

تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة  
-دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري-

The application of human resource management functions and its role in improving the  
performance of youth and sports directorates.  
-A field study in some states in the east of Algeria-

قرمات نوري

nouri.guermat@univ-msila.dz

جامعة محمد بوضياف / المسيلة

مخبر برامج الأنشطة البدنية و الرياضية المكيفة

تاريخ النشر: 2019/12/11

تاريخ القبول: 2019/10/21

تاريخ الاستلام: 2019/08/14

المخلص :

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي 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 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 تفريغ 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. 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 وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، مديريات الشباب والرياضة.

**Abstract:**

this study aims to identify the role of implementation of human resource management functions in improving the performance of youth and sports directorates according to the institutional performance indicators 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 youth and sports directorates. After calculating validity and reliability of the questionnaire by the appropriate scientific methods, it was distributed to a class sample estimated at (80) employees in the positions of heads of offices and departments at the level of directorates. The data was collected and calculated statistically through using the SPSS program, then the results and hypotheses was analyzed and discussed in light of the theoretical background and previous studies to arrive at appropriate answers to the questions of the study.

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, Institutional performance, Youth and sports directorates.

## - الجانب النظري:

### 1- مقدمة وإشكالية 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 بعيداً 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 المعيّنين 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)، فهي حسب (عبد الرحمن سيار) "تهتم بكل ما يتعلق بالعنصر البشري حيث يُعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية..." (بوصلاح، 2018، ص105).

هذا المفهوم الواسع لمفهوم إدارة الموارد البشرية 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، حي يتحتم على القائمين على هذه المهمة فهم رسالتها جيداً ويذكر في هذا الصدد الموسوي أن رسالة إدارة الموارد البشرية يمكن إيجازها في "التأكيد على استثمار طاقات الأفراد وقدراتهم بأقصى قدر ممكن داخل المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجالات الاختيار والتعيين والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم" (الموسوي، 2008، ص23-24).

إن 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 والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، والعاملية في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة ومراقبتها وتقييمها والتنسيق بينها، هذه المهام

تتطلب من الموظفين على مستوى المديريات وعلى رأسهم المدير البحث دائما عن توفير أسباب التفوق والتميز في تحقيق أهداف القطاع، من خلال تقديم عمل جماعي مشترك كوحدة واحدة ومؤسسة واحدة يشعرون فيها بأهميتهم بالنسبة لها، ويعرف نويران الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية" (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 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 أداؤها. وحسب دراسة عبد الصمد 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 الحياصات إلى وجود علاقة بين كفاءة وفعالية استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وأداؤها المؤسسي، مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات.

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

هل توجد علاقة بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المديريات؟

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 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؟
- ولقد تم الاعتماد في معالجة موضوع الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي".

وتفرّعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

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 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.

أهمية الدراسة: يمكن إيجازها 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 تقوم الدراسة 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 ميدانيا.
  - أهداف الدراسة: يمكن حصرها 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.
- 2- الكلمات الدالة في الدراسة:

#### 2-1- الموارد البشرية:

**اصطلاحا:** حسب (محمد فتحي) يُقصد بها "تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة، وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة" (شريف، 2019، ص 407).

**إجرائيا:** هم كل الأفراد الذين يعملون في أي مؤسسة باختلاف مناصبهم ومهامهم المهنية، فهم يمثلون كل الأشخاص الذين يتحركون داخل وخارج المنشأة للقيام بأعمالهم كـ حسب ما تقتضيه واجبات وظيفته أو منصبه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### 2-2- إدارة الموارد البشرية

**اصطلاحا:** "إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف 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).

**إجرائيا:** 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 الإمكانيات والمؤهلات التي تجعلها تستخدم الموظفين الموزعين داخل المؤسسة استخداماً عقلانياً وفعالاً لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل مما يسهم في تحقيق الأهداف المحددة.

### 2-3- الأداء المؤسسي

اصطلاحاً: 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).

إجرائياً: 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.

### 2-4- مديريات الشباب والرياضة

اصطلاحاً: حدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 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).

إجرائياً: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تهتم بكل المؤسسات التابعة لاختصاصها في قطاع الشباب والرياضة، سواء كانت هيكل 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.

### 3- الدراسات السابقة والمساهمة:

#### 3-1- خليل شرقي (2015-2016)

دراسة بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الأردنية".  
وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائية 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.

### 2-3- عبد الصمد سميرة (2016-2015)

دراسة بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)".  
توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل أهمها: يساهم الاستثمار في رأس المال البشري حسب إشارات الشركة، 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.

### 3-3- زياد مفيد القاضي (2012)

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

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها:

- 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).
- 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).



### 4-3- آمال نمر حسن صيام (2010)

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

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.

### 5-3- بنية عمر (2006)

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

كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمتراصة 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 الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية.

### 6-3- سمالي يحضيه (2005)

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

وتوصلت إلى عدة نتائج نذكر منها: 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.

## - الجانب التطبيقي:

### 1- الإجراءات المنهجية للدراسة:

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 تحليلاً منطقياً 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 عرّفه 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).

2-1- مجتمع وعينة الدراسة: يمثل 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. ولقد لجأ الطالب الباحث إلى اختيار عينة طبقية (80 موظفاً) على اعتبار أن مديريات الشباب والرياضة تشمل في هيكلها التنظيمي أربع مصالح تتفرع عن كل مصلحة ثلاثة مكاتب، وتم توزيع (96) استبياناً تم استرجاع منها (83) وذلك بنسبة استرجاع قُدرت بـ 86.45 %، في حين تم استبعاد (3) استبيانات لعدم صلاحيتها.

3-1- 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.

### 4-1- الأسس السيكومترية لأداة الدراسة:

- صدق الأداة: يُقصد بالصدق: "هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه" (صابر وخفاجة، 2002، ص167)، حيث تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بعد توزيعه على (30) موظفاً في الدراسة الاستطلاعية، وبعد تفريغ البيانات تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي

تنتهي إليه، وتم أيضا حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، معتمدا في ذلك على برنامج ال SPSS في معالجة البيانات، وكانت النتائج المحصل عليها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 1: يبين معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول

الرقم	البعد	r(Pearson)	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

يبين الجدول 1 معاملات الارتباط بيرسون بين كل بُعد من المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

الجدول 2: يبين معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثاني

الرقم	البعد	r(Pearson)	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

يبين الجدول 2 معاملات الارتباط بيرسون بين كل بُعد من المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، حيث يتضح أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

- 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 وطريقة التجزئة النصفية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3: يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان

Alpha de Cronbach	Coefficient de Guttman split-half	ثبات الاستبيان
0.892	0.914	الثبات الكلي

يتضح من الجدول 3 أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان تراوحت بين (0.684-0.874)، وبطريقة التجزئة النصفية تراوح معامل الثبات بين (0.775-0.935) وهي معاملات ثبات عالية، كما أن معامل ألفا كرونباخ الكلي لجميع عبارات الاستبيان كانت قيمته (0.892) وفي طريقة التجزئة النصفية معامل الثبات الكلي كان (0.914) وهي قيم ثبات عالية، وعليه فإن الاستبيان يتمتع بقيمة ثبات عالية يسمح بتطبيقه في الدراسة الأساسية.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة:

1-2 مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

الجدول 4: يبين نتائج اختبار T للمحور الأول

الرقم	المحور	$\bar{X}$	S	$\bar{X}-3$	T	Sig	درجة التطبيق
الأول	مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية	2.720	0.611	-0.280	-2.746	0.009	قليلة

يتضح من خلال الجدول 4 أن المتوسط الحسابي للمحور الأول (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 ب (-0.280)، وعليه يمكننا القول أن هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة.

2-2 مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي:

الجدول 5: يبين نتائج اختبار T للمحور الثاني

الرقم	المحور	$\bar{X}$	S	$\bar{X}-3$	T	Sig	درجة التوافر
الثاني	مستوى توافر مؤشرات الأداء المؤسسي	3.235	0.225	0.235	6.247	0.000	كبيرة

يتضح من خلال الجدول 5 أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني (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.

### 3-2- مناقشة الفرضية الرئيسية:

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

الجدول 6: يبين نتائج معاملات الارتباط

العلاقة بين:	$r$ (Pearson)	Sig
تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء المديريات	- 0.330	0.386
تطبيق وظيفة التدريب والتنمية وتحسين أداء المديريات	0.028	0.943
تطبيق وظيفة تقييم الأداء وتحسين أداء المديريات	0.039	0.921
تطبيق وظيفة التعويضات وتحسين أداء المديريات	- 0.131	0.737
تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المديريات	0.057	0.740

يبين الجدول 6 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 شرقي (2015-2016) التي أكدت عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء، والدجني (2010) في توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، ودراسة القاضي (2012) التي أفرزت عن عدم وجود أثر لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبد الصمد (2015-2016) التي توصلت إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحقيق التميز في الأداء حسب إشارات الشركة، 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 (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة بين كفاءة واستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

وبالرجوع إلى النتائج الموضحة في الجدول 4 يتبين لنا أن هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة، ومن الجدول 5 يتبين أن هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشرات الأداء المؤسسي داخل مديريات الشباب والرياضة، والنتيجة الموضحة في الجدول 6 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)، القاضي (2012)، حسن (2010)، بنية (2006)، يحضيه (2005)، والحياسات (2006) إلا أن نتائج الدراسة الحالية لم تثبت ذلك، ويُعزى ذلك إلى العديد من العوامل منها تقيد 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 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 يهتمه تحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحر في هذه القواعد قد يوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة" (نوري، 2010، ص54).

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 وملزمين بالقوانين والأنظمة لا غير فهم 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 ينتمون 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)، 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 بنجاحة 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 المديريات.

### 3- الاستنتاجات:

- هناك تطبيق بدرجة قليلة لوظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة.
- هناك توافر بدرجة كبيرة لمؤشرات الأداء المؤسسي في أداء مديريات الشباب والرياضة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

### 4- قائمة المراجع المعتمدة في الدراسة:

#### ❖ قائمة المراجع باللغة العربية

- آري وآخرون. (2013). مقدمة للبحث في التربية. (ترجمة سعد الحسيني). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حامد، خالد. (2008). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- رضا، هاشم حمدي. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

- صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- عباس، أنس عبد الباسط. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عناية، غازي. (2008). منهجية إعداد البحث العلمي (بكالوريوس...ماجستير...دكتوراه). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد، محمد هاني. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- الموسوي، سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ❖ قائمة الدوريات والمجلات العلمية.
- بوصلاح، النذير. (2018). إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد (9)، العدد (1)، جامعة المسيلة.
- 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.
- شريف، حمزة. (2019). استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد (10)، العدد (1)، جامعة المسيلة.
- 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.
- ❖ قائمة الأطروحات والرسائل العلمية.
- بنية، عمر. (2006). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية بشركة توزيع الموارد البترولية نفطال، (رسالة ماجستير)، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS، الجزائر.

- حسن، آمال نمر. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
  - الدجني، إباد علي. (2010). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-، (أطروحة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
  - سمالي، يحيى. (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 لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
  - 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.
  - القاضي زياد مفيد. (2012). علاقة الممارسات 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.
- ❖ قائمة المراسيم والمناشير.
- 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 وسيورها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد (61)، (الصادرة بتاريخ: 8 رمضان عام 1427هـ الموافق لـ 01 أكتوبر سنة 2006).