي من خلال نشاطها في المجالات التالية: الاجتماعية التربوية، السياسية والثقافية.. الخ" (عبد ربه، 2013، ص92-93)، وهذا ما يؤكد تاويريت أنه من خصائص المؤسسات خدمة المجتمع الذي تتواجد فيه حيث تُعتبر "مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة ومنفعة المجتمع، لا خدمة أعضائها فقط، والمنظمة التي لا تأخذ في حسابها هذا الاعتبار، لاشك أن المجتمع المتواجدة فيه سينفر منها وتخسر تأييده ويكون مصيرها الاضمحلال" (تاويريت، 2015، ص97-98)، كما أن مستوى رضا المجتمع المحلي عن الأنشطة المقدمة يبقى متوسطا حيث أنها لا تلي جميع احتياجات الشباب والرياضة في الولاية، ويبقى نجاح المديرية مرهونا بمدى قدرتها التأثير في الفئات المستهدفة باعتبارها الزبون الأول لها وكسب رضاهم، وهذا ما يؤكد تاويريت الذي يرى بأن المؤسسات يجب أن تكون لها "سلطة تأثيرية فعالة في المجتمع من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات الفردية والاجتماعية بمختلف صنوفها ومجالاتها" (تاويريت، 2015، ص114)، إضافة إلى هذا فإن المديرية التي أجريت عليها الدراسة ليس لديها وبشكل كافي سياسات واضحة من أجل إقامة علاقات تعاون مع بعضها البعض لتقريب الرؤى والاستفادة من تجارب كل منها، لذلك يرى الطالب الباحث لأنه يجب عليها التفتح على محيطها الواسع والخروج من سقف الولاية التي تتواجد فيها إلى حدود الولايات المجاورة وحتى البعيدة، كما يشير إليه عبد ربه الذي يعتبر المؤسسة "كنظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف" (عبد ربه، 2013، ص94).

## 2-2-4- البُعد الرابع: الاستدامة

من خلال الجدول (36) تشير النتائج إلى توافر بدرجة كبيرة لمؤشر الاستدامة كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي، وهذا ما يعني أن مديريات الشباب والرياضة تعمل وتحرص بشكل كبير على تطوير خدماتها باستمرار من أجل مواكبة التغيرات المستمرة التي تحدث في المجتمع الذي تتواجد فيه سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية، بحكم أنها تقدم خدماتها في هذه المجالات وهذا ما إليه **عبد ربه** أن المؤسسات "تساهم في الميدان الاجتماعي من خلال نشاطها في المجالات التالية: الاجتماعية التربوية، السياسية والثقافية.. الخ" (**عبد ربه، 2013، ص 94، 92**)، ويرى الطالب الباحث أن مديريات الشباب والرياضة باعتبارها أحد أهم المؤسسات في المجتمع الجزائري فهي تؤثر وتتأثر بأي تغير قد يحدث في شتى المجالات السابقة فعلها إجراء تحديثات دورية على برامجها وأنشطتها التي تتماشى وهذه التغيرات، وهذا من أجل ضمان المرافقة الدائمة لفئاتها المستهدفة من الشباب والرياضيين من جهة وضمان تناغم البرامج والأنشطة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع، وهذا ما يؤكد **تاويريت** الذي يذكر أن المؤسسات "تقود المجتمعات وذلك بتحملها مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في متاهات ومجاهل المستقبل بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للإنسان" (**تاويريت، 2015، ص 114**).

ويرى الطالب الباحث أن توفر المديريات على خطط وتصورات مالية مستقبلية ذات تفاصيل دقيقة يساهم في تحقيق تنمية مستدامة للقطاع، لأن هذه الرؤى القبلية والتنبؤات المالية المسبقة ستضع المديريات في موقع قوة في متابعة أنشطتها وتقديم الدعم المالي الكافي على مدار الفترة الزمنية لتنفيذها، كما أنه في ضوء الطلب المتزايد لمجتمع المستفيدين على الخدمات التي تقدمها مديريات الشباب والرياضة وفي ضوء سياسة ترشيد النفقات فإنه يجب عليها العمل من خلال أدائها ضمان استقرارها المالي، عن طريق إدارة مواردها المالية بصورة تضمن لها أفضل استثمار لها بإتباع سياسات وإجراءات علمية وعملية، وفي هذا الاتجاه يشير **السويدان والعدلوني** بأن "العمل المؤسسي على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد وإجراءات) تعمل على الأهداف والوسائل بما يتفق مع رؤية المؤسسة" (**السويدان والعدلوني، 2012، ص 18**).

في حين أن المديريات لا تزال تبقى بحاجة إلى المزيد من الموارد البشرية المؤهلة والكافية اللازمة لاستمرار عملها، لأن وجود الكفاءات المتخصصة وبالعدد الكافي سوف يمكّنها من تغطية أعمالها والاستمرار في تقديم خدماتها بنفس الجودة والنوعية، ويشير كل من **السويدان والعدلوني** أن المؤسسات تستطيع من خلال العمل المؤسسي الذي تقوم به أن تدعم بأفضل الموارد البشرية وذلك من خلال "إتباع سياسة متطورة في الاختيار والتوظيف، وإتباع أسلوب منهجي في التأهيل والتدريب تحقيقا للتنمية المهنية المستمرة" (**السويدان والعدلوني، 2012، ص 19**)، ولكن يعزو الطالب الباحث ذلك إلى عدم عمل مديريات على استقطاب الكفاءات ذوي الخبرات المتنوعة، إضافة إلى برامج التدريب والتكوين التي تبقى قليلة مقارنة مع الاحتياجات التدريبية للموظفين مما يجعلهم لا يضمنون الاستمرارية في تقديم الخدمات كما هو منتظر منهم.

3- مناقشة الفرضيات

3-1- الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي".

جدول (38): يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء المديريات

العلاقة بين:	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء المديريات	- 0.330	0.386

يبين الجدول (38) أن معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي يساوي (-0.330)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.386) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى لم تتحقق ويمكننا القول أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

يتضح من خلال هذه النتيجة أن تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين ليس لها دور في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة في ظل توافر مؤشرات الأداء المؤسسي، ولقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة صيام (2007) التي أظهرت تدني توفر لوائح وإجراءات تعمل على تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، إضافة إلى أن تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بأنظمة وظائف إدارة الموارد البشرية ضعيف، كما أن سياسة التوظيف لاختيار ضباط شرطة مؤهلين وحسب معايير وأنظمة خاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيفة. واتفقت أيضا مع دراسة شرقي (2015-2016) التي أكدت عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء، ودراسة عبد الصمد (2015-2016) التي توصلت إلى أن الشركة لا تولي الأهمية اللازمة لعملية تخطيط الكفاءات، إذ لا توجد مخططات واضحة للتنبؤ بالكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلا.

واختلفت مع نتائج دراسات كل من القاضي (2012) التي توصلت إلى وجود أثر للاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين، شلتوت (2009) التي توصلت إلى أن وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم هذه الموارد، ودراسة الضمور (2008) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد

البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية أيضا مع نتائج دراسة صيام (2010) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين كلا من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، ودراسة مزغيش (2011-2012) التي توصلت إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمجموعة من الشروط الضرورية منها تسيير جيد للعنصر البشري، واختلفت أيضا مع دراسة بنية (2006) التي اعتبرت أن تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة من الأساليب الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية، ودراسة يحضيه (2005) الذي اعتبرت أن المؤسسة إن تمكنت من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري عن طريق استقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة فإنها سوف تكون قد عبّدت الطريق للوصول للميزة التنافسية.

وتشير **نظرية الإدارة العلمية** في عرضها لأساس الاختيار العلمي للعاملين كأحد الأسس الأربعة للإدارة "حيث يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد التأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم" (محمد، 2014، ص35)، حيث أنه لا يتم توظيف أي شخص جديد إلا إذا تم التأكد من مؤهلاته ومطابقتها مع مستلزمات الوظيفة المطلوبة، كأن يتم إجراء اختبار كتابي أو مقابلة شفوية أو إذا التزم الأمر إجراء فحص مهني واختبار لياقة بدنية في بعض الوظائف الخاصة، إضافة إلى التأكد من قدرته على تحمل المسؤولية الجديدة في حال التحاقه بالوظيفة الجديدة في المديرية، فترى **نظرية X** أن "الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية أما **نظرية Y** ترى أنه مستعد لتحمل المسؤولية" (عبوي وآخرون، 2015، ص40-41)، في ضوء هاذين الاتجاهين النقيضين لنظرية (ماكجريجور) يجب أن تعمل المديرية اختبار مدى استعداد المترشحين للوظائف على تحمل المسؤولية من عدمها. كما أن **نظرية البيروقراطية** ترى أن "هناك سلطة تُمارس في ضوء القانون والإجراءات الإدارية، وهذا القانون يُدون في مدونات يُرجع إليها عند الحاجة ويخضع لها الموظف في إجراءات التعيين" (الظاهر، 2011، ص77)، هذا القانون هو الذي ينظم إجراءات التحاق الموظفين الجدد بأي مؤسسة عمومية على غرار مديريات الشباب والرياضة ويتمثل في الأمر 03-06 الخاص بالوظيفة العمومية.

ويعزو الطالب الباحث عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة في ظل توافر مؤشرات الأداء المؤسسي إلى أن خطط الموارد البشرية تبقى مرهونة بخطط المناصب المالية التي تتخذها الوزارة الوصية حسب الاحتياجات، كما أن إجراءات الاختيار والتعيين موضحة ومفصلة في الأمر 03-06 الخاص بقانون الوظيفة العمومية، حيث أن الموظفين الجدد عند التحاقهم بوظائفهم داخل المديرية فهم يمثلون نسبة قليلة مقارنة بالموظفين القدامى، ما يجعل تأثيرهم على الأداء الكلي يكاد يكون معدوماً حتى وإن كان هؤلاء

الموظفين الجدد يتمتعون بمستوى عالي من المهارات والمؤهلات الفكرية، وبالمقابل فإن توافر مؤشرات الأداء المؤسسي فيرجعه الطالب الباحث إلى أن الأعمال والنشاطات الإدارية تقوم بها المنظومة الإدارية ككل وهذا ما يفسر مستوى الأداء الذي تقدمه المديرية.

### 3-2- الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي".

جدول (39): يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء المديريات

العلاقة بين:	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء المديريات	0.028	0.943

يبين الجدول (39) أن معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي يساوي (0.028)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.943) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق ويمكننا القول أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

يتضح من خلال هذه النتيجة أن تطبيق وظيفة التدريب والتنمية ليس لها دور في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة في ظل توافر مؤشرات الأداء المؤسسي، ولقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة صيام (2007) التي أظهرت تدني توفر لوائح وإجراءات تعمل على تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، إضافة إلى أن تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بأنظمة ووظائف تنمية الموارد البشرية ضعيف، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة عبد الصمد (2015-2016) التي توصلت إلى أن الشركة تولى مستوى أهمية مقبول لتطوير كفاءتها البشرية، وتسعى إلى تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، ودراسة بومجان (2014-2015) التي اتفقت معها في أن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة.

في حين اختلفت مع العديد من الدراسات كدراسة القاضي (2012) التي أفرزت عن وجود أثر لتدريب وتطوير العاملين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين، دراسة شلتوت (2009) التي توصلت إلى أن هناك أثر لإتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية، ودراسة الضمور (2008) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد

البشرية في الوزارات الأردنية، كما اختلفت أيضا مع دراسة المير (2007) التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين التي طرحها الباحث، في حين اختلفت مع دراسة بومجان (2014-2015) في أن هناك أثر لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، ودراسة حسن (2010) في وجود أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ودراسة بنية (2006) إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذه الموارد وتفجير طاقاته الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أداءه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغه مستويات أعلى من الإنتاجية، إضافة إلى أنها اعتبرت أن التدريب من الأساليب المرحجة الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الحياصات في وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، ودراسة عبد الصمد (2015-2016) التي توصلت إلى أن تطوير الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية، وخاصة القيادية منها يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في أداء الشركة من خلال رفع الكفاءة والفعالية وخلق القيمة.

وأشارت نظرية الإدارة العلمية في عرضها للأساس الثاني من أسس الإدارة وهو الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم، "حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهرى للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل" (محمد، 2014، ص35)، حيث أنه كلما كان هناك تكوين كافي للموظفين كلما كانت الفرصة مواتية لتقديم ما هو مطلوب منهم من عمل، كما أنه يجب تخصيص فرص متكافئة ومتساوية للموظفين من أجل التكوين وتحسين المستوى كمبدأ من مبادئ نظرية العملية الإدارية وهو "مبدأ المساواة بين الأفراد" (نعساني وعقيلي، 2008، ص165)، حيث أن هذا المبدأ سيضفي صبغة العدالة في منح فرص التكوين وتجنب وجود فوارق كبيرة في المستوى بين الموظفين.

ويعزو الطالب الباحث عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة في ظل توافر مؤشرات الأداء المؤسسي إلى أن التكوين المخصص يمس نقاط محدودة من المعارف والمعلومات التي لا تؤثر بشكل كبير على الأداء في شكله العام، إضافة إلى أن المديرية لا تشجع موظفيها على المشاركة في مؤتمرات علمية لها علاقة بنشاطاتها من شأنها تجديد رصيدهم المعرفي بكل ما هو حديث في مجال عملهم، أما فيما يخص توافر مؤشرات الأداء المؤسسي فيرجعه الطالب الباحث إلى التزام جميع الموظفين بأداء واجباتهم حسب ما تتطلبه كل وظيفة وفق ما تقتضيه إستراتيجية القطاع وفلسفة الوزارة الوصية، حيث أن كل موظف يقوم بمهامه حسب مؤهلاته ومهاراته التي يتمتع بها والتي يكون قد اكتسبها طيلة سنوات الخدمة التي قضاها في المديرية.

3-3 - الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي".

جدول (40): يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء المديريات

العلاقة بين:	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء المديريات	0.039	0.921

يبين الجدول (40) أن معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي يساوي (0.039)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.921) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة لم تتحقق ويمكننا القول أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

يتبين من خلال هذه النتيجة أن تطبيق وظيفة تقييم الأداء ليس لها دور في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة في ظل توافر مؤشرات الأداء المؤسسي، وجاءت هذه النتيجة متفقة من حيث مستوى تطبيق تقييم الأداء مع دراسة عبد الصمد (2015-2016) التي توصلت إلى أن الشركة تقوم بتقييم كفاءتها البشرية باستمرار.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة كل من شلتوت (2009) التي توصلت إلى أن نظم التقييم المتبعة لها أثر جيد على تعظيم استثمار الموارد البشرية، ودراسة عايش (2008) التي توصلت إلى أن هناك تأثير لأبعاد الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في كل من البنك الإسلامي الفلسطيني والبنك الإسلامي العربي، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة السعيد التي توصلت إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات يلعب دوراً في تحقيق فاعلية الأداء، في ضوء توفر قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يعمل على اتخاذ القرارات السليمة، ودراسة حسن (2010) التي توصلت إلى أن تقييم الأداء له أثر في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ودراسة بنية عمر التي اعتبرت أن تقييم الأداء من الأساليب الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية، ودراسة الحياصات التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

وأبرزت نظرية الإدارة العلمية أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل وتحديد معايير الإنجاز، هذه المعايير تكون بمثابة الدليل الذي تستطيع من خلاله المديريات متابعة أداء

موظفيها وتقدير معدلات الإنجاز ومقارنتها مع ما تقتضيه الوظائف في الهيكل التنظيمي، فعلى اعتبار أن الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي كما أشارت إليه المدرسة السلوكية، وبالرجوع إلى أهداف وظيفة تقييم الأداء نجد أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل مما يجعلهم يشعرون أنهم محل تقدير واهتمام من قبل رؤسائهم، حيث تؤكد **نظرية العلاقات الإنسانية** أن التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال، حيث أنه كلما اتسمت عملية التقييم بالعدالة والمساواة بين الموظفين كلما حافظت المديرية على الجانب الإنساني للعملية الإدارية التي تسودها، وبالتالي فيجب على كل مسؤول أن يشرف هو بنفسه على تقييم الموظفين الذين يعملون في وحدته الإدارية، كما تشير إليه **نظرية الإدارة اليابانية** التي أعطت أهمية كبيرة لدور المشرف المباشر باعتباره على احتكاك مباشر مع المرؤوسين، ويمكن له من خلال معرفته لشخصياتهم أن ييث روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم.

ويعزو الطالب الباحث عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة في ظل توافر مؤشرات الأداء المؤسسي إلى الفجوة الموجودة بين تقييم أداء الموظفين وتقييم الأداء المؤسسي، حيث أن تقييم أداء الموظفين يبقى محصوراً في تحقيق أغراض إدارية فحسب من أجل احتساب الدرجات والارتقاء في الرتب، إضافة إلى أنه يُستخدم من طرف المسؤولين والمشرفين الإداريين لتوزيع المزايا والحوافز على أصحاب المردود المقبول، بغض النظر ما إذا كان هذا الأداء يحقق الفائدة المرجوة للمديريات بالشكل المطلوب ويعمل على تحقيق أهدافها، في حين أن النظرة التكاملية للأداء لا تفرّق بين الأداء الفردي في الوظيفة الواحدة وبين الأداء الكلي للمديريات، لهذا يجب أن يخدم تقييم الأداء الوظيفي الأداء المؤسسي من خلال متابعة دورية لكل موظف في وحدته الإدارية وربط أدائه بأداء مديريات الشباب والرياضة.

### 3-4- الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي".

جدول (41): يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء المديريات

العلاقة بين:	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء المديريات	- 0.131	0.737

يبين الجدول (41) أن معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي يساوي (-0.131)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.737) وهي

أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة لم تتحقق ويمكننا القول أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

يتبين من خلال هذه النتيجة أن تطبيق وظيفة التعويضات ليس لها دور في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة في ظل توافر مؤشرات الأداء المؤسسي، وجاءت هذه النتيجة متفقة من حيث مستوى تطبيق وظيفة التعويضات مع دراسة مانع (2014-2015) التي توصلت إلى عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعم للعمل أكثر، ودراسة القاضي (2012) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

واختلفت النتيجة من دراسة أماني خضر شلتوت التي أظهرت أن تصميم وإعداد سياسات المكافآت والأجور والحوافز له أثر على تعظيم استثمار الموارد البشرية، ودراسة الضمور (2008) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، ودراسة بنية (2006) التي اعتبرت أن عملية التحفيز من الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو تحسين الإنتاجية.

ولقد تطرقت نظرية الإدارة العلمية بقيادة تايلور إلى هذا الموضوع الذي يؤكد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته، وما يفهم من هذا أن الموظف كلما زادت كفاءته الأدائية ساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة التي ينتمي لها وبالتالي سوف يحصل الزيادات المتوقعة في الأجر قد تتخذ شكل العلاوات أو المنح أو الحوافز، كما أن نظرية العملية الإدارية ورائدها هنري فايول استطاع من خلال دراسته وملاحظته أن يستنبط القواعد الأساسية للإدارة الناجحة لجميع الأنشطة في المؤسسة ومنها ضرورة وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والمتقن لعمله، لأن هذه الطريقة سوف تعتمد على تغيير سلوكيات الموظفين نحو الأفضل في ضوء وجود المكافآت ورغبة الجميع في تحصيلها، وهذا ما سيخلق روح المنافسة بين الموظفين ويجعلهم يتنافسون لتقديم أحسن أداء.

كما أن نظرية X و Y (ماكجريجور) تؤكد ما سبق حيث ترى أنه يمكن دفع الناس للعمل من خلال استخدام الحوافز الأجرية، كما أنها تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني ودوره الفاعل في إنجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة بالمؤسسة، إضافة إلى نظرية الإدارة بالأهداف التي ترى أن الإنسان يحب لعمله ويمكن الاستثمار في هذه النقطة والعمل على تحفيزه أكثر وتثمين هذه الروح فيه لدفعه على تقديم الأفضل، فهذه النظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف، والطريقة الفعالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته وإشباع حاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان وليس من تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

في حين أنه لا يجب حصر مفهوم الحوافز في شقها المادي والمالي فقط، لأن هناك حاجات معنوية يتطلع لها الموظف ولا يمكن أن تشبعها المكافآت والعلاوات، حيث ترى **نظرية العلاقات الإنسانية** أن الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية، فحاجات الإنسان ليست كلها مادية بل منها معنوية لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي إذا فالرضا الوظيفي للفرد لا يعتمد اعتمادا كلياً على المال، وهذا ما تؤكدته **نظرية أبراهام ماسلو للاحتياجات الإنسانية** التي استعرضت العديد من المحفزات والتي نجد فيها ما هو معنوي ولا يمكن إشباعه بالمال، ومنها: الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى التقدير الشخصي والحاجة إلى تحقيق الذات، وهي تأتي في أعلى هرم الاحتياجات بعد الحاجات الفيزيولوجية للإنسان وحاجات الأمن والأمان والتي يمكن إشباعها بالمال.

ويعزو الطالب الباحث عدم وجود علاقة بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة في ظل توافر مؤشرات الأداء المؤسسي إلى أن التعويضات التي تمنحها المديريات خاضعة للقانون ولا يمكن مناقشتها، وأن على جميع الموظفين القيام بمهامهم لا غير، وكل من لا يقوم بعمله يتعرض لعقوبات إدارية تُدرج في ملفه وتُسجل في مساره المهني أو مالية حيث تُخصم من راتبه ومن منحة المردودية، في حين أن نظام المكافآت يجب أن يكون مرتبطاً بما تحققه المؤسسة من أهدافها، حيث "يقول كل من **Armstrong** و **Murlis** بأن استراتيجيات المكافأة ينبغي أن يتم ربطها بمستوى أداء المؤسسة" (كشواي، 2006، ص 163-164).

### 3-5- الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي".

جدول (42): يبين نتائج معامل الارتباط بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المديريات

العلاقة بين:	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المديريات	0.057	0.740

يبين الجدول (42) أن معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي يساوي (0.057)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.740) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن الفرضية الرئيسية لم تتحقق ويمكننا القول أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

ويتضح من خلال هذه النتيجة أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات) ليس لها علاقة بتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة في ظل توافر مؤشرات الأداء المؤسسي (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة)، ولقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة أبو أمونه (2009) التي أظهرت ضعف استعمال الخدمات التعليمية في بعض وظائف وأنشطة e-HRM بالرغم من توفرها، ودراسة صيام (2007) التي أظهرت تدني توفر لوائح وإجراءات تعمل على تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، ودراسة شرقي (2015-2016) التي أكدت عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء، ودراسة الدجني (2010) في توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، ودراسة زعزع (2016-2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ضعيفة بين إدارة المواهب وتحسين أداء مؤسسة الإسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة، ودراسة القاضي (2012) التي أفرزت عن عدم وجود أثر لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات نذكر منها دراسة مانع (2014-2015) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، ودراسة شلتوت (2009) التي أظهرت وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على تعظيم استثمار هذه الموارد، ودراسة الضمور (2008) التي توصلت إلى وجود علاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، كما اختلفت أيضا مع دراسة المير (2007) التي أظهرت أن أفراد العينة يوافقون على متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين التي طرحها الباحث، ودراسة بن نمشه (2007) التي توصلت إلى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، ودراسة شرقي (2015-2016) التي خلصت إلى وجود دور إيجابي ومعنوي لتقييم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي لمؤسسات التعليم العالي، ودراسة صيام (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، ودراسة بدر (2009) التي أفرزت عن وجود علاقة بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

كما اختلفت أيضا ودراسة السعيد التي توصلت إلى أنه لتحقيق فاعلية الأداء يجب إنشاء معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية كأهم متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات، ودراسة عايش (2008) التي أظهرت وجود تأثير لأبعاد الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بدرجات غير مختلفة، ودراسة عبد الصمد (2015-2016) التي توصلت إلى أن الاستثمار في

رأس المال البشري يساهم في تحقيق التميز في الأداء حسب إطارات الشركة، ودراسة فرحاتي (2015-2016) التي أظهرت وجود علاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، ودراسة حسن (2010) التي توصلت إلى وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ودراسة بنية (2006) التي أكدت مساهمة إدارة الموارد البشرية مساهمة فعّالة في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، ودراسة يحضيه (2005) التي توصلت إلى أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الإنتاجية وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، إضافة إلى دراسة القاضي (2012) التي أظهرت أنه يوجد أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، أخيراً دراسة الحياصات التي توصلت إلى وجود علاقة بين كفاءة واستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

وبالرجوع إلى النتائج الموضحة في الجدول (32) يتبين لنا أن هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة، ومن الجدول (37) يتبين أن هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشرات الأداء المؤسسي داخل مديريات الشباب والرياضة، والنتيجة الموضحة في الجدول (42) تؤكد عدم وجود علاقة بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات) وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة بالرغم من توافر مؤشرات (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة) الذي يرجع إلى عوامل أخرى، ورغم تأكيد العديد من الدراسات السابقة وجود هذه العلاقة على غرار عبد الصمد (2015-2016)، فرحاتي (2015-2016)، القاضي (2012)، حسن (2010)، بنية (2006)، يحضيه (2005)، والحياصات (2006) إلا أن نتائج الدراسة الحالية لم تثبت ذلك، ويُعزى ذلك إلى العديد من العوامل منها تقييد الموظفين بأداء مهامهم حسب ما تتطلبه كل وظيفة، لأن الموظف يرى نفسه مجبراً على القيام بوظيفته وإلا تعرّض إلى عقوبات مالية أو إدارية، ويرى الطالب الباحث هذه الوضعية للموظفين من منظور النظرية البيروقراطية حيث لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأي سلطة فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة، إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل وبذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ ليس لا يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعزو الطالب الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى أن مديريات الشباب والرياضة أهملت وبشكل كبير الموظف لديها ولم تنظر إليه على أنه إنسان قبل أن يكون مورداً من مواردها ولم تبدي اهتماماً جدياً بحاجاته، حيث أنها بهذا الشكل تمارس عملها بمنطق نظرية الإدارة العلمية التي لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج، هذه النظرة جعلت الموظفين مقيدين وملتزمين بالقوانين والأنظمة لا غير فهُمْ يقومون بأداء واجباتهم المهنية فحسب، وهذا ما تراه أيضاً نظرية الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة احترام

العاملين للقوانين والأصول المرعية في المؤسسة، وعليه فلا هم يشاركون القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية ولا هم يُؤخذ بأرائهم، وبالتالي فإن مستوى الجودة في الأداء تتحكم فيه مدى قدرة المؤسسة على التطبيق الصارم لقوانينها وأنظمتها وإجبار الموظفين بتقديم ما هو مطلوب منهم من عمل لتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها.

ومن بين العوامل أيضا التي تقف وراء عدم وجود علاقة بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة إلى الفجوة الموجودة بين تقييم أداء الموظفين وتقييم أداء المؤسسة التي ينتمون لها، رغم أن العديد من الدراسات تؤكد ارتباط أداء المؤسسات بأداء موظفيها على غرار دراسة القاضي (2012) الذي يشير إلى وجود أثر لأداء العاملين على أداء الجامعات التي ينتسبون إليها، لكن في نظر الطالب الباحث فإن اكتفاء المديريات بتقييم أداء موظفيها من خلال الأعمال الموكلة لهم فقط للارتقاء في الدرجات والرتب أو تقديم الحوافز والعلاوات وعدم ربطها بمدى تحقيق أهدافها يجعل من أداء الموظفين يبدو منفصلا نوعا ما عن الأداء المؤسسي لها.

إضافة إلى أن توافر مؤشرات الأداء المؤسسي لمديريات الشباب والرياضة وعدم ارتباطها بتطبيق وظائف الموارد البشرية إلى أن المديريات تعمل من أجل تحقيق غاياتها ورسالتها التي وجدت من أجلها في ضوء فلسفتها المستمدة من فلسفة الدولة، هذا الأمر يجعل الموظفين ملتزمين بأداء جماعي لتنفيذ الخطط الإستراتيجية بنجاح وفعالية، لذا يرى الطالب الباحث أن توافر هذه المؤشرات قد يرجع إلى فعالية التخطيط الإستراتيجي الذي تقوم به مديريات الشباب والرياضة والوزارة الوصية، وهذا انطلاقا من دراسة صيام (2010) فحسبها أن التخطيط الاستراتيجي له علاقة إيجابية بأداء المؤسسات، على أن يتم تقسيم الأعمال على وحدات صغيرة تمثل المصالح والمكاتب حسب اختصاص كل منها من أجل تحقيق أهدافها، وهذا وفق ما تمليه نظرية النظم التي تقول أن النظام الكلي يتشكل من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل جميعها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام، وبهذا فإن المديريات تتبع نمط الإدارة بالأهداف حيث أنها تدير مكاتبها ومصالحها وتتحكم في أعمالها كأفضل وسيلة لتخطيط أهدافها وانطلاقا من نتائج عملية التخطيط يتم تبني خطوات منهجية من أجل متابعة تنفيذها والإشراف عليها ومراقبتها، وهذا ما تعتمد إليه نظرية الإدارة بالأهداف التي ترى أن الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية، أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها، وإذا كان للإدارة بالأهداف فلسفة كانت هي بيت القصيد في إنجاح ذلك النمط من الإدارة، مقومات ربما ساهمت في تحويل تلك الفلسفات إلى واقع ملموس.

ومن العوامل التي تكون وراء توافر مؤشرات الأداء المؤسسي في أداء مديريات الشباب والرياضة حسب رأي الطالب الباحث قد يعود لتبني المديريات وعلى رأسها الوزارة الوصية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أدائها، خصوصا في وجود العديد من الدراسات التي تؤكد هذا على غرار كل من بدر (2009)، عايش (2008)، مزغيش (2011) - (2012)، شرقي (2015-2016) التي تشير إلى وجود علاقة تجمع بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، فحرص مديريات الشباب والرياضة على تقديم الخدمات المنتظرة منها وفق إطار تخصصها بشكل جيد

وتطوير خدماتها باستمرار، من خلال تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاعة وفعالية بإشراك كل مصالحها ومكاتبها، وباستخدام كل الأساليب التي تتيح لها استثمار مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها، إضافة إلى القبول والتفهم الواسع الذي تلقاه رسالة وأهداف القطاع من قبل مجتمع المتعاملين كلها نقاط تشير إلى وجود ملامح مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منهجية تسيير شؤون المديریات.

## خلاصة:

- بالنسبة للمحور الثاني "مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية" وبعد استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة تم تحليل نتائج عبارات الأبعاد الأربعة كل عبارة على حدا، فتوصلنا في النهاية إلى أن تطبيق وظيفة (الاستقطاب والتسكين) كان بدرجة متوسطة، نفس النتيجة تم التوصل إليها في الوظيفة الثالثة (تقييم الأداء) والتي كان مستوى تطبيقها بدرجة متوسطة أيضا، في حين أن الوظيفة الثانية (التدريب والتنمية) والرابعة (التعويضات) فقد كان مستوى تطبيقها بدرجة قليلة، وعليه فقد كانت نتائج المحور ككل تشير إلى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة بدرجة قليلة.
- بالنسبة للمحور الثاني "مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي" وبعد استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة تم تحليل نتائج عبارات الأبعاد الأربعة كل عبارة على حدا، فتوصلنا في النهاية إلى أن توافر المؤشر الأول (فاعلية المؤسسة) والمؤشر الثاني (كفاءة المؤسسة) والمؤشر الرابع (الاستدامة) كان بدرجة كبيرة، في حين أن المؤشر الثالث (الارتباط/الملائمة) فقد كان مستوى توافره بدرجة متوسطة، وعليه فقد كانت نتائج المحور ككل تشير إلى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي في أداء مديريات الشباب والرياضة بدرجة كبيرة.
- بالنسبة لعلاقة تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين بتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة أشارت النتائج أنه لا وجود لهذه العلاقة، ولقد أرجعها الطالب الباحث إلى أن خطط الموارد البشرية تبقى مرهونة بخطط المناصب المالية التي تتخذها الوزارة الوصية حسب الاحتياجات، كما أن الموظفين الجدد عند التحاقهم بوظائفهم داخل المديريات فهم يمثلون نسبة قليلة مقارنة بالموظفين القدامى، ما يجعل تأثيرهم على الأداء الكلي يكاد يكون معدوما حتى وإن كان هؤلاء الموظفين الجدد يتمتعون بمستوى عالي من المهارات والمؤهلات الفكرية، وبالمقابل فإن توافر مؤشرات الأداء المؤسسي فأرجعه الطالب الباحث إلى أن الأعمال والنشاطات الإدارية تقوم بها المنظومة الإدارية ككل وهذا ما يفسر مستوى الأداء الذي تقدمه المديريات.
- بالنسبة لعلاقة تطبيق وظيفة التدريب والتنمية بتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة أشارت النتائج أنه لا وجود لهذه العلاقة، ولقد أرجعها الطالب الباحث إلى أن التكوين المخصص للموظفين يمس نقاط محدودة من المعارف والمعلومات التي لا تؤثر بشكل كبير على الأداء في شكله العام، إضافة إلى أن المديريات لا تشجع موظفيها على المشاركة في مؤتمرات علمية لها علاقة بنشاطاتها من شأنها تجديدهم المعرفي بكل ما هو حديث في مجال عملهم، أما فيما يخص توافر مؤشرات الأداء المؤسسي فيرجعه الطالب الباحث إلى التزام جميع الموظفين بأداء واجباتهم حسب ما تتطلبه كل وظيفة وفق ما تقتضيه إستراتيجية القطاع وفلسفة الوزارة الوصية، حيث أن كل موظف يقوم بمهامه حسب مؤهلاته ومهاراته التي يتمتع بها والتي يكون قد اكتسبها طيلة سنوات الخدمة التي قضاها في المديرية.

- بالنسبة لعلاقة تطبيق وظيفة تقييم الأداء بتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة أشارت النتائج أنه لا وجود لهذه العلاقة، ولقد أرجعها الطالب الباحث إلى الفجوة الموجودة بين تقييم أداء الموظفين وتقييم الأداء المؤسسي، حيث أن تقييم أداء الموظفين يبقى محصوراً في تحقيق أغراض إدارية فحسب من أجل احتساب الدرجات والارتقاء في الرتب، إضافة إلى أنه يُستخدم من طرف المسؤولين والمشرفين الإداريين لتوزيع المزايا والحوافز على أصحاب المردود المقبول، بغض النظر ما إذا كان هذا الأداء يحقق الفائدة المرجوة للمديريات بالشكل المطلوب ويعمل على تحقيق أهدافها، في حين أن النظرة التكاملية للأداء لا تفرّق بين الأداء الفردي في الوظيفة الواحدة وبين الأداء الكلي للمديريات، لهذا يجب أن يخدم تقييم الأداء الوظيفي الأداء المؤسسي من خلال متابعة دورية لكل موظف في وحدته الإدارية وربط أدائه بأداء مديريات الشباب والرياضة.
- بالنسبة لعلاقة تطبيق وظيفة التعويضات بتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة أشارت النتائج أنه لا وجود لهذه العلاقة، ولقد أرجعها الطالب الباحث إلى أن التعويضات التي تمنحها المديريات خاضعة للقانون ولا يمكن مناقشتها، وأن على جميع الموظفين القيام بمهامهم لا غير، وكل من لا يقوم بعمله يتعرض لعقوبات إدارية تُدرج في ملفه وتُسجل في مساره المهني أو مالية حيث تُخصم من راتبه ومن منحة المردودية، في حين أن نظام المكافآت يجب أن يكون مرتبطاً بما تحقّقه المؤسسة من أهدافها.
- بالنسبة لعلاقة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة أشارت النتائج أنه لا وجود لهذه العلاقة، ولقد فسّر الطالب الباحث من منظور النظرية البيروقراطية حيث لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأي سلطة فيجب عليه فقط تنفيذ ما تملّيه القاعدة، إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل وبذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ ليس لا يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

## 1- استنتاجات عامة

- هناك تطبيق بدرجة متوسطة لوظيفة الاستقطاب والتسكين داخل مديريات الشباب والرياضة.
- هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظيفة التدريب والتنمية داخل مديريات الشباب والرياضة.
- هناك تطبيق بدرجة متوسطة لوظيفة تقييم الأداء داخل مديريات الشباب والرياضة.
- هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظيفة التعويضات داخل مديريات الشباب والرياضة.
- هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة.
- هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشر فاعلية المؤسسة في أداء مديريات الشباب والرياضة.
- هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشر كفاءة المؤسسة في أداء مديريات الشباب والرياضة.
- هناك توافر بدرجة متوسطة لمؤشر الارتباط/الملائمة في أداء مديريات الشباب والرياضة.
- هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشر الاستدامة في أداء مديريات الشباب والرياضة.
- هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشرات الأداء المؤسسي في أداء مديريات الشباب والرياضة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

## 2- اقتراحات

- التأكيد على ضرورة الاهتمام بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة، للاستفادة من أهداف كل وظيفة (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات).
- التأكيد على ضرورة وضع المديريات لخطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا.
- التأكيد على استقطاب المديريات للموظفين ذوي الخبرات المتنوعة.
- التأكيد على تشجيع مديريات الشباب والرياضة لموظفيها على المشاركة في مؤتمرات علمية لها علاقة بنشاطاتها للحصول على فرص أكبر للتكوين والتدريب.
- التأكيد على ضرورة خلق فرص لتدريب الموظفين الجدد من خلال تعليمهم المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.
- التأكيد على ضرورة تحديد المديريات للاحتياجات التدريبية للموظفين لديها بشكل دقيق (دورات تدريبية سنوية).
- التأكيد على ضرورة توفير المديريات لفرص متساوية من التدريب والتطوير لصالح موظفيها وتطبيق قانون المساواة.
- التأكيد على ضرورة وضع المديريات لنظام خاص لتقييم أداء موظفيها.
- التأكيد على ضرورة رفع مقترحات للوزارة الوصية من أجل مراجعة سياسة التعويضات من أجل جذب الكفاءات من الخارج والحفاظ على مواردها البشرية الحالية.
- التأكيد على ضرورة قيام المديريات بتحليل العوامل المؤثرة في الأجور، لأن هذه العوامل غير ثابتة وتتغير من فترة إلى أخرى حسب القوانين السائدة في البلاد، لذا يجب تحليلها بشكل دوري وتحديد آثارها على بناء الأجور والرواتب.
- التأكيد على ضرورة الاهتمام أكثر بمؤشرات الأداء المؤسسي وخاصة مؤشر الارتباط/الملازمة وتحديد العوامل التي لها علاقة بتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة.
- التأكيد على ضرورة ربط أداء مديريات الشباب والرياضة بأداء الموارد البشرية العاملة لديها وتبنيه كمدخل من مداخل تحسين أدائها المؤسسي.
- التأكيد على ضرورة تجنب مديريات الشباب والرياضة تطبيق مبادئ النظرية البيروقراطية في التعامل مع موظفيها، لأنها سوف تحقق أداءها المؤسسي عن طريق إجبارهم على العمل لا أن يقوموا بمهامهم إيمانا منهم بحاجة المديريات لهم وإحساسهم بمدى أهميتهم لها، لأن هذا سيؤدي إلى علاقتهم وانتماءهم للمؤسسة ويخفف من دافعية الإنجاز لتحقيق أهدافها وأهداف القطاع بشكل أفضل.
- التأكيد على ضرورة تقليص الفجوة بين تقييم أداء الموظفين وتقييم الأداء المؤسسي لمديريات الشباب والرياضة، وعدم الاعتماد على تقييم الموظفين فقط من أجل الترقية والحصول على الحوافز بل توسيع مجالها وربطها بمدى تحقيق أهداف المديريات.
- التأكيد على ضرورة ربط التعويضات التي يتحصل عليها الموظفون بمستوى الأداء المؤسسي الكلي الذي تحققه المديريات، عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية والنفسية ودفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 3- الآفاق المستقبلية للدراسة

- القيام بدراسات علمية تعالج علاقة بعض المتغيرات الأخرى بالأداء المؤسسي لمديريات الشباب والرياضة كالتخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة.. الخ.
- بناء استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة لتبنيها كمدخل من مداخل تحسين الأداء المؤسسي لها.
- بناء المديريات لنظام خاص بها لإدارة مواردها البشرية يتم فيه التوفيق بين مختلف الأطر النظرية للموضوع والتشريعات التي تفرضها قوانين الدولة.
- بناء بطاقة لتقييم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتعميم استخدامها على جميع مديريات الشباب والرياضة.
- بناء بطاقة لتقييم الأداء المؤسسي لمديريات الشباب والرياضة انطلاقاً من المؤشرات التالية: فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة، وتعميم استخدامها على جميع المديريات.
- مراجعة قانون الوظيفة العمومية في بعض عناصره، خاصة فيما يخص: تقييم الموظف، التكوين، التصنيف والراتب.
- تأليف كتب تتطرق إلى موضوع إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في المؤسسات العمومية.

# المراجع المعتمدة في الدراسة

المراجع المعتمدة في الدراسة:

❖ القرآن الكريم.

❖ قائمة المراجع باللغة العربية.

- الأسطة، عبد القادر محمد. (2016). أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- إدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور. (2011). الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم...العمليات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- آري، د وجاكوبز، ل.ش ورزافيا، أ. (2013). مقدمة للبحث في التربية. (ترجمة سعد الحسيني). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أغينيز، هرمان. (2011). إدارة الأداء. (ترجمة سامح عبد المطلب عامر). عمان: دار الفكر.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. بيروت: دار النهضة العربية.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
- بن دريدي، منير بن أحمد. (2013). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب-التحفيظ). عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- تاويريت، نور الدين بشير. (2015). نظرية المنظمة والتنظيم. إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- جميل، عبد الكريم أحمد. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- جميل، عبد الكريم أحمد. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال-منظور كلي. عمان: دار الحامد.
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حامد، خالد. (2008). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2013). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). ط2. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، حسام إبراهيم. (2012). إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- حسن، محمد قدري. (2015). إدارة الأداء المتميز(قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا فرديا). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- حفيان، عبد الوهاب. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة. (2008). منهجية البحث العلمي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- الحميري، باسم محمد حسن. (2008). التدريب الفعال منهجي وتطبيقي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد و معايعه، عادل سالم. (2009). الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث/ جدار للكتاب العالمي.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصباح، زهير نعيم. (د ت). إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين -منحى نظمي- عمان: دار وائل للنشر.
- دودين، أحمد يوسف. (د ت). إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة. الأردن: دار اليازوري.
- ديسلر، جاري، (2003). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة أحمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة). المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- الرحاحله، عبد الرزاق سالم. (2010). نظرية المنظمة. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- رسلان، علاء الدين. (2012). التطوير التنظيمي. دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- رسلان، نبيل إسماعيل. (2008). الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية).
- رضا، هاشم حمدي. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012-2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زاهر، عبد الرحيم. (2011). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، حسين بن سالم جابر. (2013). السلوك التنظيمي والتنمية البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد أكرم. (2012). مدخل إلى العمل المؤسسي. ط 3. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- شاويش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط 3. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الشعبان، محمد جاسم والأبعج، محمد صالح. (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم. (2014). نظرية المنظمة. ط 5. عمان: دار المسيرة.
- الشميلي، عائشة يوسف. (2017). برنامج تحسين الأداء. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- صابر، محمد عبد العليم وتعليب، خالد عبد المجيد. (2010). إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- صلاح، هاشم. (2018). الإدارة في النظم الخدمية. مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2011). الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم). إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عباس، أنس عبد الباسط. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عباس، حسين وليد حسين. (2015). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية - المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية-. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد ربه، رائد محمد. (2013). نظرية المنظمة والمؤسسات. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (2013). تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الإستراتيجيات - الاقتصاديات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عناية، غازي. (2008). منهجية إعداد البحث العلمي (بكالوريوس...ماجستير...دكتوراه). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- فليه، فاروق عبده و محمد، عبد المجيد السيد. (د ت). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القاضي، دلال والبياتي، محمود. (2007). منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط 4. الرياض: العبيكان للنشر.
- القدومي، محمد ومحمد، محمد هاني وعبوي، زيد. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

- القريوتي، محمد قاسم. (2013). نظرية المنظمة والتنظيم. ط 4. عمان: دار وائل للنشر.
- القطامين، أحمد. (2009). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. ط2. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تموي-تكنولوجي-عولمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الكساسبة، وصفي. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كشواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. ط2. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جديد للنشر والتوزيع.
- محمد، محمد هاني. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- المعايطه، رولا نايف والحموري، صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- الموسوي، سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الوليد، بشار يزيد. (2008). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- النداوي، عبد العزيز بدر. (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- نصر الله، حنا. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- نعساني، عبد المحسن وعقيلي، عمر وصفي. (2008). نظريات الإدارة (مدخل لنظرية المنظمة). حلب: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- نوري، منير. (2014). تسيير الموارد البشرية. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (2007-2008). مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط2. عمان: دار وائل للنشر.

❖ قائمة المراجع باللغة الأجنبية.

- Benchemam, F., Galindo, G. (2006). **Gestion des ressources humaines**. Paris: Gualino éditeur.
- Bhandari, A., & Verma, Raghunath, P. (2013). **Strategic Management A Conceptual Framework**. New Delhi: Mc Graw Hill Education.
- Pageau, C. (2004). **Human Resources Management Guide for information Technology Companies**. Québec: TECHNO Compétences et Emploi-Québec.
- Peretti, J.M. (2000). **Ressources Humaine**. (8<sup>ème</sup> éd.). Paris: Edition Vuibert.
- Pinnington, A., & Macklin, R., & Campbell, T. (2007). **Human Resources Management Ethics and Employment**. USA : OXFORD University press.
- Proulx, D. (2010). **Management des organisations publiques (Théorie et applications)**. (2<sup>ème</sup> éd.). Québec: presses de l'université du Québec.

❖ قائمة الدوريات والمجلات العلمية.

- باسي، إلهام. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي -دراسة ميدانية في مصحة الفارابي-، مجلة علوم الإنسان والمجتمع للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (7)، جامعة بسكرة.
- الحياصات، خالد محمد. (2006). معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (2)، العدد (4)، الأردن.
- رمضان، أحمد. (مدير إدارة الموارد البشرية في MTN سوريا). (2009). **مجلة جهينة**، العدد (47)، دمشق، <https://jouhina.com/magazine/archive> ، تاريخ النشر: 2009/04/02، تاريخ الاطلاع: 2018/12/22، 16:12.
- فارس، سليمان. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (26)، العدد (2)، جامعة دمشق.
- الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود، والعميان، محمود سلمان. (2010). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة -دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن-، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (06)، العدد (1)، الأردن.
- المبيضين، محمد ذيب. (2013). فاعلية نظام الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (9)، العدد (4)، الأردن.

- نصيرات، فريد والخطيب، صالح. (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (2).
- ❖ قائمة الأطروحات والرسائل العلمية.
- أبو أمونه، يوسف محمد يوسف. (2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- بدر، رشاد محمود. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- بن دريدي، منير. (2009-2010). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجواترية (التدريب، الحوافز) -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة-، (رسالة ماجستير)، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- بن نمشه، سعيد بن عبيد. (2007). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، (أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- بنية، عمر. (2006). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية بشركة توزيع الموارد البترولية نفضال، (رسالة ماجستير)، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS، الجزائر.
- بوجان، عادل. (2014-2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة)، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور. (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، (أطروحة دكتوراه)، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان.
- جبين، عبد الوهاب محمد. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، (أطروحة دكتوراه)، جامعة St. Clements، سوريا.
- حسن، أمال نمر. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- حسن، عبد المحسن أحمد حاجي. (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، (رسالة ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الدجني، إياد علي. (2010). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-، (أطروحة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- زعزع، فطيمة. (2016-2017). أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- السعيد، أحمد. التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير)، (International Virtual University (UK)، المملكة المتحدة.
- سمالي، يحييه. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- شرقي، خليل. (2015-2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- شلتوت، أماني خضر. (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري -دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)-، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- صيام، محمد رشدي عايش. (2007). فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الضمور، موفق محمد. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مصر.
- عايش، شادي عطا محمد. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- عبد الصمد، سميرة. (2015-2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)-، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- العتيبي، ناصر بن منيف بن رازن. (2007). الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض-، (أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- علوطي، لمين. (2007-2008). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- فرحاتي، لويذة. (2015-2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة-، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- القاضي زياد مفيد. (2012). علاقة الممارسات الإدارية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات -دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن-، (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- قرماط، نوري. (2010-2011). واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، (رسالة ماجستير)، معهد علوم الطبيعة والحياة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر.
- مانع، سريينة. (2014-2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية-، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- مزغيش، عبد الحليم. (2011-2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- المطيري، فيصل بن محمد. (2010). دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- المير، إيهاب خميس أحمد. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين-، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ميروح، عبد الوهاب. (2010). السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر.

❖ قائمة المراسيم والمناشير.

- الأمر رقم 06-03. (المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427هـ الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006). يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد (46)، (الصادرة بتاريخ: 20 جمادى الثانية عام 1427هـ الموافق لـ 16 يوليو سنة 2006).
- المرسوم التنفيذي رقم 06-345. (المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006). المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد (61)، (الصادرة بتاريخ: 8 رمضان عام 1427هـ الموافق لـ 01 أكتوبر سنة 2006).
- المرسوم التنفيذي رقم 96-92. (المؤرخ في 14 شوال عام 1414هـ الموافق لـ 3 مارس سنة 1996). يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد (16).
- المرسوم التنفيذي رقم 95-126. (المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1415 هـ الموافق لـ 29 أبريل سنة 1995). يعدل ويتم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها للموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد (26).

❖ المواقع الإلكترونية.

- صلاح، رزان. معايير التقييم المؤسسي. تاريخ آخر تحديث: 2017/04/10، على الساعة: 07:50، تاريخ الاسترجاع: 2018/12/15، على الساعة: 16:16، <https://mawdoo3.com>
- العبيدي، ميسون علي حسين علي. إستراتيجية ووظائف إدارة الموارد البشرية. تاريخ النشر: 2015/03/04، على الساعة: 13:09، تاريخ الاسترجاع: 2018/12/10، على الساعة: 17:50، جامعة بابل، <http://www.uobabylon.edu.iq>
- خطوات التقييم المؤسسي. تاريخ الاسترجاع: 2018/12/15، على الساعة: 17:20، <https://bashria.com/ar/blog/>
- هرم الاحتياجات الإنسانية. تاريخ الاسترجاع: 2018/11/29، على الساعة: 21:25، <http://www.hr pioneers.com/>

# الملاحق



## الملحق (01)

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

# استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

الطالب الباحث بصدد إجراء دراسة بعنوان: تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة -دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري-، وهذا استكمالا للحصول على شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي. ولقد قام الطالب بتصميم هذا الاستبيان الذي هو بين أيديكم من أجل جمع مختلف البيانات التي سوف تساعده لتوضيح معالم الدراسة.

ويتوقف نجاح العملية على مدى تعاونكم من خلال الاطلاع على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفهمها جيدا قبل إبداء رأيكم فيها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بكل موضوعية، حيث أن استكمال الإجابة على جميع عبارات الاستبيان بتأني وبدقة ستعكس على دقة النتائج المتوصل إليها، علما أن آراءكم ووجهات نظركم ستكون موضع عناية واهتمام ولن تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع خالص شكري لكم على حسن تعاونكم.

الطالب الباحث: قرماط نوري

2018-2017

المحور الأول: بيانات شخصية.

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر: ..... سنة
- الوظيفة:  رئيس مصلحة  رئيس مكتب
- الشعبة:  مصلحة التربية البدنية والرياضية  مصلحة نشاطات الشباب
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات  مصلحة التكوين وإدارة الوسائل
- المؤهل العلمي:  مربي  مربي رئيسي  مهندس
- مستشار  ماجستير  دكتوراه
- سنوات الخدمة: ..... سنة

## المحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

الرقم	متوفرة بدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
<b>البعد الأول: الاستقطاب والتسكين</b>						
1.	تقوم المديرية بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيها.					
2.	تقوم المديرية بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة (التعليم، المهارات، نمط الشخصية،..).					
3.	المديرية لديها خطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا.					
4.	تتكفل المديرية بتحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإيجاد حلول لها.					
5.	تقوم المديرية بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة.					
6.	تقوم المديرية بإشراك رؤساء المصالح والمكاتب في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها.					
7.	تحرص المديرية على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة (لغات أجنبية، تقنيات إعلام آلي..).					
8.	المديرية لديها إجراءات تفصيلية متبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بها.					
9.	تقوم المديرية بإجراء اختبار (مسابقة كتابية، مقابلة،..) لاختيار موظفيها الجدد.					
<b>البعد الثاني: التدريب والتنمية</b>						
1.	تهتم المديرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين لديها بشكل دقيق (دورات تدريبية سنوية).					
2.	تشجع المديرية الموظفين على المشاركة في مؤتمرات علمية لها علاقة بنشاطاتها.					

					3. تشجع المديرية الموظفين لديها على التباحث (ندوات داخلية، أيام دراسية، ..الخ) في الحالات العلمية المستمدة من واقع عملها وممارساتها.
					4. تفسح المديرية المجال للموظفين ذوي الخبرة لنقل خبرتهم إلى زملائهم والاستفادة منها (جلسات تنسيق مباشرة وغير مباشرة، داخلية وخارجية).
					5. توفد المديرية الموظفين في تریصات وبعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للاستفادة منها في العمل (تسيير النوادي الرياضية، تسيير المنشآت الرياضية، إدارة المؤسسات الرياضية، ..الخ).
					6. تحث المديرية الموظفين لديها على تحسين المعارف والمهارات الخاصة في كل مستوى وظيفي (تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق ذلك).
					7. توفر المديرية لموظفيها فرص متساوية من التدريب والتطوير.
					8. تقوم المديرية بتدريب الموظفين الجدد من خلال تعليمهم المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.
					9. تنظم المديرية برامج تدريب تخصصية كافية للموظفين لاكتساب المهارات الفكرية والفنية والسلوكية اللازمة.
<b>البعد الثالث: تقييم الأداء</b>					
					1. تقوم المديرية بوضع معدلات ومعايير الأداء لقياس أداء موظفيها (تحديد كيفية التقييم والقياس بشكل مفصل).
					2. تقوم المديرية بتقييم الأداء من خلال مقارنة أداء الموظفين بالمعايير الموضوعية.
					3. هناك نظام خاص لتقييم أداء الموظفين داخل المديرية.
					4. تعتمد المديرية في تقييمها لأداء الموظفين من خلال إنجاز الأعمال الموكلة لهم فقط.

					5. تقوم المديرية بوضع معدلات العمل على أساسها يتم تقييم أداء الموظف الفعلي.
					6. تساهم طرق تقييم الأداء الحالية في القياس الواقعي لأداء الموارد البشرية بشكل عام.
					7. تقوم المديرية بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية المرتدة Feedback.
					8. تقوم المديرية بـ (ملاحظة ومراقبة) سلوكيات كل موظف مع زملائه وكذا المتعاملين معها.
					9. تستخدم المديرية نتائج تقييم الأداء أداةً لترقية الموظفين لديها.
<b>البعد الرابع: التعويضات</b>					
					1. هناك شكل واضح للتعويضات المالية (الأجور، الحوافز، الضمان الاجتماعي، منح التمدرس، ... الخ).
					2. هناك مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات من خارج المديرية.
					3. هناك تكافؤ في الأجر مقارنة مع الجهود المبذولة في العمل.
					4. تحدد قوانين العمل عادة الحد الأدنى للأجور وعدد ساعات العمل اليومية.
					5. تقدم المديرية للوزارة الوصية مقترحات حول مستوى الأجور للمحافظة على القدرة الشرائية للموظف.
					6. تعطي الأجور تكاليف المعيشة الأساسية إلى جانب تغطية جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها الموظف.
					7. هناك احترام للاعتبارات القانونية في منح الأجور للموظفين.
					8. تقوم المديرية بتحليل العوامل المؤثرة في الأجور.
					9. تواكب أجور موظفي المديرية أجور الموظفين المشابهين في قطاعات أخرى من الوظيفة العمومية.

## المحور الثالث: مستوى الأداء المؤسسي وفق مؤشرات

الرقم	متوفرة بدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
<b>البعد الأول: فاعلية المؤسسة</b>						
1.	تعمل المديرية على تحقيق (الغايات/الرسالة) التي وجدت من أجلها.					
2.	تعمل المديرية على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتمادا على تغذية مرتدة من الميدان.					
3.	تحرص المديرية على صياغة أهداف قابلة للتحقيق.					
4.	تعمل المديرية على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاحة وفعالية من خلال إشراك كل مصالحها ومكاتبها.					
5.	تحدد المديرية شروط وضع وتنفيذ برامج ونشاطات المديرية بوضوح.					
6.	تعمل المديرية على أن تتسق فلسفتها مع فلسفة الدولة.					
7.	تحدد المديرية بدقة وسائل تحقيق الأهداف المتعددة لبرامجها.					
8.	تقدم المديرية الخدمات المنتظرة منها وفق إطار تخصصها بشكل جيد.					
9.	تعمل المديرية على تحديد سياسات المديرية وتحرص على ضرورة احترامها.					
<b>البعد الثاني: كفاءة المؤسسة</b>						
1.	تستثمر المديرية مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.					
2.	تنفذ المديرية برامجها وأنشطتها بتكلفة مناسبة مع مخرجات (النتائج) هذه البرامج والأنشطة.					
3.	تعين المديرية الموظفين المؤهلين في المناصب الحساسة لتقديم ما يلزم من الخدمات.					

					4. تستخدم المديرية مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق وذات جودة عالية.
					5. تمتلك المديرية مستندات عمل لأنشطتها وعملياتها وبجداول زمنية دقيقة.
					6. تعمل المديرية على ترشيد نفقاتها اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.
					7. توفر المديرية نظاما مناسباً وفعالاً للاستفادة من منشآتها ومرافقها.
					8. تحرص المديرية على تخصيص موازنات مناسبة ومضبوطة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.
					9. تقوم المديرية بوضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها.
<b>البعد الثالث: الارتباط/الملائمة</b>					
					1. تُناسب فلسفة المديرية مستوى قطاع الشباب والرياضة ومعايره في المنطقة.
					2. يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف المديرية من قبل مجتمع المتعاملين.
					3. تلبي برامج المديرية احتياجات المجتمع (الشباب، الرياضيين، .. الخ).
					4. المجتمع المحلي راضٍ عن الأنشطة والبرامج التي تقدمها المديرية.
					5. هناك زيادة في الطلب على الخدمات التي تقدمها المديرية من قبل المستفيدين.
					6. المديرية لديها القدرة على تغطية المساحة الجغرافية للولاية.
					7. تقوم المديرية بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج (الاجتماعية، التربوية، الترفيهية، الرياضية، ..).

					8. تضع المديرية سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات تعاون مع مديريات الشباب والرياضة في ولايات أخرى.
					9. تحرص المديرية على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات ومديريات أخرى بالولاية، في إطار تطوير البرامج وتحسين نوعية الخدمات.
<b>البعد الرابع: الاستدامة</b>					
					1. تناسب فلسفة المديرية مواردها المالية، من خلال استخدام كل الموارد المالية في تنفيذ البرامج والأنشطة.
					2. للمديرية القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.
					3. المديرية تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها.
					4. لدى المديرية القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفتاتها المستهدفة بالكفاءة والفعالية نفسها وبنفس الجودة والنوعية.
					5. تملك المديرية من الموارد البشرية المؤهلة والكافية اللازمة لاستمرار عملها.
					6. تتناغم برامج وأنشطة المديرية مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.
					7. تقوم المديرية بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.
					8. تقوم المديرية بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة مما يساهم في تنمية مستدامة للقطاع.
					9. تعمل وتحرص المديرية على تطوير خدماتها باستمرار.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

## الملحق (02)

## قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الترتيب	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الاختصاص	الكلية/الجامعة
01.	غنام نور الدين	أستاذ التعليم العالي	نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة أم البواقي
02.	بشير حسام	أستاذ التعليم العالي	النشاط البدني الرياضي المكيف	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة أم البواقي
03.	بوطالي بن جدو	أستاذ التعليم العالي	النشاط البدني الرياضي التربوي	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة سطيف 2
04.	أمزيان أسامة	أستاذ محاضر —أ—	العلوم البيوطبية الرياضية	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة أم البواقي
05.	مالك رضا	أستاذ محاضر —أ—	العلوم البيوطبية الرياضية	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة أم البواقي
06.	بن رجم أحمد	أستاذ محاضر —أ—	الإدارة والتسيير الرياضي	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة المسيلة
07.	منححي مخلوف	أستاذ محاضر —أ—	الإدارة والتسيير الرياضي	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة المسيلة
08.	بوصلاح النذير	أستاذ محاضر —أ—	الإدارة والتسيير الرياضي	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة المسيلة
09.	بوعطيط جلال الدين	أستاذ محاضر —أ—	علم النفس وعلوم التربية	كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية. جامعة سكيكدة
10.	شلابي زهير	أستاذ محاضر —أ—	علم النفس العمل والتنظيم	كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية. جامعة سكيكدة
11.	ساري نصر الدين	أستاذ محاضر —أ—	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة أم البواقي
12.	عيساني عامر	أستاذ محاضر —أ—	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة باتنة 1
13.	بوكتير جبار	أستاذ محاضر —أ—	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة أم البواقي
14.	عسول محمد الأمين	أستاذ محاضر —أ—	علوم التسيير	معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية. المركز الجامعي بركة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة.  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

من الطالب الباحث: قرمط نوري

# طالب تكميته استاذ

الإمضاء  
2017/09/07

الاسم واللقب  
الدرجة العلمية  
التخصص  
الكلية/المعهد  
الجامعة

عنايم نور الدين  
الاسم: الناظم الحافظ  
تدريب وتهيئة لدرجة البكالوريا  
علوم وتكنولوجيا النشاط البدني والرياضة  
بجامعة الجزائر

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: قرمط نوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

# طلب تصحيحه استبيان

الإمضاء

الإسم واللقب  
الدرجة العلمية  
التخصص  
الكلية/المعهد  
الجامعة

اسم الباحث: قرمط نوري  
الدرجة العلمية: أستاذ المحاضر  
التخصص: البيدغوجيا الرياضية  
الكلية/المعهد: معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
الجامعة: جامعة محمد بوضياف

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: قرواط نوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

# طالبة تمكينة استيتيان

الاسم واللقب  
الدرجة العلمية  
التخصص  
الكلية/المعهد  
الجامعة

يوطاليمية كسرة عمو  
اساتذة لالتعليم العالي  
المنظمة الرياضية للتربية  
فحص علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

الإهداء  
B.B

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: قرمط نوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

# طلبة تكمليه استديان

الإمضاء	الاسم واللقب
	أحمد بن أمزيان
	أستاذ مساعد في الرياضيات التطبيقية
	العلوم البيولوجية والرياضية
	العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
	العربية / المعهد
	الكلية / المعهد
	الجامعة

والسلامة من الأستاذ مارس وظيفة مستشار رئيسي في الرياضيات لمدة 18 سنة  
بمدينة السبابة والرياضية لولوج أم البواقي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: فرماط نوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

# طلب تحكيمه استبيان

الإسم واللقب  
الدرجة العلمية  
التخصص  
الكلية/المعهد  
الجامعة

عالمك رضا  
أستاذان محاضر قسم "أ"  
العلوم البيوطبية الرياضية  
علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضية  
المعولمي بن مولود - أم الوافقي -

الإمضاء

ملاحظة: مستنشاخيا الرياضية لمدة 15 سنة - مبروذة الشباب والرياضة. تبسة -

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: قرمات نوري

إلى السادة الأمادة الأفاضل.

# طالبه تحية استيراد

الإمضاء

الاسم واللقب

الدرجة العلمية

التخصص

الكلية/المعهد

الجامعة

احمد بن محمد  
محمدا  
أحمد بوضياف  
مدرسة العلوم الرياضية  
محمد بوضياف - المسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

من الطالب الباحث: قرومات نوري

# طالبه وتحكيه استبيان

الإمضاء

ديويش الكور

الاسم واللقب	النذير بوضياف
الدرجة العلمية	أخصائي في علم النفس
التخصص	الدراسة في التخصص الرياضي
الكلية/المعهد	علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي
الجامعة	جامعة محمد بوضياف - المسيلة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: لرماط نوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

# طلبة تكميته استيتيان

جلال الدين بوعطيط  
أستاذ محاضر مسجل  
علم الفقه الفل والسنن  
قسم علم الفقه  
جامعة أم القرى 21511 كعيدة

الاسم واللقب  
الدرجة العلمية  
التخصص  
الكلية/المعهد  
الجامعة

الإحصاء  
د/ بوضياف جلال الدين

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
 معهد علوم وثقافات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الدكتور قورطاط بوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل،

# طالب تكمية استبدان

أشرف

الاسم واللقب	تحيو مشلاي
الوحدة العلمية	استاذ محاضر قسم أ.
التخصص	علم النفس العمل والتنظيم
الكلية المعهد	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
الجامعة	جامعة أم أوف 1922 تكريت

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: قرمط نوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

# طلب تصحيحه استيفان

الإهداء

الاسم واللقب

الدرجة العلمية

التخصص

الكلية/المعهد

الجامعة

فهد بن صالح  
أستاذ محاضر

جامعة الجزائر  
المعهد الوطني للبحوث  
الرياضية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات البنّات الرياضية والرياضية

من الطالب الباحث: قرمط نوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

# طلب تصحيح امتحان

الإسم واللقب  
الدرجة العلمية  
التخصص  
الكلية/المعهد  
الجامعة

عاصم وعيسى طرزي  
تصانيف رياضية  
علوم التسيير  
كلية العلوم الاقتصادية  
جامعة بشار

الإمضاء



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: قرمط نوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

# طالبة تخصص أساتذة

الإمضاء

الاسم واللقب  
الدرجة العلمية  
التخصص  
الكلية/المعهد  
الجامعة

بوكار حصار  
إيضاف مصاحف ضرورية  
علمية  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية  
جامعة أم البواقي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: قرواط نوري

إلى السادة الأساتذة الأفاضل.

# طلبه تمكينه استكمال

الإمضاء

Aboulkamel Lamina

APPA

الاسم واللقب

الدرجة العلمية

التخصص

الكلية/المعهد

الجامعة

محمد الكمال مينا

مستشار

علوم التمارين

معهد العلوم والتقنيات البدنية والرياضية

المركز الجامعي بـ ب

الملحق (03)

المدقق اللغوي للاستبيان

جامعة محمد بوضياف - المسيلة.  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحثة: لولمة بوري

للستاذة الأستاذة الأستاذة

# طلبه تدقيق لغوي للاستبيان

في إطار التصحيح للحصول على شهادة دكتوراه علوم، في تخصص علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل تدقيقه لغوياً. من خلال مراجعة فقراته وتعديل ما يمكن تعديله فيما يخص التركيب اللغوية، وتصحيح ما ورد فيه من أخطاء. وهذا من أجل إعطائه الهيئة اللغوية اللائقة، لكي تكون فقراته مفهومة وتصل بسلامة لأعنان المستوفين. ما من شك في تقييم أهميات الصداقة المعوية عن أزالهم.

شكراً من لولمة بوري والتقدير والاحترام.

الإسم واللقب  
الدرجة العلمية  
التخصص  
الكلية/العهد  
الجامعة

موسى كركان  
أستاذ مساعد - أ  
أبوظبي - الإمارات  
محمد التاطب والأستاذ  
جامعة محمد بوضياف والمسيلة - مسيلة

الإمضاء  


المدقق اللغوي للأطروحة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
 معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

من الطالب الباحث: **فرمانظ توري**

في المادة: **الأساندة الأناضول**

# طلب تدقيق لغوي للأطروحة

في إطار التحضير للحصول على شهادة دكتوراه علوم، في تخصص علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة، نضع بين أيديكم هذه الأطروحة من أجل تدقيقها لغوياً، من خلال مراجعة محتواها وتعديل ما يمكن تعديله فيما يخص التركيب النحوي، وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء، وهذا من أجل إعطائها الحالة اللغوية اللازمة، لكي تكون العبارات والفقرات اللغوية التي تسجها الطالب الباحث سليمة في تحليله ومدانته وتعامله مع مختلف البيانات والمعلومات المستخدمة في هذا العمل.

تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

الإسم واللقب  
 الدرجة العلمية  
 التخصص  
 الكلية/المعهد  
 الجامعة

صورت كبرياء  
 الأستاذ محاسن جبار  
 التدريس العقاب  
 محمد أكواب اللغات  
 جامعة محمد بوضياف المسيلة

الإمضاء  


## الملحق (04)

فريق الباحثين المساعدين

الرقم	الولاية	الباحث	الوظيفة	مكان العمل
.01	أم البواقي	قرمات نوري	أستاذ مساعد -أ-	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية / جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
.02	باتنة			
.03	تبسة	فارس عبد الغني	أستاذ مساعد -أ-	
.04	خنشلة	بركان عادل	أستاذ مساعد -أ-	
.05	سطيف	بن يوسف وليد	أستاذ مساعد -أ-	
.06	جيجل	بوراشيد هشام	أستاذ مساعد -أ-	
.07	ميلة	بن فاضل فؤاد	أستاذ محاضر -ب-	
.08	سكيكدة	نوار أحمد	أستاذ مساعد -أ-	

## الملحق (05)

### بطاقة تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique  
Université de Mohamed Boudiaf M'sila  
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et  
Sportives  
Directeur adjoint chargé de la poste graduation ; de la recherche  
scientifique et des relations extérieures



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات  
الخارجية

المسيلة في: 2018/04/25

إلى السيد: مدير الشباب والرياضة

### الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفنا أم نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: قرماط نوري**  
وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في إطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان: تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة -دراسة ميدانية في بعض ولايات الشرق الجزائري-**

الملحق (06)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف-سمرنوف  
المحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية  
البعد الأول: الاستقطاب والتسكين

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
CH11	,182	9	,200 <sup>*</sup>	,967	9	,867

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الثاني: التدريب والتنمية

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
CH11	,142	9	,200 <sup>*</sup>	,974	9	,925

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الثالث: تقييم الأداء

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
CH11	,255	8	,133	,910	8	,354

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الرابع: التعويضات

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
CH11	,232	9	,176	,897	9	,237

a. Correction de signification de Lilliefors

المحور الثالث: مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي  
البعد الأول: فاعلية المؤسسة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
CH11	,165	9	,200 <sup>*</sup>	,928	9	,459

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الثاني: كفاءة المؤسسة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
CH11	,224	8	,200 <sup>*</sup>	,930	8	,518

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الثالث: الارتباط/الملائمة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
CH11	,206	9	,200 <sup>*</sup>	,926	9	,445

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

البعد الرابع: الاستدامة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
CH11	,185	9	,200 <sup>*</sup>	,956	9	,754

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

## الملحق (07)

## قيم صدق المحتوى لعبارات الاستبيان وفق معادلة Laushe

• المحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

- البعد الأول: الاستقطاب والتسكين

الاستقطاب والتسكين				
قيمة صدق المحتوى	الحكم		العبارة	الرقم
	لا يقيس	يقيس		
1.00	00	14	تقوم المديرية بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة في المديرية.	.01
1.00	00	14	تقوم المديرية بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة (التعليم، المهارات، نمط الشخصية،..).	.02
1.00	00	14	المديرية لديها خطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا.	.03
0.86	01	13	تتكفل المديرية بتحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإيجاد حلول لها.	.04
0.86	01	13	تقوم المديرية بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة.	.05
1.00	00	14	تقوم المديرية بإشراك رؤساء المصالح والمكاتب في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها.	.06
0.86	01	13	تحرص المديرية على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة (لغات أجنبية، تقنيات الإعلام الآلي،.. الخ	.07
1.00	00	14	المديرية لديها إجراءات تفصيلية متبعة لاختبار أفضل العناصر المرشحة للعمل بها.	.08
1.00	00	14	تقوم المديرية بإجراء اختبار (مسابقة كتابية، مقابلة، ..) لاختبار موظفيها الجدد.	.09
8.58	المجموع			

التدريب والتنمية				
قيمة صدق المحتوى	الحكم		العبارة	الرقم
	لا يقيس	يقيس		
1.00	00	14	تهتم المديرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين لديها بشكل دقيق (دورات تدريبية سنوية).	.01
1.00	00	14	تشجع المديرية الموظفين على المشاركة في مؤتمرات علمية لها علاقة بنشاطاتها.	.02
0.71	2	12	تشجع المديرية الموظفين لديها على التباحث (ندوات داخلية، أيام دراسية، ..الخ) في الحالات العلمية المستمدة من واقع عملها وممارساتها.	.03
1.00	00	14	تفسح المديرية المجال للموظفين ذوي الخبرة لنقل خبرتهم إلى زملائهم والاستفادة منها (جلسات تنسيق مباشرة وغير مباشرة، داخلية وخارجية).	.04
1.00	00	14	توفد المديرية الموظفين في تربصات وبعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للاستفادة منها في العمل (تسيير النوادي الرياضية، تسيير المنشآت الرياضية، إدارة المؤسسات الرياضية، ..الخ).	.05
0.71	02	12	تحت المديرية الموظفين لديها على تحسين المعارف والمهارات الخاصة في كل مستوى وظيفي (تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق ذلك).	.06
1.00	00	14	توفر المديرية لموظفيها فرص متساوية من التدريب والتطوير.	.07
1.00	00	14	تقوم المديرية بتدريب الموظفين الجدد من خلال تعليمهم المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.	.08
0.71	02	12	تنظم المديرية برامج تدريب تخصصية كافية للموظفين لاكتساب المهارات الفكرية والفنية والسلوكية اللازمة.	.09
8.13	المجموع			

## - البعد الثالث: تقييم الأداء

تقييم الأداء			
قيمة صدق المحتوى	الحكم		الرقم
	لا يقيس	يقيس	
العبارة			
1.00	00	14	01. تقوم المديرية بوضع معدلات ومعايير الأداء لقياس أداء موظفيها (تحديد كيفية التقييم والقياس بشكل مفصل).
0.71	02	12	02. تقوم المديرية بتقييم الأداء من خلال مقارنة أداء الموظفين بالمعايير الموضوعية.
1.00	00	14	03. هناك نظام خاص لتقييم أداء الموظفين داخل المديرية.
0.71	02	12	04. تعتمد المديرية في تقييمها لأداء الموظفين من خلال إنجاز الأعمال الموكلة لهم فقط.
1.00	00	14	05. تقوم المديرية بوضع معدلات العمل على أساسها يتم تقييم أداء الموظف الفعلي.
0.71	02	12	06. تساهم طرق تقييم الأداء الحالية في القياس الواقعي لأداء الموارد البشرية بشكل عام.
1.00	00	14	07. تقوم المديرية بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية المرتدة Feedback.
0.86	01	13	08. تقوم المديرية بـ (ملاحظة ومراقبة) سلوكيات كل موظف مع زملائه وكذا المتعاملين معها.
1.00	00	14	09. تستخدم المديرية نتائج تقييم الأداء أداةً لترقية الموظفين لديها.
7.99	المجموع		

- البعد الرابع: التعويضات

التعويضات				
قيمة صدق المحتوى	الحكم		العبارة	الرقم
	لا يقيس	يقيس		
0.71	02	12	هناك شكل واضح للتعويضات المالية (الأجور، الحوافز، الضمان الاجتماعي، منح التمدرس، ... الخ).	.01
0.86	01	13	هناك مستويات أجر محفزة لجذب الكفاءات من خارج المديرية.	.02
0.86	01	13	هناك تكافؤ في الأجر مقارنة مع الجهود المبذولة في العمل.	.03
0.71	02	12	تحدد قوانين العمل عادة الحد الأدنى للأجور وعدد ساعات العمل اليومية.	.04
1.00	00	14	تقدم المديرية للوزارة الوصية مقترحات حول مستوى الأجور للمحافظة على القدرة الشرائية للموظف.	.05
0.71	02	12	تغطي الأجور تكاليف المعيشة الأساسية إلى جانب تغطية جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها الموظف.	.06
1.00	00	14	هناك احترام للاعتبارات القانونية في منح الأجور للموظفين.	.07
0.86	01	13	تقوم المديرية بتحليل العوامل المؤثرة في الأجور.	.08
0.71	02	12	تواكب أجور موظفي المديرية أجور الموظفين المشابهين في قطاعات أخرى من الوظيفة العمومية.	.09
7.42	المجموع			

- المحور الثالث: مستوى الأداء المؤسسي وفق مؤشراتته  
- البعد الأول: فاعلية المؤسسة

فاعلية المؤسسة				
قيمة صدق المحتوى	الحكم		العبارة	الرقم
	لا يقيس	يقيس		
1.00	00	14	تعمل المديرية على تحقيق (الغايات/الرسالة) التي وجدت من أجلها.	.01
1.00	00	14	تعمل المديرية على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتمادا على تغذية مرتدة من الميدان.	.02
1.00	00	14	تحرص المديرية على صياغة أهداف قابلة للتحقيق.	.03
1.00	00	14	تعمل المديرية على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاحة وفعالية من خلال إشراك كل مصالحها ومكاتبها.	.04
1.00	00	14	تحدد المديرية شروط وضع وتنفيذ برامج ونشاطات المديرية بوضوح.	.05
0.57	03	11	تعمل المديرية على أن تتسق فلسفتها مع فلسفة الدولة.	.06
1.00	00	14	تحدد المديرية بدقة وسائل تحقيق الأهداف المتعددة لبرامجها.	.07
0.71	02	12	تقدم المديرية الخدمات المنتظرة منها وفق إطار تخصصها بشكل جيد.	08
1.00	00	14	تعمل المديرية على تحديد سياسات المديرية وتحرص على ضرورة احترامها.	.09
8.28	المجموع			

كفاءة المؤسسة				
قيمة صدق المحتوى	الحكم		العبارة	الرقم
	لا يقيس	يقيس		
1.00	00	14	تستثمر المديرية مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	.01
1.00	00	14	تنفذ المديرية برامجها وأنشطتها بتكلفة مناسبة مع مخرجات (النتائج) هذه البرامج والأنشطة.	.02
1.00	00	14	تعين المديرية الموظفين المؤهلين في المناصب الحساسة لتقديم ما يلزم من الخدمات.	.03
1.00	00	14	تستخدم المديرية مصادر معلومات حديثة وكافية تمكّنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق وذات جودة عالية.	.04
1.00	00	14	تمتلك المديرية مستندات عمل لأنشطتها وعملياتها وبجدول زمنية دقيقة.	.05
1.00	00	14	تعمل المديرية على ترشيد نفقاتها اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	.06
1.00	00	14	توفر المديرية نظاما مناسباً وفعالاً للاستفادة من منشآتها ومرافقها.	.07
1.00	00	14	تحرص المديرية على تخصيص موازنات مناسبة ومضبوطة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	.08
1.00	00	14	تقوم المديرية بوضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها.	.09
9.00	المجموع			

الارتباط/الملائمة				
قيمة صدق المحتوى	الحكم		العبارة	الرقم
	لا يقيس	يقيس		
1.00	00	14	تُناسب فلسفة المديرية مستوى قطاع الشباب والرياضة ومعاييرها في المنطقة.	.01
1.00	00	14	يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف المديرية من قبل مجتمع المتعاملين.	.02
1.00	00	14	تلبي برامج المديرية احتياجات المجتمع (الشباب، الرياضيين، ..الخ).	.03
0.86	01	13	المجتمع المحلي راضٍ عن الأنشطة والبرامج التي تقدمها المديرية.	.04
1.00	00	14	هناك زيادة في الطلب على الخدمات التي تقدمها المديرية من قبل المستفيدين.	.05
0.71	02	12	المديرية لديها القدرة على تغطية المساحة الجغرافية للولاية.	.06
1.00	00	14	تقوم المديرية بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاتها من البرامج (الاجتماعية، التربوية، الترفيهية، الرياضية، ..).	.07
1.00	00	14	تضع المديرية سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات تعاون مع مديريات الشباب والرياضة في ولايات أخرى.	.08
0.71	02	12	تحرص المديرية على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات ومديريات أخرى بالولاية، في إطار تطوير البرامج وتحسين نوعية الخدمات.	.09
8.28	المجموع			

الاستدامة				
قيمة صدق المحتوى	الحكم		العبارة	الرقم
	لا يقيس	يقيس		
1.00	00	14	تناسب فلسفة المديرية مواردها المالية، من خلال استخدام كل الموارد المالية في تنفيذ البرامج والأنشطة.	.01
0.86	01	13	للمديرية القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	.02
0.86	01	13	المديرية تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها.	.03
1.00	00	14	لدى المديرية القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفعاليتها المستهدفة بالكفاءة والفعالية نفسها وبنفس الجودة والتنوع.	.04
0.86	01	13	تملك المديرية من الموارد البشرية المؤهلة والكافية اللازمة لاستمرار عملها.	.05
1.00	00	14	تتناغم برامج وأنشطة المديرية مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.	.06
1.00	00	14	تقوم المديرية بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.	.07
1.00	00	14	تقوم المديرية بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة مما يسهم في تنمية مستدامة للقطاع.	.08
0.86	01	13	تعمل وتحرص المديرية على تطوير خدماتها باستمرار.	.09
8.44	المجموع			

## الملحق (08)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان  
المحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية  
البعد الأول: الاستقطاب والتسكين

## Corrélations

		TOT1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
TOT1	Corrélation de Pearson	1	,520**	,719**	,685**	,737**	,632**	,756**	,494**	,542**	,666**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,520**	1	,306	,412*	,120	,414*	,236	,137	,051	,373*
	Sig. (bilatérale)	,003		,100	,024	,528	,023	,209	,470	,790	,042
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,719**	,306	1	,654**	,594**	,320	,496**	,210	,342	,267
	Sig. (bilatérale)	,000	,100		,000	,001	,084	,005	,265	,064	,154
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,685**	,412*	,654**	1	,509**	,311	,560**	,041	,192	,303
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,000		,004	,094	,001	,828	,310	,103
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,737**	,120	,594**	,509**	1	,378*	,555**	,412*	,435*	,319
	Sig. (bilatérale)	,000	,528	,001	,004		,040	,001	,024	,016	,085
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,632**	,414*	,320	,311	,378*	1	,373*	,238	,119	,439*
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,084	,094	,040		,042	,205	,532	,015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,756**	,236	,496**	,560**	,555**	,373*	1	,250	,309	,475**
	Sig. (bilatérale)	,000	,209	,005	,001	,001	,042		,183	,096	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,494**	,137	,210	,041	,412*	,238	,250	1	,349	,261
	Sig. (bilatérale)	,005	,470	,265	,828	,024	,205	,183		,059	,164
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,542**	,051	,342	,192	,435*	,119	,309	,349	1	,301
	Sig. (bilatérale)	,002	,790	,064	,310	,016	,532	,096	,059		,106
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	,666**	,373*	,267	,303	,319	,439*	,475**	,261	,301	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,154	,103	,085	,015	,008	,164	,106	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	TOT1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
TOT1	Corrélacion de Pearson	1	,659**	,674**	,760**	,753**	,759**	,729**	,589**	,555**	,515**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélacion de Pearson	,659**	1	,516**	,413*	,454*	,432*	,487**	,165	,543**	,070
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,023	,012	,017	,006	,383	,002	,714
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélacion de Pearson	,674**	,516**	1	,583**	,474**	,487**	,297	,407*	,168	,148
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,001	,008	,006	,111	,026	,375	,435
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélacion de Pearson	,760**	,413*	,583**	1	,576**	,453*	,421*	,524**	,328	,286
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,001		,001	,012	,021	,003	,077	,125
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélacion de Pearson	,753**	,454*	,474**	,576**	1	,701**	,610**	,269	,322	,104
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,008	,001		,000	,000	,151	,083	,584
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélacion de Pearson	,759**	,432*	,487**	,453*	,701**	1	,689**	,243	,204	,318
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,006	,012	,000		,000	,196	,279	,087
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélacion de Pearson	,729**	,487**	,297	,421*	,610**	,689**	1	,281	,392*	,255
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,111	,021	,000	,000		,132	,032	,174
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélacion de Pearson	,589**	,165	,407*	,524**	,269	,243	,281	1	,124	,495**
	Sig. (bilatérale)	,001	,383	,026	,003	,151	,196	,132		,516	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélacion de Pearson	,555**	,543**	,168	,328	,322	,204	,392*	,124	1	,250
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,375	,077	,083	,279	,032	,516		,182
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélacion de Pearson	,515**	,070	,148	,286	,104	,318	,255	,495**	,250	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,714	,435	,125	,584	,087	,174	,005	,182	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

	TOT1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
TOT1	Corrélation de Pearson	1	,665**	,746**	,675**	,491**	,582**	,850**	,592**	,512**	,712**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,006	,001	,000	,001	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,665**	1	,783**	,445*	,060	,032	,481**	,175	,549**	,462**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,014	,751	,867	,007	,356	,002	,010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,746**	,783**	1	,366*	,050	,243	,705**	,336	,421**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,047	,792	,195	,000	,070	,021	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,675**	,445*	,366*	1	,596**	,390**	,441*	,303	,271	,293
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,047		,001	,033	,015	,104	,148	,116
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,491**	,060	,050	,596**	1	,506**	,222	,092	,106	,239
	Sig. (bilatérale)	,006	,751	,792	,001		,004	,238	,629	,578	,203
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,582**	,032	,243	,390**	,506**	1	,590**	,436*	-,167	,182
	Sig. (bilatérale)	,001	,867	,195	,033	,004		,001	,016	,378	,335
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,850**	,481**	,705**	,441*	,222	,590**	1	,525**	,344	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,015	,238	,001		,003	,063	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,592**	,175	,336	,303	,092	,436*	,525**	1	,132	,420
	Sig. (bilatérale)	,001	,356	,070	,104	,629	,016	,003		,487	,021
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,512**	,549**	,421**	,271	,106	-,167	,344	,132	1	,492**
	Sig. (bilatérale)	,004	,002	,021	,148	,578	,378	,063	,487		,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	,712**	,462*	,450*	,293	,239	,182	,558**	,420	,492**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,013	,116	,203	,335	,001	,021	,006	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	TOT1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
TOT1	Corrélation de Pearson	1	,546**	,583**	,756**	,448*	,431*	,578*	,382*	,565**	,585**
	Sig. (bilatérale)		,002	,001	,000	,013	,017	,001	,037	,001	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,546**	1	,319	,342	,156	,109	,052	,180	,261	,296
	Sig. (bilatérale)	,002		,086	,064	,411	,565	,786	,343	,163	,112
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,583**	,319	1	,390*	-,059	,291	,396*	,135	,191	,200
	Sig. (bilatérale)	,001	,086		,033	,758	,119	,030	,476	,311	,289
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,756**	,342	,390*	1	,426*	,265	,371*	,065	,351	,482**
	Sig. (bilatérale)	,000	,064	,033		,019	,158	,043	,732	,057	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,448*	,156	-,059	,426*	1	-,035	-,028	,257	-,068	,316
	Sig. (bilatérale)	,013	,411	,758	,019		,853	,882	,170	,720	,089
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,431*	,109	,291	,265	-,035	1	,382*	-,154	,436*	-,036
	Sig. (bilatérale)	,017	,565	,119	,158	,853		,037	,416	,016	,852
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,578*	,052	,396*	,371*	-,028	,382*	1	,176	,490**	,157
	Sig. (bilatérale)	,001	,786	,030	,043	,882	,037		,351	,006	,406
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,382*	,180	,135	,065	,257	-,154	,176	1	,007	,065
	Sig. (bilatérale)	,037	,343	,476	,732	,170	,416	,351		,970	,731
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,565**	,261	,191	,351	-,068	,436*	,490**	,007	1	,254
	Sig. (bilatérale)	,001	,163	,311	,057	,720	,016	,006	,970		,176
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	,585**	,296	,200	,482**	,316	-,036	,157	,065	,254	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,112	,289	,007	,089	,852	,406	,731	,176	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثاني:

		Corrélations				
		TOTAL	TOT1	TOT2	TOT3	TOT4
TOTAL	Corrélation de Pearson	1	,820**	,799**	,909**	,507**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,004
	N	30	30	30	30	30
TOT1	Corrélation de Pearson	,820**	1	,556**	,780**	,158
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,405
	N	30	30	30	30	30
TOT2	Corrélation de Pearson	,799**	,556**	1	,689**	,145
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,446
	N	30	30	30	30	30
TOT3	Corrélation de Pearson	,909**	,780**	,689**	1	,283
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,130
	N	30	30	30	30	30
TOT4	Corrélation de Pearson	,507**	,158	,145	,283	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,405	,446	,130	
	N	30	30	30	30	30

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

Corrélations

	TOT1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
TOT1	Corrélation de Pearson	1	,685**	,719**	,721**	,770**	,743**	,572**	,718**	,716**	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,685**	1	,698**	,531**	,455**	,387**	,292	,450	,333	,223
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,012	,034	,117	,013	,072	,237
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,719**	,698**	1	,679**	,540**	,486**	,185	,486**	,256	,244
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,002	,006	,329	,006	,172	,193
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,721**	,531**	,679**	1	,546**	,352	,195	,618**	,431	,224
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,002	,056	,302	,000	,017	,233
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,770**	,455**	,540**	,546**	1	,533**	,331	,498**	,445	,550**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,002	,002		,002	,074	,005	,014	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,743**	,387**	,486**	,352	,533**	1	,406	,455	,428	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,006	,056	,002		,026	,011	,018	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,572**	,292	,185	,195	,331	,406	1	,136	,533**	,591**
	Sig. (bilatérale)	,001	,117	,329	,302	,074	,026		,473	,002	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,718**	,450	,486**	,618**	,498**	,455	,136	1	,508**	,405
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,006	,000	,005	,011	,473		,004	,026
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,716**	,333	,256	,431	,445	,428	,533**	,508**	1	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000	,072	,172	,017	,014	,018	,002	,004		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	,724**	,223	,244	,224	,550**	,690**	,591**	,405	,658**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,237	,193	,233	,002	,000	,001	,026	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	TOT	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
TOT	Corrélation de Pearson	1	,686**	,631**	,754**	,694**	,589**	,756**	,679**	,719**	,520**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,686**	1	,500**	,552**	,538**	,333	,301	,251	,353	,332
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,002	,002	,072	,107	,181	,055	,073
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,631**	,500**	1	,453**	,447**	,390**	,196	,126	,391**	,423**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,012	,013	,033	,299	,507	,033	,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,754**	,552**	,453**	1	,636**	,198	,441**	,398**	,390**	,493**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,012		,000	,293	,015	,030	,033	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,694**	,538**	,447**	,636**	1	,279	,354	,346	,250	,357
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,013	,000		,136	,055	,061	,182	,053
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,589**	,333	,390**	,198	,279	1	,422**	,376**	,570**	-,010
	Sig. (bilatérale)	,001	,072	,033	,293	,136		,020	,040	,001	,960
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,756**	,301	,196	,441**	,354	,422**	1	,789**	,684**	,277
	Sig. (bilatérale)	,000	,107	,299	,015	,055	,020		,000	,000	,138
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,679**	,251	,126	,398**	,346	,376**	,789**	1	,493**	,171
	Sig. (bilatérale)	,000	,181	,507	,030	,061	,040	,000		,006	,367
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,719**	,353	,391**	,390**	,250	,570**	,684**	,493**	1	,188
	Sig. (bilatérale)	,000	,055	,033	,033	,182	,001	,000	,006		,320
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	,520**	,332	,423**	,493**	,357	-,010	,277	,171	,188	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,073	,020	,006	,053	,960	,138	,367	,320	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	TOT1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
TOT1	1	,708**	,742**	,683**	,665**	,523**	,657**	,674**	,733**	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1	,708**	1	,575**	,431*	,513**	,151	,406*	,444*	,411*	,469**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,018	,004	,427	,026	,014	,024	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q2	,742**	,575**	1	,625**	,336	,367	,310	,366	,470**	,449
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,070	,046	,096	,047	,009	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	,683**	,431*	,625**	1	,645**	,088	,455*	,343	,325	,312
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,000	,000	,644	,011	,063	,080	,093
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	,665**	,513**	,336	,645**	1	,031	,469**	,468**	,307	,425*
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,070	,000	,872	,009	,009	,099	,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	,523**	,151	,367	,088	,031	1	,282	,296	,433*	,271
	Sig. (bilatérale)	,003	,427	,046	,644	,872	,131	,112	,017	,147
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	,657**	,406*	,310	,455*	,469**	,282	1	,352	,303	,371*
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,096	,011	,009	,131	,057	,104	,043
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	,674**	,444*	,366	,343	,468**	,296	,352	1	,631**	,192
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,047	,063	,009	,112	,057	,000	,309
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q8	,733**	,411*	,470**	,325	,307	,433*	,303	,631**	1	,435*
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,009	,080	,099	,017	,104	,000	,016
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	,649**	,469**	,449*	,312	,425*	,271	,371*	,192	,435*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,013	,093	,019	,147	,043	,309	,016
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	TOT1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
TOT1	Corrélation de Pearson	1	,711**	,802**	,703**	,701**	,735**	,551**	,556**	,747**	,629**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q1	Corrélation de Pearson	,711**	1	,826**	,487**	,369*	,554**	,261	,234	,404*	,182
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,006	,045	,001	,164	,213	,027	,335
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q2	Corrélation de Pearson	,802**	,826**	1	,688**	,523**	,467**	,286	,359	,451**	,274
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,003	,009	,125	,051	,012	,143
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q3	Corrélation de Pearson	,703**	,487**	,688**	1	,360	,390*	,436*	,268	,285	,375**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000		,050	,033	,016	,152	,128	,041
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q4	Corrélation de Pearson	,701**	,369*	,523**	,360	1	,446*	,394*	,285	,560**	,398**
	Sig. (bilatérale)	,000	,045	,003	,050		,014	,031	,127	,001	,029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q5	Corrélation de Pearson	,735**	,554**	,467**	,390*	,446*	1	,345	,413**	,473**	,431**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,009	,033	,014		,062	,023	,008	,017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q6	Corrélation de Pearson	,551**	,261	,286	,436*	,394*	,345	1	,060	,421*	,266
	Sig. (bilatérale)	,002	,164	,125	,016	,031	,062		,755	,020	,155
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q7	Corrélation de Pearson	,556**	,234	,359	,268	,285	,413*	,060	1	,457*	,348
	Sig. (bilatérale)	,001	,213	,051	,152	,127	,023	,755		,011	,059
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q8	Corrélation de Pearson	,747**	,404*	,451**	,285	,560**	,473**	,421*	,457*	1	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,012	,128	,001	,008	,020	,011		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	,629**	,182	,274	,375**	,398*	,431*	,266	,348	,565**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,335	,143	,041	,029	,017	,155	,059	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثالث:

		Corrélations				
		TOTAL	TOT1	TOT2	TOT3	TOT4
TOTAL	Corrélation de Pearson	1	,884**	,937**	,924**	,886**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
TOT1	Corrélation de Pearson	,884**	1	,879**	,708**	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
TOT2	Corrélation de Pearson	,937**	,879**	1	,780**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
TOT3	Corrélation de Pearson	,924**	,708**	,780**	1	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
TOT4	Corrélation de Pearson	,886**	,614**	,735**	,877**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان:

Corrélations

	TOTAL	TOT1	TOT2
Corrélation de Pearson	1	,878**	,923**
TOTAL Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	30	30	30
Corrélation de Pearson	,878**	1	,625**
TOT1 Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	30	30	30
Corrélation de Pearson	,923**	,625**	1
TOT2 Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	30	30	30

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

## الملحق (09)

نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

البُعد الأول: الاستقطاب والتسكين

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	9

البُعد الثاني: التدريب والتنمية

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	9

البُعد الثالث: تقييم الأداء

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	9

البُعد الرابع: التعويضات

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,684	9

المحور الثالث: مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي

البُعد الأول: فاعلية المؤسسة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	9

البُعد الثاني: كفاءة المؤسسة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	9

البُعد الثالث: الارتباط/الملائمة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	9

البُعد الرابع: الاستدامة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	9

## الملحق (10)

نتائج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبيان

المحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

البُعد الأول: الاستقطاب والتسكين

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,677
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,754
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	9
		Corrélation entre les sous-échelles	,634
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,776
		Longueur inégale	,778
		Coefficient de Guttman split-half	,775

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9.

b. Les éléments sont : Q9, Q2, Q4, Q6, Q8.

## 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
Q1	25,7333	32,064	,394	,812
Q3	25,9000	29,748	,581	,791
Q5	26,0000	29,586	,496	,801
Q7	26,4000	32,110	,356	,816
Q9	25,4000	29,076	,538	,796
Q2	25,8667	29,085	,619	,786
Q4	25,9333	30,202	,662	,786
Q6	26,6000	27,076	,642	,781
Q8	26,5667	31,013	,393	,814

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,714
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,702
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		9
Corrélation entre les sous-échelles			,755
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,860
	Longueur inégale		,861
Coefficient de Guttman split-half			,855

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9.

b. Les éléments sont : Q9, Q2, Q4, Q6, Q8.

### 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
Q1	20,5000	37,293	,569	,819
Q3	21,1000	35,128	,681	,806
Q5	21,2333	34,047	,666	,806
Q7	21,3000	37,321	,468	,828
Q9	21,0333	37,206	,346	,846
Q2	20,3000	35,666	,564	,818
Q4	20,7333	33,651	,652	,807
Q6	21,1667	36,144	,649	,811
Q8	20,9000	37,197	,413	,835

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,676
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,643
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		9
Corrélation entre les sous-échelles			,817
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,900
	Longueur inégale		,901
Coefficient de Guttman split-half			,892

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9.

b. Les éléments sont : Q9, Q2, Q4, Q6, Q8.

### 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
Q1	22,5333	33,637	,557	,803
Q3	21,9667	35,275	,598	,803
Q5	22,7333	33,444	,420	,822
Q7	23,5000	34,741	,472	,812
Q9	22,6667	31,540	,592	,798
Q2	22,7667	31,978	,649	,791
Q4	22,6667	35,747	,341	,827
Q6	22,9000	29,886	,783	,772
Q8	23,3333	36,230	,391	,820

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,470
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,351
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			9
Corrélation entre les sous-échelles			,723
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,839
	Longueur inégale		,841
Coefficient de Guttman split-half			,831

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9.

b. Les éléments sont : Q9, Q2, Q4, Q6, Q8.

### 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
Q1	18,9667	30,240	,402	,652
Q3	19,8333	26,971	,652	,600
Q5	20,8667	31,361	,250	,679
Q7	20,0667	31,720	,164	,701
Q9	20,1667	28,213	,398	,650
Q2	20,8000	28,441	,401	,649
Q4	19,4333	30,392	,222	,691
Q6	20,9333	30,202	,451	,645
Q8	20,8000	29,545	,409	,649

المحور الثاني: مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي

البُعد الأول: فاعلية المؤسسة

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,787
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,710
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			9
Corrélation entre les sous-échelles			,853
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,920
	Longueur inégale		,921
Coefficient de Guttman split-half			,895

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9.

b. Les éléments sont : Q9, Q2, Q4, Q6, Q8.

#### 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
Q1	28,0667	36,271	,585	,863
Q3	28,7000	35,252	,624	,859
Q5	28,7000	36,217	,666	,856
Q7	28,9000	35,817	,626	,859
Q9	28,7000	34,355	,615	,861
Q2	28,5333	35,982	,630	,859
Q4	28,3667	35,482	,696	,853
Q6	28,1333	38,257	,458	,873
Q8	28,7000	36,838	,638	,859

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,693
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,718
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		9
Corrélation entre les sous-échelles			,844
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,915
	Longueur inégale		,916
Coefficient de Guttman split-half			,908

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9.

b. Les éléments sont : Q9, Q2, Q4, Q6, Q8.

### 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
Q1	26,8333	36,213	,578	,830
Q3	26,8333	35,385	,667	,820
Q5	27,1000	38,300	,471	,840
Q7	26,9333	35,306	,551	,834
Q9	26,7667	39,564	,398	,847
Q2	26,9333	37,995	,527	,835
Q4	27,0000	36,552	,594	,828
Q6	26,5333	35,154	,667	,820
Q8	26,6667	36,092	,625	,825

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,665
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,689
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		9
Corrélation entre les sous-échelles			,883
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,938
	Longueur inégale		,939
Coefficient de Guttman split-half			,935

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9.

b. Les éléments sont : Q9, Q2, Q4, Q6, Q8.

### 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
Q1	26,7000	32,838	,622	,818
Q3	27,5000	32,397	,578	,821
Q5	26,7667	33,564	,354	,850
Q7	27,1333	33,016	,576	,822
Q9	27,0000	32,897	,538	,826
Q2	27,1333	31,913	,657	,813
Q4	27,2333	33,702	,576	,823
Q6	27,4333	32,185	,536	,826
Q8	27,6333	30,447	,621	,816

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,743
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,758
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		9
Corrélation entre les sous-échelles			,760
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,864
	Longueur inégale		,865
Coefficient de Guttman split-half			,855

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9.

b. Les éléments sont : Q9, Q2, Q4, Q6, Q8.

### 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
Q1	26,1333	33,844	,609	,839
Q3	26,0333	34,171	,602	,840
Q5	26,2333	34,047	,647	,836
Q7	25,8667	36,602	,433	,856
Q9	25,5000	34,948	,505	,850
Q2	26,3333	32,506	,726	,827
Q4	26,0333	34,654	,607	,840
Q6	25,9333	37,099	,438	,855
Q8	25,8000	33,959	,663	,834

الملحق (11)

نتائج اختبار T للعينة الواحدة

المحور الثاني: تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

البعد الأول: الاستقطاب والتسكين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	80	3,3750	,99842	,11163
Q2	80	3,4125	1,09883	,12285
Q3	80	3,1375	1,18795	,13282
Q4	80	3,3000	1,04821	,11719
Q5	80	3,3250	1,13377	,12676
Q6	80	2,9375	1,34394	,15026
Q7	80	2,6250	1,11803	,12500
Q8	80	2,5500	1,25183	,13996
Q9	80	3,8875	1,28274	,14341

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	3,359	79	,001	,37500	,1528	,5972
Q2	3,358	79	,001	,41250	,1680	,6570
Q3	1,035	79	,304	,13750	-,1269	,4019
Q4	2,560	79	,012	,30000	,0667	,5333
Q5	2,564	79	,012	,32500	,0727	,5773
Q6	-,416	79	,679	-,06250	-,3616	,2366
Q7	-3,000	79	,004	-,37500	-,6238	-,1262
Q8	-3,215	79	,002	-,45000	-,7286	-,1714
Q9	6,188	79	,000	,88750	,6020	1,1730

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	80	2,4625	1,17940	,13186
Q2	80	2,6500	1,37886	,15416
Q3	80	2,3125	1,08609	,12143
Q4	80	2,7625	1,31442	,14696
Q5	80	2,0000	1,21176	,13548
Q6	80	2,4625	1,13566	,12697
Q7	80	2,2500	1,21697	,13606
Q8	80	2,6125	1,31682	,14723
Q9	80	2,1500	1,24372	,13905

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	-4,076	79	,000	-,53750	-,8000	-,2750
Q2	-2,270	79	,026	-,35000	-,6569	-,0431
Q3	-5,662	79	,000	-,68750	-,9292	-,4458
Q4	-1,616	79	,110	-,23750	-,5300	,0550
Q5	-7,381	79	,000	-1,00000	-1,2697	-,7303
Q6	-4,233	79	,000	-,53750	-,7902	-,2848
Q7	-5,512	79	,000	-,75000	-1,0208	-,4792
Q8	-2,632	79	,010	-,38750	-,6805	-,0945
Q9	-6,113	79	,000	-,85000	-1,1268	-,5732

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	80	2,8250	1,33857	,14966
Q2	80	2,8375	1,25732	,14057
Q3	80	3,4875	1,05535	,11799
Q4	80	3,1625	1,10744	,12382
Q5	80	2,9000	1,24880	,13962
Q6	80	2,7750	1,06706	,11930
Q7	80	1,8750	1,02346	,11443
Q8	80	2,4625	1,03047	,11521
Q9	80	2,9750	1,26266	,14117

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	-1,169	79	,246	-,17500	-,4729	,1229
Q2	-1,156	79	,251	-,16250	-,4423	,1173
Q3	4,132	79	,000	,48750	,2526	,7224
Q4	1,312	79	,193	,16250	-,0839	,4089
Q5	-,716	79	,476	-,10000	-,3779	,1779
Q6	-1,886	79	,063	-,22500	-,4625	,0125
Q7	-9,832	79	,000	-1,12500	-1,3528	-,8972
Q8	-4,665	79	,000	-,53750	-,7668	-,3082
Q9	-,177	79	,860	-,02500	-,3060	,2560

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	80	3,9125	1,04571	,11691
Q2	80	1,7625	1,22468	,13692
Q3	80	2,4875	1,40518	,15710
Q4	80	3,0500	1,53359	,17146
Q5	80	1,6750	1,08820	,12166
Q6	80	1,5625	,91186	,10195
Q7	80	2,6750	1,52428	,17042
Q8	80	1,7125	1,16046	,12974
Q9	80	2,5875	1,47291	,16468

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	7,805	79	,000	,91250	,6798	1,1452
Q2	-9,038	79	,000	-1,23750	-1,5100	-,9650
Q3	-3,262	79	,002	-,51250	-,8252	-,1998
Q4	,292	79	,771	,05000	-,2913	,3913
Q5	-10,891	79	,000	-1,32500	-1,5672	-1,0828
Q6	-14,100	79	,000	-1,43750	-1,6404	-1,2346
Q7	-1,907	79	,060	-,32500	-,6642	,0142
Q8	-9,923	79	,000	-1,28750	-1,5457	-1,0293
Q9	-2,505	79	,014	-,41250	-,7403	-,0847

المحور الثاني: الأداء المؤسسي وفق مؤشرات

البعد الأول: فاعلية المؤسسة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	80	3,3625	1,25531	,14035
Q2	80	3,1125	1,13621	,12703
Q3	80	3,1750	1,14488	,12800
Q4	80	3,4375	1,06550	,11913
Q5	80	3,4375	1,01687	,11369
Q6	80	3,6875	1,18635	,13264
Q7	80	3,2250	1,05513	,11797
Q8	80	3,2750	,95434	,10670
Q9	80	3,2250	1,11350	,12449

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	2,583	79	,012	,36250	,0831	,6419
Q2	,886	79	,379	,11250	-,1404	,3654
Q3	1,367	79	,175	,17500	-,0798	,4298
Q4	3,673	79	,000	,43750	,2004	,6746
Q5	3,848	79	,000	,43750	,2112	,6638
Q6	5,183	79	,000	,68750	,4235	,9515
Q7	1,907	79	,060	,22500	-,0098	,4598
Q8	2,577	79	,012	,27500	,0626	,4874
Q9	1,807	79	,075	,22500	-,0228	,4728

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	80	3,0375	1,07260	,11992
Q2	80	3,0750	1,06468	,11903
Q3	80	3,0125	1,13063	,12641
Q4	80	2,9375	1,09479	,12240
Q5	80	3,1125	1,16916	,13072
Q6	80	3,4875	1,06728	,11933
Q7	80	3,3250	1,09977	,12296
Q8	80	3,2500	1,13070	,12642
Q9	80	3,3000	1,06021	,11854

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	,313	79	,755	,03750	-,2012	,2762
Q2	,630	79	,530	,07500	-,1619	,3119
Q3	,099	79	,921	,01250	-,2391	,2641
Q4	-,511	79	,611	-,06250	-,3061	,1811
Q5	,861	79	,392	,11250	-,1477	,3727
Q6	4,085	79	,000	,48750	,2500	,7250
Q7	2,643	79	,010	,32500	,0803	,5697
Q8	1,978	79	,051	,25000	-,0016	,5016
Q9	2,531	79	,013	,30000	,0641	,5359

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	80	3,6875	,98846	,11051
Q2	80	3,2500	,97435	,10894
Q3	80	2,9750	1,03085	,11525
Q4	80	3,1625	,92015	,10288
Q5	80	3,8625	1,06431	,11899
Q6	80	3,2125	1,13287	,12666
Q7	80	3,1625	1,02431	,11452
Q8	80	2,8625	1,20908	,13518
Q9	80	3,3625	,98397	,11001

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	6,221	79	,000	,68750	,4675	,9075
Q2	2,295	79	,024	,25000	,0332	,4668
Q3	-,217	79	,829	-,02500	-,2544	,2044
Q4	1,580	79	,118	,16250	-,0423	,3673
Q5	7,248	79	,000	,86250	,6256	1,0994
Q6	1,678	79	,097	,21250	-,0396	,4646
Q7	1,419	79	,160	,16250	-,0654	,3904
Q8	-1,017	79	,312	-,13750	-,4066	,1316
Q9	3,295	79	,001	,36250	,1435	,5815

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Q1	80	2,9000	1,03850	,11611
Q2	80	3,0625	1,01062	,11299
Q3	80	2,9750	1,03085	,11525
Q4	80	3,0500	,89866	,10047
Q5	80	3,1000	1,08616	,12144
Q6	80	3,2375	,98397	,11001
Q7	80	3,3625	1,04632	,11698
Q8	80	3,3125	1,14288	,12778
Q9	80	3,4625	1,17940	,13186

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Q1	-,861	79	,392	-,10000	-,3311	,1311
Q2	,553	79	,582	,06250	-,1624	,2874
Q3	-,217	79	,829	-,02500	-,2544	,2044
Q4	,498	79	,620	,05000	-,1500	,2500
Q5	,823	79	,413	,10000	-,1417	,3417
Q6	2,159	79	,034	,23750	,0185	,4565
Q7	3,099	79	,003	,36250	,1297	,5953
Q8	2,446	79	,017	,31250	,0582	,5668
Q9	3,507	79	,001	,46250	,2000	,7250

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
CH1	9	3,2831	,38524	,12841
CH2	9	2,4067	,24963	,08321
CH3	9	2,8109	,44931	,14977
CH4	9	2,3802	,78514	,26171
CH5	9	3,3261	,17602	,05867
CH6	9	3,1706	,17928	,05976
CH7	9	3,2816	,31863	,10621
CH8	9	3,1622	,18978	,06326

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
CH1	2,205	8	,059	,28311	-,0130	,5792
CH2	-7,131	8	,000	-,59333	-,7852	-,4015
CH3	-1,263	8	,242	-,18911	-,5345	,1563
CH4	-2,368	8	,045	-,61978	-1,2233	-,0163
CH5	5,558	8	,001	,32611	,1908	,4614
CH6	2,854	8	,021	,17056	,0327	,3084
CH7	2,651	8	,029	,28156	,0366	,5265
CH8	2,564	8	,033	,16222	,0163	,3081

## اختبار T للمحور الثاني: مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
CH1	36	2,7202	,61140	,10190

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
CH1	-2,746	35	,009	-,27978	-,4866	-,0729

## اختبار T للمحور الثالث: مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
CH1	36	3,2351	,22581	,03763

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
CH1	6,247	35	,000	,23511	,1587	,3115

## الملحق (12)

## نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

Corrélations

	CH1	CH2
Corrélation de Pearson	1	-,330
CH1 Sig. (bilatérale)		,386
N	9	9
Corrélation de Pearson	-,330	1
CH2 Sig. (bilatérale)	,386	
N	9	36

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

Corrélations

	CH1	CH2
Corrélation de Pearson	1	,028
CH1 Sig. (bilatérale)		,943
N	9	9
Corrélation de Pearson	,028	1
CH2 Sig. (bilatérale)	,943	
N	9	36

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

Corrélations

	CH1	CH2
Corrélation de Pearson	1	,039
CH1 Sig. (bilatérale)		,921
N	9	9
Corrélation de Pearson	,039	1
CH2 Sig. (bilatérale)	,921	
N	9	36

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

Corrélations

		CH1	CH2
CH1	Corrélation de Pearson	1	-,131
	Sig. (bilatérale)		,737
	N	9	9
CH2	Corrélation de Pearson	-,131	1
	Sig. (bilatérale)	,737	
	N	9	36

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

Corrélations

		CH1	CH2
CH1	Corrélation de Pearson	1	,057
	Sig. (bilatérale)		,740
	N	36	36
CH2	Corrélation de Pearson	,057	1
	Sig. (bilatérale)	,740	
	N	36	36

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

### تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة

#### -دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري-

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات) في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة) المعتمدة في الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح والمكاتب، وقام الطالب الباحث بالاطلاع على مختلف أدبيات الموضوع من دراسات سابقة ومشاهدة، وخلفية نظرية للموضوع التي تمثلت في مختلف المدارس والنظريات الإدارية التي عالج فيها أصحابها ورؤاها موضوعي إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، إضافة إلى أفكار المختصين في علم الإدارة بمختلف توجهاتهم الفكرية من أجل بناء القاعدة النظرية للدراسة. ولقد تم الاعتماد في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبيان لجمع مختلف البيانات حول تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا توافر مؤشرات الأداء المؤسسي في مديريات الشباب والرياضة، وبعد تحكيم وتقنين الاستبيان بالطرق العلمية المناسبة تم توزيعه على عينة طبقية قُدرت بـ (80) موظفا يشغلون مناصب رؤساء المكاتب والمصالح على مستوى المديريات، ليتم بعدها تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج SPSS، والقيام بتحليل ومناقشة النتائج والفرضيات في ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة للوصول إلى وضع إجابات مناسبة لتساؤلات الدراسة التي سبق طرحها.

بعد تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها ومناقشة الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات) وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة).
- وفي ضوءها وبالاستناد إلى الخلفية النظرية والدراسات السابقة لموضوع الدراسة تم وضع مجموعة من الاقتراحات من أهمها:
- التأكيد على ضرورة الاهتمام بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة، للاستفادة من أهداف كل وظيفة (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات).
- التأكيد على ضرورة الاهتمام أكثر بمؤشرات الأداء المؤسسي وخاصة مؤشر الارتباط/الملائمة وتحديد العوامل التي لها علاقة بتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة.
- التأكيد على ضرورة ربط أداء مديريات الشباب والرياضة بأداء الموارد البشرية العاملة لديها وتبنيه كمدخل من مداخل تحسين أدائها المؤسسي.



## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات) في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة) المعتمدة في الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح والمكاتب، ولقد تم الاعتماد في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبيان لجمع مختلف البيانات حول تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا توافر مؤشرات الأداء المؤسسي في المديريات وتوزيعه على عينة طبقية قُدرت بـ (80) موظفاً. وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشة الفرضيات تم التوصل إلى أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** وظائف إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، مديريات الشباب والرياضة.

## Study abstract

This study aims to identify the role of implementation of human resource management functions (Recruitment and placement, Training and development, Appraising performance, Compensation) in improving the performance of youth and sports directorates according to the institutional performance indicators (Effectiveness, Efficient, Relevant, Sustainability) adopted in the study from the point of view of the managers of departments and offices, by using the descriptive approach, a questionnaire was designed to collect various data about the implementation of human resources management functions as well as the availability of institutional performance indicators in the directorates. It was distributed to a class sample estimated at (80) employees. Then the results and hypotheses were analyzed and discussed, the study results showed that: There is no statistically significant relationship between the application of human resource management functions and improving performance of youth and sports directorates according to institutional performance indicators.

**Keywords:** Human resource management functions, the institutional performance, youth and sports directorates.

## Résumé d'étude

Cette étude a comme objectif de savoir le rôle de l'application des fonctions de la gestion des ressources humaines (Recrutement et placement, entraînement et développement, évaluation de performance, remboursement) sur l'amélioration de performance des directions de la jeunesse et du sport selon des critères de performance institutionnelle (Efficacité, Compétence, L'accord et la conformité, La durabilité) employée dans l'étude selon le point de vue des présidents des services et des bureaux. Pour traiter ce sujet, on a opté pour une méthodologie descriptive dont on a élaboré un questionnaire pour la recueilli des données autour de l'application des fonctions de la gestion des ressources humaines et la disponibilité des critères de performance institutionnelle dans les directions et sa répartition sur un échantillon de (80) fonctionnaires. Après l'analyse des résultats obtenus, on a constaté qu'il n'y a aucune relation à signification statistique entre l'application des fonctions de gestion des ressources humaines et l'amélioration de la performances des directions de la jeunesse et du sport selon des critères de performance institutionnelle.

**Mots clés:** Les fonctions de la gestion des ressources humaines, la performance institutionnelle, les directions de la jeunesse et du sport.