



درجة تأثير سياسة التخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال
بالمؤسسات الرياضية

The degree of impact of the planning and human resource recruitment
policies in achieving effective performance in sports institutions

عبد الحكيم لعياضي¹

1st Abdel Hakim Layadi

a.layadi@univ-soukahrass.dz / مخبر الانتماء / جامعة سوق أهراس¹

تاريخ الاستلام: 2022/01/19 - تاريخ القبول: 2022/02/27 - تاريخ النشر: 2022/03/31

Abstract : The study aims to find out the degree of impact of planning policy and attracting human resources in achieving effective performance in sports institutions. Our research sample consisted of 150 administrators, and we relied on the descriptive analytical approach with the use of a questionnaire. Among the most important findings: - There is a high degree of influence of the human resources planning policy, - There is a medium degree of influence of the policy of attracting human resources in achieving effective performance in the sports institution.

Keywords: Human Resource planning- Human Resource polarization – efficient performance – sports institution

الملخص :

تهدف الدراسة لمعرفة درجة تأثير سياسة التخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية. وتمثلت عينة بحثنا في 150 إداري، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان. ومن أهم النتائج المتوصل إليها: - توجد درجة عالية لتأثير سياسة التخطيط الموارد البشرية، - توجد درجة متوسطة لتأثير سياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسة الرياضية.

الكلمات المفتاحية: - تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، أداء فعال، مؤسسة رياضية.

1- مقدمة واشكالية الدراسة :

لقد أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في وقتنا الحالي وقد اعترف بها كوظيفة من ضمن الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة ، ومن الأساليب التي جعلت من إدارة الموارد البشرية وظيفة وفرعا من فروع الإدارة، كذلك استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة قصيرة أو طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج، وسياسات تحدد وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، ومستقبلها الوظيفي.

ولهذا فإن معظم المؤسسات اليوم نجدها تعمل على تجسيد فكرة البقاء والاستمرارية، وللوصول لذلك وجب انتهاج سياسات وأسس أهمها سياسة التوظيف التي تعتبر من المهام الأساسية والرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بحيث تعمل هذه السياسة على جلب أجدر وأكفئ العناصر التي تحتاجها المؤسسة واختبار اليد العاملة المناسبة المؤهلة ووضعها في المكان الذي يتناسب وقدراتها الفكرية والمهنية، وجعلها تندمج داخل المؤسسة بفعالية من خلال الاهتمام بمصالحهم ومشاكلهم، وتقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي.

ولعل أبرزها هي وظيفة تخطيط الموارد البشرية وكذلك التعرف على الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الموضوعي في عملية التوظيف، فهذه العملية تعتبر أول مرحلة من مراحل المسار المهني للعنصر البشري الذي له ميزة يتميز بها عن باقي الموارد، فهو الذي يدير هذه الموارد والمحرك الأساسي داخل المؤسسة. لهذا استدعت الضرورة إلى وجود إدارة خاصة تهتم بشؤون العمال وهي إدارة الموارد البشرية و هذا راجع إلى أهميتها البالغة في المؤسسة من خلال التسيير الأمثل للعنصر البشري.

وعليه يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في استقطاب أكفئ العناصر لشغل الوظائف والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وخدماتهم، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والسعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين وإخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة. (قرين، 2014، ص 107)

في ضوء هذه المتغيرات والتي تبعث العديد من التساؤلات، يمكن تشخيص الدراسة بالتساؤل التالي: هل توجد درجة تأثير السياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟ وينبثق عن هذا السؤال أسئلة فرعية كالتالي:
هل توجد درجة لتأثير سياسة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية؟.

هل توجد درجة لتأثير سياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية؟.

وللإجابة عن هذه الأسئلة وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد درجة تأثير مرتفعة لبعض السياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية.
الفرضيات الفرعية:

- توجد درجة تأثير مرتفعة لسياسة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية.

- توجد درجة تأثير مرتفعة لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية.

ويتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة درجة تأثير بعض السياسات للموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية، وهو ما تم الوقوف عليه من خلال الأهداف الفرعية في معرفة التعرف على درجة تأثير سياسة التخطيط وعملية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية.

حيث تتجلى أهمية دراستنا أن نعالج احد مواضيع الإدارة المستعملة في تسيير الموارد البشرية من خلال التطرق لأهم السياسات (عمليات) الخاصة، في المؤسسات الرياضية (DJS-OPOW-ODE)، وذلك لمعرفة السبل العلمية والعملية الممنهجة بعملية التوظيف من خلال التعرف على هذه السبل، وفي الأخير والوصول إلى الاستنتاجات لكيفية الصحيحة وهذا لغرض زيادة أداء المؤسسة الرياضية .

2- الكلمات الدالة في الدراسة :

1-2 الموارد البشرية:

-لغة:

المورد: لغويا هو المصدر أو المنهل أو الثورة أو الطريق وهو مفرد موارد ، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يخفف نفعا لهم. (محمد، 2003، ص7)

-اصطلاحا:

هي المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال ، والموارد الرأسمالية ماهي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. (محمد، 2003، ص ص27-57)

-إجرائيا:

هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساهمهم الوظيفية بالمؤسسة.

2-2 تخطيط الموارد البشرية :

-اصطلاحا:

هو عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية.(ماهر، 2001، ص23)

-إجرائيا:

هو تلك العملية التي من خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها، ومقارنة هذه الاحتياجات مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيما لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل)، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل

استراتيجية المنظمة الحالية، وذلك في سبيل الحصول على العدد والنوع الصحيح من الموارد البشرية المؤهلة للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب.

3-2 الاستقطاب:

-اصطلاحا:

هو مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والتنوع المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. (برقاوي، 2013، ص139)

-إجرائيا:

وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في الوقت المناسب كما يعتبر تدير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي منظمة.

4-2 الأداء الفعال:

1-4-2 الأداء:

لغة:

أدى (تأدية) الدين، أي سدده، الصلاة قام بها في وقتها، الشهادة أدلى بها، شيء أوصله إليه. (محمود، 1997، ص205)

-اصطلاحا: يطلق مصطلح الأداء بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل علني وصریح سواء استخدم في ذلك اللغة أم لم يستخدمها. (فجة، 2002، ص51)

-إجرائيا:

وهو قدرة الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية على تنفيذ ما أوكل إليهم من المهام والأعمال والدرجة المتحصل عليها بتحمل المسؤولية.

2-4-2 الأداء الفعال:

اصطلاحا:

يقصد بالفعال في الأداء أنه في حالة من الكفاءة والتميز من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي من شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (مقدود، 2008، ص83)

5-2 المؤسسات الرياضية:

-اصطلاحا:

هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة. (بن البار، 2009، ص34)

-إجرائيا:

المؤسسات الرياضية هي عبارة عن تجمع لمختلف الهيئات الإدارية أو الهياكل التي يمارس فيها الشباب الرياضة والمخول لها قانونا بتسيير وتنظيم المجال الرياضي بهدف ضمان تطور الممارسة بشكل عام وتحقيق أهداف الهيئة الرياضة بشكل خاص.

3- الدراسات السابقة والمشابهة :

1-3 دراسة قرمات نوري (2011) بعنوان "واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة سوق أهراس، هدفت إلى إبراز مدى مساهمة في تحسين نشاطات مؤسسات الشباب والرياضة، ومحاولة التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة وطبيعة سير هذه العملية، ومدى قدرة المتحكمين فيها لإرساء مبادئها لتحقيق أهداف أفضل. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، حيث شملت الدراسة جميع مدراء مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، وقد استخدم الباحث استمارة استبيان، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:- 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، تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية ولا الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

2-3 دراسة فايذة بوراس (2015) بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، هدفت إلى معرفة أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 79 إطار في مجمع صيدال.

وأظهرت النتائج المتوصل إليها: أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين كل الوظائف التالية: عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

3-3 دراسة داودي أحمد (2018) بعنوان "دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية"، مقال علمي منشور، مجلة إليزا، جامعة إليزي، هدفت الدراسة لمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال على عملية استقطاب الموارد البشرية وتوصلت إلى معظم المؤسسات تهتم بالترويج لمصادر الاستقطاب عبر وسائل تكنولوجيا الاتصال التي استخدمتها المؤسسة في سبيل تعيين أفضل الموظفين، وتحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة والتفوق الدراسي في الجامعات والمعاهد.

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع استراتيجيات تسيير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية و بالرغم انه لم يجد دراسة مطابقة لدراسته إلا انه وجد من الباحثين من أشاروا في دراستهم إلى احد المؤشرات التي تطرق إليها، وبعدما ذكر الباحث أهم هذه الدراسات التي اهتمت بواقع تخطيط الموارد البشرية سواء في المؤسسات الرياضية أو المؤسسات الاقتصادية، ودراسة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، وكيفية استخدام الوسائل الاتصال التكنولوجية لعملية الاستقطاب، بينما دراستنا الحالية ستتناول زاوية أخرى حيث سنعرج على سياسة إدارة الموارد البشرية (سياسة تخطيط الموارد البشرية، سياسة استقطاب الموارد البشرية) ودرجة تأثيرهما على تحقيق الأداء الفعال في المؤسسات الرياضية المختلفة، من خلال تحليل الاستراتيجية سالفه الذكر ودرجة أثرهما، نظرا لأهمية العمليتين سواء في التوظيف أو الأداء المتميز بعد التوظيف وتحقيق الميزة للمؤسسة وتطويرها انطلاقا من العنصر البشري الفعال.

الجانب التطبيقي

1- الطرق المنهجية المتبعة :

1-1 المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لطبيعة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

2-1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الرياضية المجددة والبالغ عددهم (03) مؤسسات، حيث أجريت الدراسة على إداري المؤسسات الرياضية التالية: (ديوان مؤسسات الشباب، مديريةية الشباب والرياضة، ديوان المركب متعدد الرياضات . لكل من ولايات برج بوعريريج، المسيلة، سطيف وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

3-1 عينة الدراسة:

عينة البحث هي عينة المساحية حيث لا تتطلب إعداد قوائم كاملة بجميع الأفراد أو العناصر لمنطقة جغرافية معينة حيث الاختبار للمناطق الجغرافية ذاتها يكون بطريقة عشوائية ولكن كل منطقة جغرافية يقع عليها الاختيار يجب أن تمثل التغيرات التي لها ارتباط بموضوع الدراسة. (بوداود، 2010، ص56)

وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، بلغ مجموع العينة 150 إداري بديوان المتعدد الرياضات ووحداته، والمركبات الرياضية الجوارية التابعة لديوان مؤسسات الشباب، ومديريات الشباب والرياضة لولايات المعنية، وكانت مقسمة كالتالي: مديريةية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج تتوافر على (20) إداري، ولاية سطيف تتوافر على (32) إداري، ولاية مسيلة بلغت (28) إداري. أما ديوان متعدد الرياضات ووحداته فقد بلغت ولاية برج بوعريريج على (11) إداري، وولاية سطيف (19) إداري، ولاية المسيلة (13) إداري.. أما عدد الإداريين دوواين مؤسسات الشباب فقد بلغت ولاية برج بوعريريج (10) إداريين، و (18) لولاية سطيف، و (16) لولاية المسيلة. وجميع الاستبيانات استردت وخضعت لتحليل وكانت صحيحة ومكتملة التغطية.

4-1 أدوات جمع المعلومات: قام الباحث بالاعتماد على الاستبيان بعد قيامه بالدراسة الاستطلاعية، حيث رأى بأنه الأداة الأكثر ملائمة في هذه الدراسة، وقد تكون الاستبيان: محور الاستراتيجيات الحديثة للموارد البشرية: (10) عبارات مقسمة إلى بعدين:

البعد الأول: سياسة تخطيط الموارد البشرية ويضم (05) عبارات.
البعد الثاني: سياسة استقطاب الموارد البشرية ويضم (05) عبارات.
واعتمد الباحثون في انجازه للاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وطلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

5-1 الشروط العلمية لأداة الدراسة:

1-5-1 صدق الأداة:

1-1-5-1 صدق الاتساق الداخلي:

يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.

ومن خلال النتائج المحصل عليها تبين أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "سياسة تخطيط الموارد البشرية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين (0.632-0.719).

ومن خلال النتائج المحصل عليها تبين أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "سياسة استقطاب الموارد البشرية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين (0.677-0.783)، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين (0.732-0.903) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات مجالات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

2-5-1 ثبات الأداة:

1-2-5-1 التجزئة النصفية:

الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها بعد استعمالنا لتقنية التجزئة النصفية:

درجة تأثير سياسة التخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال

بالمؤسسات الرياضية

الجدول 1: قيمة التجزئة النصفية لمحاو أداة الدراسة

معامل الارتباط سيرمان براون	معامل الثبات	التجزئة النصفية	عدد العبارات	محاو الاستبيان
0.751	0.737	3	05	سياسة التخطيط الموارد البشرية
	0.704	2		
0.712	0.689	3	05	سياسة استقطاب الموارد البشرية
	0.742	2		
0.723	0.698	05	10	الأداة ككل
	0.719	05		

المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الاستبيان ينحصر بين (0.689) و (0.742) كما يتميز كل نصف من محاور الأداة بثبات عال. وكذلك أن معامل الثبات لنصفي الاستبيان كان عاليا حيث لدر ب (0.751) بالنسبة للنصف الأول، و (0.712) بالنسبة للنصف الثاني، كما أن معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان يعتبر عاليا، حيث تحصلنا على معامل ارتباط يقدر ب (0.723).

1-2-5-2 معامل ألفا كرونباخ:

الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ

الجدول 2: معامل الثبات لاستبيان الاستراتيجيات الحديثة للموارد البشرية

محاو الاستبيان	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
سياسات تخطيط الموارد البشرية	05	0.732
سياسات استقطاب الموارد البشرية	05	0.771
أداة الاستبيان ككل	10	0.752

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور "سياسة استقطاب الموارد البشرية" ب (0.771)، وحدها الأدنى في محور "سياسة تخطيط

الموارد البشرية" ب (0.732)، كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ (0.752)، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان. نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال التجزئة النصفية ومعامل الثبات ألفا كرونباخ وبالرجوع إلى الجدولين رقم (01)، (02) يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا.

1-5-3 مجالات التطبيق الميداني للدراسة:

-المجال البشري: شملت دراستنا على جميع الإداريين ومدراء الوحدات والمؤسسات الرياضية.

-المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة ابتداء من 08 أبريل 2021 إلى غاية 13 سبتمبر 2021.
-المجال المكاني: طُبِّقت هذه الدراسة بالمؤسسات الرياضية (ديوان مؤسسات الشباب، مديرية الشباب والرياضة، ديوان المركب متعدد الرياضات، لكل من ولايات برج بوعريريج، سطيف، المسيلة).

1-5-4 الأساليب التحليل والمعاينة الإحصائية:

-معامل الارتباط بيرسون، -معامل سيبرمان براون، -معامل ألفا كرونباخ، -المتوسط الحسابي، - الانحراف المعياري، النسب المئوية.

1-4-5-1-المحك المعتمد في الدراسة: ويتم حساب المتوسط الحسابي المرجح (weighted mean)، ثم يحدد الاتجاه (attitude) حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول:

جدول رقم (3): يبين المتوسط الحسابي المرجح لدرجات مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	لا أوافق بشدة	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	لا أوافق	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	غير متأكد	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	أوافق	مرتفعة
من 4.21 إلى 5.00	أوافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة تأثير لسياسات الحديثة لتخطيط الموارد البشرية في أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور سياسة تخطيط الموارد البشرية في أداء العاملين كما هو موضح في الجدول: وبالنظر إلى درجة متوسطات عبارات محور تخطيط الموارد البشرية، نجد أنها تراوحت بين (3.04-4.52) أي ما نسبته بين (88.1%-57.4%) وفق مقياس ليكرت الذي حدده الباحثون في الدراسة الميدانية، حيث بلغت درجة المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.80) بنسبة (73.74%) ووفقا للمحك فإن درجة تأثير سياسة تخطيط الموارد البشرية في كفاءة أداء المؤسسة الرياضية كانت بدرجة مرتفعة.

ويلاحظ ارتفاع أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور الذي وضعه الباحثون، حيث كانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (3)، بدرجة متوسطة بلغ (4.52) ونسبة (88.1%) والتي تنص: "تساعد سياسة تخطيط الموارد البشرية في تحديد الأهداف المسطرة للمؤسسة الرياضية"، وتلتها في المرتبة الثانية العبارة (5) بدرجة متوسطة بلغت (4.23) ونسبة (80.8%) والتي تنص على "تساعد سياسة تخطيط في كشف مظاهر القوة والضعف للقوى العاملة بالمؤسسة الرياضية".

أما متوسط عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الثالثة العبارة (2)، بدرجة متوسطة بلغ (3.81) ونسبة (75.3%) والتي تنص على "تحمي سياسة تخطيط الاستراتيجي من أي تغييرات مفاجئة والاستعداد لها من خلال وضع أسلوب علاج للمؤسسة الرياضية"، وكانت في المرتبة الرابعة العبارة (4)، بدرجة متوسطة بلغ (3.41) ونسبة (67.1%) والتي نصت على "تساعد سياسة التخطيط الاستراتيجي على التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية المتوفرة بالمؤسسة الرياضية". أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة (1)، بدرجة متوسط بلغ (3.04) ونسبة (57.4%) والتي تنص على "تساعد عملية التخطيط بتحليل احتياجاته من الموارد البشرية في ضوء الوضع الحالي والوضع المستقبلي لأداء المؤسسة الرياضية بكفاءة".

ويفسر الباحث سبب حصول العبارات محور سياسات تخطيط الموارد البشرية على درجات مرتفعة ونسب مئوية عالية راجع إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى مساعدة المؤسسة الرياضية في تحديد أهدافها وكشف مظاهر القوة والضعف في القوى العاملة بها، بالإضافة إلى حماية المؤسسة من أي تغييرات مفاجئة كما يساعد في وضع أسلوب العلاج، وزد على ذلك التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية المتوفرة.

ويضيف الباحث بالرغم من الظروف العادية التي تعيشها المنشأة الرياضية إلا أنها تحتاج في كل مرحلة من المراحل إلى إحلال الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل مما يفرض أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف إلى المؤسسة الرياضية، ويوفر للمؤسسة الرياضية المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين، كما يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والحوافز... إلخ. ويقول أحد الحكماء الصينيين قبل الميلاد: "لو رغبت أن تخطط لعام فأبذر الحبوب، ولو رغبت أن تخطط لأعوام عشرة فأغرس الأشجار، أما لو رغبت أن تخطط مدى الحياة فتم الرجال". (عبد الباقي، 2002، صفحة 38)

وبعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة الدراسة وبعد استخراج المتوسط الحسابي والنسبة المئوية بلغت استجابات المحور العام بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80 ونسبة مئوية بلغت 73.74%. وهذا ما يعني أنه توجد درجة تأثير مرتفعة لسياسة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية.

وهذا ما يتفق مع دراسة (فايزة بوراس 2015) التي توصلت إلى " أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل الوظائف التالية: عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال".

درجة تأثير سياسة التخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال

بالمؤسسات الرياضية

كما عززت دراسة (قرمات نوري 2011) التي توصلت إلى: "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، تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية ولا الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

السؤال الثاني: هل توجد درجة لتأثير سياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسة الرياضية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور عملية استقطاب الموارد البشرية في أداء العاملين كما هو موضح في الجدول:

الجدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب التنازلي لجميع عبارات المحور الثاني: (سياسة استقطاب الموارد البشرية)

رقم العبارة في المقياس	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	التقدير
العبارة الثانية	3.38	66.9%	0.951	1	متوسطة
العبارة الرابعة	3.03	60.8%	0.960	2	متوسطة
العبارة الثالثة	3.00	60.6%	0.985	3	متوسطة
العبارة الخامسة	2.84	56.2%	1.019	4	متوسطة
العبارة الأولى	2.73	54.4%	1.031	5	متوسطة
المتوسط العام لمحور سياسة استقطاب الموارد البشرية	2.99	59.78%	0.989		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين وبإعتماد على مخرجات نظام SPSS V22

وبالنظر إلى درجة متوسطات عبارات محور استقطاب الموارد البشرية، نجد أنها تراوحت بين (2.73-3.38) أي ما نسبته بين (54.4%-66.9%) وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي حدده الباحثين في الدراسة الميدانية، حيث بلغت درجة المتوسط العام لهذا البعد (2.99) بنسبة (59.78%) ووفقاً للمحك فإن درجة تأثير عملية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق كفاءة أداء المؤسسة الرياضية كانت بدرجة متوسطة.

وكانت أعلى عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (2)، بدرجة متوسطة بلغ (3.38) ونسبة (66.9%) والتي تنص: "تسعى المؤسسة الرياضية إلى التمييز والمفاضلة بين الأفراد العاملين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة".

واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (4)، بدرجة متوسطة بلغ (3.03) ونسبة (60.8%) والتي تنص: "تسعى المؤسسة الرياضية إلى توفير معلومات كافية عن الوظائف للموارد البشرية"، وتلها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (3)، بدرجة متوسطة بلغ (3.00) ونسبة (60.6%) والتي نصت على " توجد إستراتيجية لاستقطاب الكفاءات المتخصصة من الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية".

واحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (5)، بدرجة متوسطة بلغ (2.84) ونسبة (56.2%) والتي تنص: "تسعى المؤسسة الرياضية في جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد العاملين الذين تتوفر فيهم شروط والمواصفات لشغل الوظائف الشاغرة".

أما أدنى عبارة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1)، بدرجة متوسطة بلغ (2.73) ونسبة (54.4%) والتي تنص على " تخصص المؤسسة الرياضية ميزانية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية"

ويفسر الباحث سبب حصول العبارات محور سياسات استقطاب الموارد البشرية على درجات متوسطة ونسب مئوية معتدلة راجع إلى أن استطاعة المؤسسة الرياضية في تحقيق احتياجاتها من الموارد البشرية، يتطلب ذلك البحث عن المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على نوعية الموارد المطلوبة، والتي تتوفر فيها المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

حيث تسعى المؤسسة الرياضية للبحث عن مصادر جديدة للموارد البشرية، وتعتبر عملية البحث هذه عملية بالغة التعقيد والصعوبة بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم، والتي تحتاج إلى أعداد كبيرة من الموارد البشرية، وعند البحث تكون المؤسسة الرياضية أمام نوعين من المصادر هما المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية، وتحديد هذه المصادر يتم من خلال الاضطلاع بوظيفة أو عملية أساسية هي عملية الاستقطاب، التي تتمثل في جانبين مهمين من عملية التوظيف التي تشمل المرحلة التي تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها

وتشجيعها للالتحاق بالعمل في الوقت المناسب وبالنوعيات والأعداد المناسبة (الاستقطاب)، ويقول في هذا الصدد المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة: "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلا غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف"، ويؤكد هذا الاتجاه أحد المدراء التنفيذيين لشركة صوني (SONY) اليابانية حيث يقول: "أن مستقبل منظمتك في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفها سنا"، وهنا يتجلى جليا درجة تأثير عملية استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الفعلي والمتميز لأداء المؤسسة الرياضية التي يجب أن تكون مبنية على أسس علمية ووفق متطلبات الحاجة للوظائف الشاغرة، وتظهر الحاجة في المؤسسات الرياضية ولجوءها إلى القيام بعملية الاستقطاب إلى الأسباب أساسية تولد الحاجة إلى جهد بشري إضافي نذكر منها زيادة كمية العمل، ظهور مهام جديدة، حصول شاغر في وظيفة ما. وبعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة الدراسة وبعد استخراج المتوسط الحسابي والنسبة المئوية بلغت استجابات المحور العام بمتوسط حسابي قدر بـ 2.99 ونسبة مئوية بلغت 59.78%. وهذا ما يعني أنه توجد درجة تأثير متوسطة لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية. وهذا ما يتفق مع دراسة (داودي أحمد 2018) التي توصلت إلى "أن معظم المؤسسات تهتم بالترويج لمصادر الاستقطاب عبر وسائل تكنولوجية الاتصال التي استخدمتها المؤسسة في سبيل تعيين أفضل الموظفين، وتحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة والتفوق الدراسي في الجامعات والمعاهد.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

التي مفادها: توجد درجة متوسطة لتأثير بعض سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية.

تشير نتائج الدراسة الميدانية التي تم عرضها في مناقشة الفرضيات الفرعية إلى: وجود درجة مرتفعة لتأثير سياسة التخطيط الموارد البشرية الحديثة، ووجود درجة متوسطة لسياسة استقطاب الموارد البشرية الحديثة في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية.

ومما سبق نستنتج أن هناك تأثير لبعض سياسات (تخطيط، استقطاب) الموارد البشرية الحديثة في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة بلغت (3.39) ونسبة (66.76%) حسب مقياس ليكرت الخماسي الذي حدده الباحثين ووفقا للمحك المعتمد.

4- الاستنتاجات والاقتراحات:

1-4 الاستنتاجات:

خلصت دراستنا درجة تأثير بعض سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية إلى النتائج التالية:

1-توجد درجة مرتفعة لتأثير سياسة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80 ونسبة مئوية بلغت 73.74%.

2-توجد درجة متوسطة لتأثير سياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.99 ونسبة مئوية بلغت 59.78%.

نستنتج أنه يوجد تأثير لبعض سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (تخطيط، استقطاب) في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة بلغت (3.39) ونسبة (66.76%) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي اعتمده الباحثين ووفقا للمحك .

2-4 التوصيات والاقتراحات:

- اعتبار سياسة تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءة الفنية من أجل تحقيق أهداف مؤسستكم الرياضية.

- اهتمام المؤسسة الرياضية بعملية التخطيط من خلال التنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات لتحقيق الأداء المتميز للعاملين مستقبلا

- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك بتحديد الرؤية والأهداف والغايات والإيمان بنجاحها. وتشجيع المؤسسات الرياضية كل العاملين للمشاركة في ضبط استراتيجية الموارد البشرية والتي تساعد في نجاحها.

-يجب أن تعتمد إدارة المؤسسة الرياضية في رسم خططها واستراتيجياتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية على المعلومات التي تحصل عليها من بيئتها الداخلية والخارجية.

بالمؤسسات الرياضية

- توفير رؤية لاستقطاب الكفاءات المتخصصة من الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية - الاهتمام الفعلي للمؤسسات الرياضية بمتابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات واستقطابهم للاستفادة من مؤهلاتهم العلمية
 - إيجاد توافق بين استراتيجية الاستقطاب والاستراتيجية العامة للمؤسسة الرياضية، حرص المؤسسات الرياضية على مراجعة معايير الاستقطاب بصفة مستمرة والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال تخطيط واستقطاب الموارد البشرية في الدول الأجنبية.
- 3-4 الآفاق المستقبلية للدراسة:

- الإجراءات العملية والاستراتيجية التي تطبق بها معايير التسيير في المؤسسات الرياضية،
- فاعلية استخدام إدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية.

5- قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة.

أولاً: المؤلفات:

- أحمد ماهر. (2001). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الخامسة). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
 - أمل عبد العزيز محمود. (1997). الأداء القاموس العربي الشامل. بيروت: دار الراتب الجامعية.
 - أنجيس مورييس. (2004). منهجية البحث العلمي. الجزائر: دار القصبه للنشر.
 - صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
 - فتحي محمد. (2003). المصطلح الإداري - إيضاح... وبيان-. القاهرة: دار النشر والتوزيع الاسلامية.
 - عبد اليمين بوداود. (2010). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
 - وفاء برقايوي. (2013). إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات (الإصدار الأولى). أربد (الأردن): حامد للدراسات الجامعية.
- ثانياً: الأطروحات:

- السعيد بن البار. (2009). الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب. الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر02.
 - فايزة بوراس. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. باتنة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر
 - رضا فجة. (2002). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. جدة: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار جدة.
 - علي قرين. (2014). التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف1.
 - وهيبة مقدود. (2008). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة. بومرداس، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة
 - نوري قرماط. (2011). واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي. معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية. سوق أهراس، الجزائر: جامعة محمد الشريف مساعدي.
- ثالثا: المقالات العلمية:
- داودي، أحمد، (2018)، دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية، إيزا، المجلد1، العدد الثالث، الصفحات 376-392.