

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:.....

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:.....

الشعبة: إدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر

اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

تحت إشراف :

الدكتور برباخ رابح

من إعداد الطالب:

مخنن عادل

تباني حكيم

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان:

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرفه برباخ
رابع لإشرافه على هذا البحث وعلى توجيهاته وإرشاداته القيمة.
والى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من
عناء في قراءة رسالتنا ولما أبوه من ملاحظات وأراء أتمت
موضوع البحث.

إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من علمني وفداني سنوات حياته
إلى من أعطاني القوة والإرادة وأضاء قلبه أمامي لينير لي
دربي....أبي.

إلى القلب الدافئ الحنون الذي ملا حياتي حبا وجمالا وسعادة إلى
عز ما املك أمي.

إلى رفيقة الدرب وانسي ويا من يسكن عندها الفؤاد...زوجتي.

إلى زينة الحياة وبهجتها أولادي إباد-إسحاق.

والى كل الإخوة والأخوات كل باسمه وقدره.

مغنين عادل

إهداء:

إنه ليعجز اللسان عن التعبير ولكن سأحاول فممما حاولت لن أفي حق هؤلاء

إلى من قال فيهما "ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا " سورة الاحقاف (15)

إلى التي أهدتني الوصل دون الخطأ...إلى من ربّنتي وليدا وسقّنتني من حنينها شهد المنام

التي أروضتني حنانا وحباً...إلى فيض العطف والمودة...التي سهرت من أجل راحتي

أمي العزيزة

إلى رمز النبل و الأخلاق...منبع الجود والكرم...إلى الذي رافقتني بإرشاداته وتوجيهاته النبيرة طوال

مشوار الدراسي...أبي العزيز

إلى رمز المحبة والوفاء إخوتي وأخواتي

والشكر موصول إلى أخي علي الذي كان نعمة الأخ

إلى من تغنوا بنجاحي أحبتي الأوفياء.

والى جميع رفقاء المشوار الدراسي ربّاهم الله ووفّقهم واخص بالذكر طلبة الإدارة والتسيير الرياضي

دفعة 2022 وعلى رأسهم صديقي وأخي عادل مخنن.

وكما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين بمعهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية من عمال

وإداريين .

إلى من جعلوا من المعرفة ذخيرة: أساتذتي

أهدي هذا العمل.

تبراني حليم

قائمة المحتويات





قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر وعرقان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الانجليزية
ا-ب	مقدمة
	الجانب المنهجي
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
02	1-1- إشكالية الدراسة
03	1-2- فرضيات الدراسة
03	1-3- أهمية الدراسة
04	1-4- أهداف الدراسة
04	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
07	1-6- الدراسات السابقة
10	1-7- مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها
12	تمهيد
13	2-1- ماهية إدارة الموارد البشرية



قائمة المحتويات

13	2-1-1-مدخل تاريخي لإدارة الموارد البشرية
15	2-1-2-مفهوم إدارة الموارد البشرية
17	2-1-3-أهمية إدارة الموارد البشرية
17	2-1-3-أهداف إدارة الموارد البشرية
19	2-2-أنشطة إدارة الموارد البشرية
20	2-2-1-تخطيط الموارد البشرية
21	2-2-2-توصيف الوظائف
22	2-2-3-استقطاب الموارد البشرية
23	2-2-4-تدريب وتنمية الموارد البشرية
25	2-2-5-تقويم أداة العاملين
26	2-2-6-إدارة التعويضات
27	2-2-7-صيانة الموارد البشرية
27	2-2-8-علاقات الموارد البشرية
29	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث: جودة الخدمة
31	تمهيد
32	3-1-الجودة
32	3-1-1-مفهوم الجودة
32	3-1-2-أهمية الجودة
33	3-1-3-أهداف الجودة
34	3-2-الخدمة
34	3-2-1-تعريف الخدمة
34	3-2-2-خصائص الخدمة
36	3-2-3-تصنيف الخدمة
36	3-3-جودة الخدمة
37	3-3-1-تعريف جودة الخدمة



قائمة المحتويات

38	3-3-2- أبعاد جودة الخدمة
39	3-3-3- قياس جودة الخدمة
40	3-3-4- نماذج قياس جودة الخدمة
42	خلاصة
	الجانب التطبيقي
الصفحة	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
44	تمهيد
45	4-1- الدراسة الاستطلاعية
45	4-2- منهج الدراسة
46	4-3- متغيرات الدراسة
46	4-4- مجتمع وعينة الدراسة
47	4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
48	4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
55	4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
56	4-8- خطوات الدراسة الميدانية
58	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
60	5-1- عرض النتائج
69	5-2- تحليل النتائج
71	5-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الصفحة	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات



قائمة المحتويات

79	6-1- الاستنتاج العام
81	6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
84	المراجع المعتمدة في الدراسة
88	قائمة الملاحق

قائمة الجداول





قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
35	01	تصنيف درجة الملموسية
48	02	درجات الاستبيان
50	03	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته
51	04	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد استقطاب الموارد البشرية والدرجة الكلية
52	05	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته
53	06	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور جودة الخدمة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور
54	07	معامل ثبات لاستبيان أنشطة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة
60	08	توزيع العينة حسب الجنس
61	09	توزيع العينة حسب العمر
62	10	توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي
63	11	توزيع العينة حسب التخصص
64	12	توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل
65	13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد تخطيط الموارد البشرية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية
67	14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد استقطاب الموارد البشرية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية
68	15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية



قائمة الجداول

70	16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس جودة الخدمة مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية
72	17	نتائج تحليل الانحدار المتعدد البسيط لأثر أنشطة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة
73	18	ترتيب أبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات
74	19	تقييم مستوى جودة الخدمة حسب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
20	20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد البسيط لأثر نشاط تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية
76	21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد البسيط لأثر نشاط استقطاب الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية
77	22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد البسيط لأثر نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية

قائمة الأشكال





الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
21	01	يمثل الشكل ترابط عملية تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة ووظائف الموارد البشرية الأخرى
38	02	شكل يوضح مفهوم جودة الخدمة
40	03	نموذج لقياس جودة الخدمة
60	04	شكل يمثل توزيع العينة حسب الجنس
61	05	شكل يمثل توزيع العينة حسب العمر
62	06	شكل يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
63	07	شكل يمثل توزيع العينة حسب التخصص
64	08	شكل يمثل توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

ملخص الدراسة





ملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية إذ حاولنا من خلال الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة التعرف على مستوى استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و التعرف على مستوى جودة الخدمة في المؤسسة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين اثر نشاط (التخطيط،الاستقطاب،تدريب وتطوير)الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسة، وقد استخدمنا المنهج الوصفي لكونه يتلاءم وأغراض الدراسة من خلال توزيع استبيان كأداة قياس على عينة عشوائية قدرت ب 86 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة للقيام بالمعالجة الإحصائية وتحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS) و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود اثر بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث(تخطيط،استقطاب،تدريب وتطوير) وتعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية مما يشير على وجود مستوى لاستخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية ووجود مستوى لجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية واختتمت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات أهمها:

- وجوب المحافظة على النتائج المحققة من اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية التي أدت بالتأثير الايجابي على تعزيز جودة الخدمة ،
- ضرورة الاهتمام برضا العميل واحتياجاته المستقبلية في ظل تقديم خدمة ذات مستوى عالي.

ملخص باللغة الانجليزية:

This study aims to identify the impact between the activities of human resources management and the enhancement of service quality in sports institutions through the field study in the directorate of youth and sports in the state of m'sila. we tried to identify the level of use of human resource management activities the organization, and the level of service quality, and also to identify the nature of the relationship between the impact of the activity(planning, polzrization, training and development of human resources and enhancing service quality in the institution. The descriptive approach was used because it fits the purposes of the study by distributing a questionnaire as a measurement tool to random sample estimated at 86employees in the directorate of youth and sports in the state of m'sila to



carry out statistical treatment and data analysis through the(spss) program .the study reached a set of conclusions, the most important of which are:

-There is an impact between the activities of human resources management in its three dimensions(,planning, attracting ,training , developing and enhancing service quality in sports institutions,which indicates the existence of a level of us of human resources management activities and the presence of a level of service quality in sports institutions.

- The study concluded with some suggestions, among the most important are it is necessary to maintain the results achieved from the impact of the activities of human resources management, which led to a positive impact on enhancing the quality of service.

-the necessity of paying attention to customer satisfaction and future needs in light of providing a high level service.

مقدمة





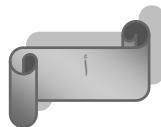
لقد بات معروفا في يومنا هذا ونحن في مطلع الألفية الثالثة انه مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخا وساحة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية بان حصص المنظمات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، والمنظمة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، مطلوب منها تقديم منتج بجودة يرضى عنها المستهلك، وهذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب، بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة، إن تشكيل مثل هذه الموارد البشرية التي نسميها بقوة العمل ليست بالمسألة الهامشية البسيطة، وليست مسألة شعارات براءة لتحقيق مكاسب شخصية، بل هي فعل ومسألة في غاية الأهمية والحساسية بل والخطورة أيضا، فالتخلف الذي يسود البلدان النامية سببه الأول هو عدم بناء إنسان بشكل صحيح كما يجب، لقد أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال، إلا هي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها لقد آن الأوان أن تحتل هذه الإدارة مكانتها في الدول النامية. (وصفي عقيلي، 2004، ص7، ص8).

ونظرا لما يشهده العالم من عملية تطور سريع في أساليب تقديم الخدمات بالجودة المناسبة إذ تعد الخدمة أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي والوسيلة لإشباع احتياجات العملاء ورغباتهم، التي لا تستطيع دونها تصميم أي إستراتيجية تسويقية مما أدى لان تصبح ظاهرة الجودة بمضامينها أساسا في جميع مجالات الحياة. (أل قاسم رشيد، 2012، ص03).

فقد أصبح الاهتمام بقياس جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات ضرورة حتمية لتحقيق نموها وتطورها وتعظيم أرباحها، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين بعامل الجودة في سوق يتميز بالبدايل المتعددة والمنافسة الشديدة، فعلى المؤسسة الخدمية أن تقارن بين توقعات عملائها ومستوى أدائها الفعلي من اجل استدراك نقائصها، لتتمكن من تلبية حاجات زبائنهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم والتقليل من شكاويهم، سعيا منها لاكتساب ميزة تواجه بها التحديات المختلفة التي يفرضها عليها محيطها الخارجي. (جباري، 2011، ص1).

إذ أصبح من الضروري بما كان على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل على جميع الأصعدة وإحداث تغيير في تفكيرها وانتهاج طرق حديثة في إدارتها بما يضمن تقديم فعالية في أنشطة إدارة الموارد البشرية بمختلف أبعادها من اجل الوصول الى تقديم خدمة ذات نوعية متميزة وجودة عالية لتضمن بقاءها وبناء علاقة مع عملائها تهدف في نهاية إلى إرضائهم.

وبناء على ما سبق فهذه الدراسة هي مبدأ تسليط الضوء على اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية.





حيث تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة شملت ستة فصول بالإضافة إلى مقدمة وقائمة مراجع وملاحق وهي منظمة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة حيث فيه إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة، مميزات الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها والذي تم التعرف فيه على ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال المدخل التاريخي لإدارة الموارد البشرية ، مفهومها، أهميتها، أهدافها، ومختلف أنشطتها كتحديد الموارد البشرية وتوصيف الوظائف، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقويم الأداء للعاملين، إدارة التعويضات، صيانة الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية.

الفصل الثالث: جودة الخدمة والذي تناولنا فيه جودة الخدمة من خلال مفهوم الجودة أهميتها أهدافها وكذا تعريف الخدمة خصائصها تصنيفها ، وتعريف جودة الخدمة من حيث أبعادها، قياساتها، نماذج قياسها.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي ومن خلاله تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

(الصدق-الثبات-الموضوعية)، تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية ، خطوات الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات.

الفصل السادس: فيه الاستنتاج العام والاقتراحات والفرضيات المستقبلية وكذا قائمة المراجع وقائمة الملاحق.

الفصل الأول: الإطار العام

لدراسة





-1-1- الإشكالية:

يشهد مجال المؤسسات الرياضية في القرن الحادي والعشرين تطورات ملحوظة في شتى مجالات الإدارة الفكرية والتنظيمية وحتى جودة وفعالية خدماتها وما تقدمه لمختلف شرائح المجتمع فهي مؤسسات ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي بكافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها.

كما أنه لم يعد هناك بديل أمام أي مؤسسة رياضية تهدف إلى الاستقرار والنمو وتتحرك نحو اتجاه التميز والزيادة في ظل التغيرات والتطور الحاصلين في مختلف المجالات كما أنه تحدي حقيقي يتوقف عليه استقرار المؤسسة المعاصرة ونموها.

فنجاح كل مؤسسة يعني تحقيق الأهداف المسطرة وهذا يعتمد بصفة أساسية على معارف ومهارات العنصر البشري ومستوى أدائه للأعمال التي يمارسها والتميز في خدمته ففي خضم التطورات الحديثة أصبح الاهتمام بالموارد البشري إلزاما على إدارة الموارد البشرية لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم فإدارة الموارد البشرية التي تعتبر من الآليات التي تساهم بشكل ملموس في وضع برنامج التي يتم من خلالها الحصول على الأفراد ذو الكفاءات والمهارات وتسييرها بشكل يتناسب مع وظائف المؤسسة في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

(عباد، 2016، ص 40).

والملاحظ أن المؤسسات الرياضية في الجزائر لا تطبق معايير الجودة بحذافيرها وبطرق علمية صحيحة تمكنها من مواكبة المؤسسات العالمية التي تحظى باهتمام كبيرا نظرا لخدماتها العملاقة في المجال الرياضي وحسن سيرها، كما أنه لا تسعى إلى التغيير والتجديد في المنظومة ككل و الإدارة بشكل خاص مما أثر سلبا على التراجع الرهيب في الخدمات في شتى القطاعات والرياضة خاصة مما أدى إلى عواقب لا تحمد عقبها ألا وهي نفور معظم أصناف المجتمع والراغبين في مزاولة نشاطهم.

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية وفي إطار هذا العرض تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية؟

التساؤلات الجزئية:



- 1- ما مستوى استخدام أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟
- 2- ما مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية؟
- 3- هل يوجد اثر بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية؟
- 4- هل يوجد اثر بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جود الخدمة بالمؤسسات الرياضية؟
- 5- هل يوجد اثر بين نشاط تدريب والتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية؟

1-2-1-2 فرضيات الدراسة:

1-2-1-1 الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسة الرياضية

1-2-2-1 الفرضيات الجزئية:

- 1- يوجد مستوى استخدام أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية
- 2- يوجد مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- 3- يوجد أثر بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- 4- يوجد اثر بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جود الخدمة بالمؤسسات الرياضية.
- 5- يوجد اثر بين نشاط تدريب والتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

1-3-1 أهمية الدراسة:

1-3-1-1 الأهمية العلمية:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز جودة خدماتها وتحقيق رضا العاملين والأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية

تساهم هذه الدراسة في الزيادة الاهتمام العلمي بموضوع أنشطة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية



1-3-2 الأهمية العملية:

تبين هذه الدراسة مستوى استخدام أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من خلال أهمية تطوير أداء مواردها البشرية والرفع من كفاءتهم .

تبين هذه الدراسة فعالية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها في سبيل تحقيق طموحات العاملين وتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمة ذات نوعية جديدة .

توضيح أهمية أنشطة إدارة الموارد البشرية في الرفع من مكانة المؤسسة الرياضية من خلال التميز في تقديم الخدمة وجودتها.

1-4 أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- ❖ التعرف على مستوى استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .
- ❖ التعرف على مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية .
- ❖ توضيح طبيعة العلاقة بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- ❖ توضيح طبيعة العلاقة بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- ❖ توضيح طبيعة العلاقة بين نشاط التدريب والتطوير وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

1-5-5 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1-5-1- الإدارة:

لغويا: أدار، يدير، إدارة الشيء جعله يدور، تولى الأمر والإشراف عليه.

اصطلاحا: يعرفها فايلون "هي التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة يعرف البعض الإدارة على أنها: عملية التخطيط والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام كل الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

(معزوز، 2016، ص64).



الفصل الاول: الاطار العام لدراسة

إجرائيا: الإدارة هي علم وفن يهتم بتسيير شؤون الموظفين داخل المؤسسة باستخدام أنسب الطرق في تسيير هذه المؤسسة من خلال مواردها اللازمة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها.

1-5-2- إدارة الموارد البشرية

اصطلاحا: يستخدم هذا المصطلح العلمي الحديث للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارية وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة.

(محمود الكلالدة، 2018، ص14).

إجرائيا: هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

كما ورد الخزامي تعريفا لها بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة".

أما نيجرو nigro فيرى أنها كما أشار النمر وآخرون " فن اجتناب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".

(هاني محمد، 2014، ص30)

1-5-3- الجودة

لغة: أصلها من الكلمة اللاتينية qualites التي تعني طبيعة الخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديما الدقة والإتقان.

(الدرادكة و طارق شيلبي، 2002، ص15).

اصطلاحا: حسب راي فيشر ficher تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون

وقد صنف كوان kwan مفهوم الجودة في أربعة اتجاهات: (نايف، 2006، ص24، ص25).



الفصل الاول: الاطار العام لدراسة

- ❖ الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة من المنظمات الأخرى
- ❖ الجودة قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال
- ❖ الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق
- ❖ الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية

إجرائيا: الجودة هي عبارة عن معيار أساسي لتقييم واختبار ما يشبع حاجات ورغبات الزبون من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها.

1-5-4- جودة الخدمة

اصطلاحا: فيما يتعلق بجودة الخدمة لم يتفق الباحثين وعلماء الإدارة في تحديد تعريف خاص لجودة الخدمة فمنهم من عرفها مثل kotler بأنها عبارة عن مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة بشكل فعلي لتوقعات الأشخاص المتقدمين للحصول على هذه الخدمة بمعنى أن يسلم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة لهذه المواصفات لذا فإن الذي يحكم على جودة الخدمة هو الطرف المستفيد منها بشكل فعلي

وعرفها آخرون بأنها "هي المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في قدرة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على تلبية حاجات معينة وهي أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد والتي تتمحور خلو المنتج من العيوب والأخطاء ما يتطابق توقعات الزبون".

(محمود محمد، 2020، ص75، ص76).

إجرائيا: جودة الخدمة "هي المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع حاجاته المبتغاة وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".

1-5-5 - المؤسسات الرياضية:

اصطلاحا: هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك على تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى الوطني والإقليمي والقاري والدولي.

(معزوز، 2016، ص 37) .



1-6-6- الدراسات السابقة

1-6-1- دراسة زيد نايل عيسى الفقهاء 2017 هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية جامعة عمان الأردن بعنوان "اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط للموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة، التكلفة، التمايز، التركيز) في قطاع شركة الاتصالات الأردنية وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد شملت عينة الدراسة جميع رؤساء الأقسام وقد تم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال توزيع 295 استمارة استبيان وقد جمع 289 استمارة منها صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام نظام أو برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج وكان أهمها:

- ❖ وجود أثر لدلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط للموارد البشرية استقطاب الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة، التكلفة، التمايز، التركيز) وبناء على هذه النتائج تحت صياغة بنص التوصيات.
- ❖ ضرورة تركيز شركات الاتصالات على أهمية التخطيط للموارد البشرية وتطبيقها بشكل علمي دقيق من خلال توفير المعلومات الكافية المتعددة بالموارد البشرية واستقطاب المتخصصين ذو الخبرة في مجال تخطيط الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية وزيادة الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية للمحافظة على الأسبقية في دراسة حاجات الأهداف.
- ❖ التركيز على استهدافها من خلال منتج متميز ومنخفض التكاليف لتعزيز مكانتها التنافسية.

1-6-2- دراسة وفاء صبري سعيد مسعد 2014 قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال وكان موضوع الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة الأعمال في منظمات موارد البناء في الأردن لتحقيق هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبيان تكون من 77 فقرة شملت عناصر المتغير المستقل أنشطة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية والإمداد والتعيين والتدريب والتطوير وإدارة التعويضات وإدارة علاقات الموظفين، سلامة والصحة المهنية، وإدارة المواهب) وعناصر المتغير التابع الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن (العائد على الأسهم واستغلال الفرص والحد من المخاطر والابتكار، طرح منتجات جديدة في السوق، ضمان تحقيق الأهداف) وذلك لجمع البيانات الأولية في منظمات تصنيع النجاج لمواد البناء في العاصمة عمان، الأردن وفروعها وقد تم توزيع 305 استمارة استبيان وفي ضوء ذلك جرى جمع تحليل البيانات



الفصل الاول: الاطار العام لدراسة

واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء معامل الارتباط والانحدار البسيط وتوصلت الدراسات إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية أهمها الاهتمام بتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات لما تساهم به من دور أساسي في تعزيز الاستدامة الاقتصادية.

1-6-3 دراسة شعيب معزوز 2016 قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة جامعة المسيلة بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث باستخدام أداة الاستبيان الذي وزع على المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية كما تم استخدام التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ وتكونت العينة من 25 إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة واعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي والنتائج المتوصل إليها.

- معرفة أهمية سياسة الاختيار والتعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لما لها دور كبير في تحسين بالمؤسسة الرياضية .

- تبين ضرورة تطبيق سياسة تحفيز المورد البشري من أجل النهوض بأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

1-6-4 دراسة فايذة بوراس 2015 رسالة دكتوراه حول إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوطني للكفاءات، دراسة حالة مجمع صيدال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال من خلال التطرق لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطور الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم في الوظيفة التي يقوم بها لجعل العمل هادفاً ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 79 إطار في مجمع صيدال، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظائف التالية:

عملية التحليل الوظيفي تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أما بالنسبة لباقي الوظائف المتمثلة في وظيفة الاختيار والتعيين والتدريب،



الفصل الاول: الاطار العام لدراسة

الأجر فلا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بينها وبين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

وقد خرجت الباحثة بالعديد من التوصيات منها:

إعادة النظر في سياسات الموارد البشرية بحيث تخدم توجهات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس إيجابيا على رضا الكفاءات عن أعمالهم ووظائفهم والاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين أدائهم وتقديم كل ما يلزم لهم من تسهيلات حتى يشعروا بالراحة والاطمئنان الوظيفي، والعمل على متابعة مدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.

1-6-5 دراسة عباد عباس سنة 2016 رسالة ماجستير حول "واقع أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية" دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضيات بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أهداف الموارد البشرية في المنشآت الرياضية من خلال الأهداف الاجتماعية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية وكانت عينة البحث في صورتها مكونة من 30 إداري بنسبة 58% بالتقرب من العدد الإجمالي البالغ 52 إداري وقد توصل غلى تحليل النتائج عن طريق الوسائل الإحصائية (النسب المئوية = $\frac{100 \times \text{تكرار}}{\text{مجموع التكرار}}$) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- هناك توازن بين الوظائف والإداريين استجابة لمتطلبات الإداريين والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء.

- هناك تنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وأنها تقوم بدورات تكوينية وأن هناك محافظة على الكفاءات واستغلال أمثل للطاقات وتوصلت هذه الدراسة إلى تلخيص بعض التعويضات .

- أن يدير القطاعات الرياضية مسيرين مكونين في هذا المجال.

- على المدير السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمتل للمنشآت الرياضية .

- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة .

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير الناتج عن الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية.



- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
- الاهتمام بحالة المنشآت الرياضية .
- الاهتمام بالكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها.

1-7 مميزات الدراسة الحالية:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات لها علاقة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلك أنها تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية حيث طبقت على عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات اقتصادية وأخرى خدمتية وكذلك استخدم المنهج الوصفي من قبل الباحثين كونه يعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة وهو أسرع المناهج البحثية العلمية وهذا ما جعلنا نعتمد على المنهج الوصفي في دراستنا هذه ولقد تمت الاستفادة أيضا من الدراسات السابقة في تكوين فكرة على الإطار النظري للدراسة الحالية والاطلاع على أدوات جمع البيانات بها كوننا لاحظنا اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفنا أداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع والمنهج .

وما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور وهي:

أن موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية ستتناول أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة من خلال المتغير التابع وهو جودة الخدمة بالإضافة لمجال التطبيق فأغلبية الدراسات السابقة مجال تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية والخدمتية أما الدراسة الحالية فمجال تطبيقها في المؤسسة الرياضية أيضا زمان ومكان التطبيق وأهداف الدراسة، النتائج التي سوف يتوصل إليها نظرا إلى اختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

الفصل الثاني: إدارة الموارد

البشرية وأنشطتها





تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية الجوهر الحقيقي وأهم القوي وأعظمها أثرا في حركة المؤسسات، مهما اختلفت سياستها وأهدافها ونشاطاتها فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لها فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات واحتمالات الفشل والانهيار من أجل ذلك ازداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشرية والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق التنمية المستدامة من خلال تطوير نظام العاملين وكفاءة المدربين في التحليل والتخطيط ورسم السياسات والاستراتيجيات و تنميه القدرات والمهارات والمدراء بصفة عامة، وفي فصلنا هذا سنتطرق إلى إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.



1-2 ماهية إدارة الموارد البشرية:

1-1-2 مدخل تاريخي لإدارة الموارد البشرية :

يعد مدخل الموارد البشرية مدخل حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملاتها كما ورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية وقد توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات ويمكن وصف أهم مرحلتين لدراسة العنصر البشري كما يلي:

1-1-1-2 مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثل الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها والاهتمام بها فكانت هناك مجموعة من النظريات في القرن السابع ميلادي التي نادى بالعنصر البشري حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي هو إجراء تغيير داخل المصنع وظهرت العديد من النظريات كنظرية باباج مبادئ التصنيع كتقسيم العمل علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادل بين العاملين وأرباب العمل وأثارت النظريات والدراسات العديدة من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات وخارجها و تتعلق بالموارد البشرية و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هناك تغييرات على مستوى الفرد على مجموعة من الأصعدة والتي لفت الإنتباه إلى أهمية دراسة وبحث العنصر البشري و بحث الباحثين لفحص هذه العوامل التي أهمها :

- التوسع وتطور المعرفي في العصر الحديث.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي ترفع على الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية.



- زيادة مستوى التفضيل للعمل.
- التغير في مستوى المعيشة التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاج.
- إدراك النصائح للحاجات البشرية للعاملين.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.

2-1-1-2-1-2 مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام 1914 والذي عرفها بأنها "الإدارة المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا به والتأكد من أنهم يقومون بتأديته لأحسن طريقة وأرخصها" ولكي تؤدي الإدارة العلمية كما أراد منها فريدريك .

انتهجت الإدارة العلمية أسلوبا على مختلف لما كان شائع حيث يستخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العملي واستخدام من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق لعمل وذلك لزيادة الإنتاج ومن اجل ذلك عمل الإنسان كآلة منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تبني أساليب الرقابة المشددة والعقوبات حيث زادت أرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة.

ومع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية 1920 نظريته تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبيه احتياجاته من اجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بين نظرية و على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن والتي استخلص منها إلى أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية في مجموعه من الوسائل التي بها يمكن أن تحث الأفراد وتدفع للعمل والإنتاج في التنظيم من اجل تحقيق أهداف الإدارة حيث أن الرضا الوظيفي يزيد من معدل الإنتاج ومعدل الأداء.

فلم يكتفي علماء الإدارة والعلماء السلوكيين بهذه النظريات بل تعاقب بعدها العديد من النظريات والدراسات التي حاولت أن تدرس العنصر البشري ومكوناته ودمجه مع الوظيفة التنظيمية



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

التي يقوم بها محاولة معرفة مناطق التأثير والتأثر في شخصيته حيث إدراج في هذا الصدد العديد من النظريات.

(الجربوعة، 2017، ص 11، ص 15، ص 16).

2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين والتي تعطي في محصلتها المنشودة في هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختبار نوع القوى العاملة اللازمة للشواغر الوظيفية تم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها.

(محمود الكلالدة، 2018، ص 14)

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه ولا شك ان محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة عرف معهد إدارة الأفراد institute of personnel management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية كأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبملاقاتهم داخل المنظمة .

أو يقصد بإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصالحه العاملين ومصالح المجتمع وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختبار وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

أو هي الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظيفة وإعداد العاملين وتنميتهم وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين بالإضافة لدورها في العمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين.

(بن دليم القحطاني، 2015، ص 52).

كما أن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مفهوم متماسك واستراتيجي لإدارة أصول المنظمة الأكثر أهمية بمعنى أن الأشخاص العاملين هناك يساهمون فرديا وجماعيا في الوصول إلى أهداف المنظمة.



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

ويرى جون ستوري 1989 أنه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات المتداخلة مع تدعيم إيديولوجي وفلسفي يقترح جون أربع جوانب تساهم في تحديد المعنى الأساسي لإدارة الموارد البشرية:"

(الوكيل، 2020، ص13 ، ص14) .

- ❖ كم خاص من المعتقدات والمقترحات.
- ❖ دفعة إستراتيجية تحدد القرارات الخاصة بإدارة الأشخاص.
- ❖ التدخل المركزي لإدارة المباشرة .
- ❖ الاعتماد على مجموعة من العوامل المساعدة التي تشكل علاقة الموظفين.

عرف (story 1995) إدارة الموارد البشرية "النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميز التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد".

كما عرفها (schuier1995) بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية المورد البشري في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

في حين عرفها (عبيد 2000) بأنها "موجود استراتيجي يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تزويد المنظمة بالميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل المتكامل لطاقته".

وبناء على تلك التعاريف يمكننا أن نعرف أن إدارة الموارد البشرية كما يلي:

1- هي تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية المنظمة بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من أجل السعي إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية).

2- عبارة عن مستودع كبير للجهود الكامنة والتي يمكن تطويرها استراتيجيا والاستفادة منها وتوسيعها إلى حد كبير للمنافسة والتميز.

3- هي الإدارة المسؤولة عن أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين المنظمة والموظف والاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظم في السوق والمحافظة عليها. (حجيم الطائي و هاشم فوزي ، 2015، ص238، ص29).



2-1-3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تخصصه من أهمية للمنظمة وفيما يلي: نعرض أهمية إدارة الموارد البشرية وتكمن في ما يلي:

(الجربوعة، 2017، ص 23، ص24).

- ❖ إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحا على المدى الطويل.
- ❖ إن الإنسان كائن حي متجدد متغير مبدع قادر على الابتكار والاختراع والتطور والاكتشاف والتجريب... الخ، بمعنى آخر هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا وهو أكثر عطاء من جوانب يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج، (موارد طبيعية رأس المال، التقنيات).
- ❖ إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سيعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا ما سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

2-1-4 أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن المغزى من مجمل عملية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال يكمن في ضمان قدرتها في بلوغ النجاح والتقدم من خلال الأفراد العاملين فيها وقد بين كل من ULRICH.LAKE.1997 أن نظم الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لتحقيق الطاقات والإمكانات التنظيمية التي تمكن منظمات الأعمال في التعلم واقتناص الفرص الموائمة لها ، من هذا المنطلق فقد استعرض Geust1991 الأهداف الأساسية لهذه الإدارة وكما يلي:

(إبراهيم سليمان العواسا و شوقي ، 2019، ص24).

- ❖ **الالتزام commitment**: السلوكيات ذات الطابع الملتزم للقيام بالأعمال وآليات الأفعال ذات الصلة بأهداف متفق عليها وهي مؤطرة بالتوجه الملتزم إزاء متطلبات المنظمة، فيكون دائما للجهود المبذولة لتحقيق غايات المنظمة والالتزام.



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

- ❖ **المرونة flexibility** : وتنشأ عن المرونة الوظيفية للموارد البشرية مع توفر هيكل تنظيمي قابل لتكيف والتعديل والحذف بالإضافة إلى جانب القدرة في إطار الابتكار وعمليات التجديد.
- ❖ **الجودة QUALITY**: وتشير إلى جميع أوجه السلوك الإداري الذي ينشد الجودة في المنتجات والخدمات التي ستوفرها منظمة الأعمال إلى جانب الجودة في إدارة الأفراد والاستثمار في بناء عاملين مميز عال النوعية والجودة.
- ❖ **التكامل الاستراتيجي**: ويؤشر التكامل الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة الأعمال في إحداث التكامل بين جميع القضايا ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية والذي يعكس عبر الخطط الإستراتيجية لضمان تماسك عناصر تلك الإدارة ليتبلور عنها مديرين ومشرفين يعملون بتناغم واندماج مع جميع أوجه إدارة الموارد البشرية ويبرز كل ذلك عبر قدراتهم اليومية.
- ❖ تهدف إدارة الموارد البشرية يشكل أساسي إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فاعلة وتطور العاملين بصورة مستمرة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم في تحقيق أهداف واحتياجات المنظمة ولأجل تحقيق ذلك أصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد المؤهلين وتنمية مهاراتهم والاحتفاظ بهم والتعامل معهم ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا عملت هذه الإدارة على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يتعلق بالمنظمة وبعضها بالمجتمع وبعضها بالعاملين وبعضها بالإنسانية (القحطاني، 2008) وهي ما يلي:
(إبراهيم سليمان العواسا و شوقي، 2019، ص27).

2-1-4-1 الأهداف على مستوى المنظمة:

وتتمثل فيما يلي:

- ❖ تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية المنظمة.
- ❖ القدرة على إدارة التغيير والتكيف مع المتغيرات المعاصرة.
- ❖ تعزيز ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
- ❖ وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- ❖ وضع خطط للموارد البشرية والإشراف على تنفيذها والاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتنميتها وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والمهارات وتحفيزهم؛
- ❖ المحافظة على استمراريتهم في العمل بالمنظمة وذلك من خلال إشباع رغبات العاملين من خلال العمل.

2-1-4-2 الأهداف على مستوى المجتمع:



وتتمثل في ما يلي:

- أ- إتاحة الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.
- ب- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقا لكفاءاتهم.
- ت- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التغيير بحرية عن أفكارهم بما يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.
- ث- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- ج- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل المناسب والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.

2-1-4-3 الأهداف على مستوى العاملين:

وتتمثل في ما يلي:

- أ- توفر ظروف عمل مناسبة تمكنهم من العمل الفعال الذي نريد من إنتاجيتهم.
- ب- توفير السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافآت والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين.
- ت- تطبيق أسس عادلة وقائمة على نظام الجدارة غفي التوظيف والتنافس الحر.
- ث- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.
- ج- إيجاد العلاقات الإنسانية الجيدة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة.

2-1-4-4 الأهداف على مستوى الإنسانية:

وتتمثل في ما يلي:

- أ- مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.
- ب- تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة.
- ت- مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

2-2 أنشطة إدارة الموارد البشرية:

في ظل التطورات والتغيرات الديناميكية المتسارعة في بيئة منظمة الأعمال ومدى انعكاسها على دورة حياتها أصبحت الحاجة الملحة على الاهتمام والتركيز على أنشطة إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

جوهر رأس المال الفكري لمواجهة هذه التغيرات التي تشكل تحديات كبيرة أمام النمو والتقدم والازدهار خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة والتطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة لعملية الإنتاج ضمن السوق العالمي المفتوح.

ويرى (جودة 2010) " بأنها الأنشطة التي تتعلق بتحديد احتياجات المنظمة وتخطيط الموارد البشرية وتوفير المهارات والخبرات في الوقت المناسب والمحافظة عليها من خلال التحفيز والتدريب".

وعرفها (السالم) " بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المنظمة تتضمن تكوين مواردها البشرية من حيث إدارة الأداء والأدوات والتعويضات وتحفيز العاملين".

وتطرق عدد من الباحثين إلى مجموعة من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأهمها (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية).

(نايل عيسى، الفقهاء، 2017، ص10)

2-2-1 تخطيط الموارد البشرية: هو عملية تهدف إلى تقدير -ومن- ثم إمكان تدريب- العدد اللازم من الأفراد والنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة.

ومن ثم فإن تخطيط الموارد البشرية:

(السلمي، 1997، ص150).

- ❖ عملية منظمة وموضوعية.
- ❖ عملية مستقلة تنظر إلى المستقبل.
- ❖ عملية شاملة تغطي احتياجات المنشأة كلها.
- ❖ عملية متكررة كل فترة زمنية.
- ❖ عملية تعطي البعدين الأساسيين للموارد البشرية وهما (الأعداد) و(النوعيات) أي الكم والكيف.
- ❖ عملية تراعي ظروف واحتياجات المنشأة وكذلك ظروف أوضاع السوق والمجتمع.

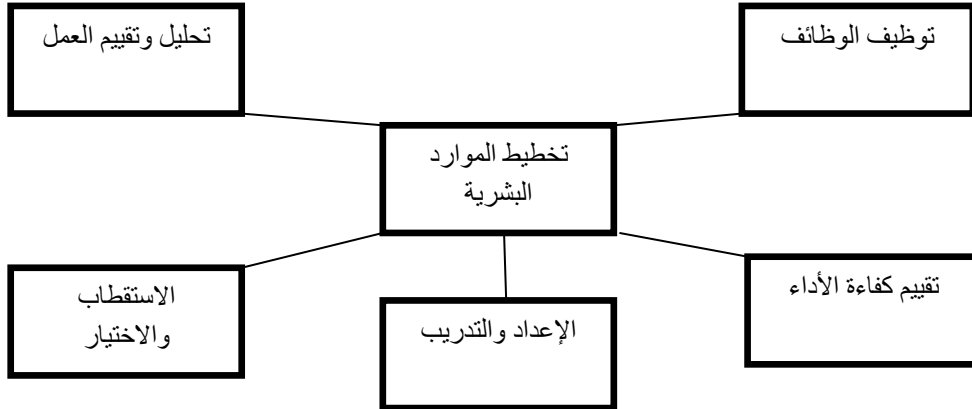
2-2-1-1 الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية :

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقق الأهداف التالية.

- ❖ استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.



- ❖ تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- ❖ الإعداد لملا الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- ❖ الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- ❖ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختبار والتعيين.



يمثل الشكل 01 ترابط عملية تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة ووظائف الموارد البشرية الأخرى (علي السلمي، 1997؛ ص 151).

2-2-2 توصيف الوظائف:

هو عبارة ن لنتيجة الملموسة لتحميل العمل وتظهر في شكل تعريف تفصيل مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها والمهام أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات، وظروف أداء العمل ومواصفات شاغر الوظيفة وهذه العناصر هي كما يلي:

(ماهر، 2004، ص 74).

- ❖ **تعريف بالوظيفة:** ويشمل ذلك اسم الوظيفة ومستواها التنظيم والقسم والإدارة والقطاع التابع له (أي موقعها في الهيكل التنظيمي) ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.
- ❖ **ملخص عام للوظيفة:** وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاث سطور تعطي فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات الأداء.
- ❖ **المسؤوليات والواجبات:** وهي تحديد للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة (أو شاغلها) فيم يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء، والمواد والآلات اللازمة للأداء، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة وكذلك المستويات



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة وطبيعة ذلك الإشراف ونطاق الإشراف.

❖ **ظروف وبيئة العمل:** وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي يمارس فيها العمل والتي يتعرض لها شاغل الوظيفة وهي الضوضاء والحرارة والأتربة والغازات وطبيعة موقع العمل (داخل مكاتب أو مساحات مفتوحة) وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل.

❖ **مواصفات شاغل الوظيفة:** وتعني المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمهارات واجتياز اختبارات معينة أي مواصفات أخرى ضرورية.

2-2-3 الاستقطاب والاختيار لتعيين الموارد البشرية:

2-2-1 استقطاب الموارد البشرية:

تتضمن عملية الحصول على الموارد البشرية البحث عن مجموعة من الأفراد المؤهلين واجتذابهم للتقدم بطلبات العمل المنظمة لملاً شواغر قائمة أو يتوقع شغلها في المستقبل.

ولعملية الاستقطاب مجموعة من الأهداف حيث تسعى المنظمة من خلال عملية الاستقطاب إلى توفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل مع إبقاء هذه المجموعة ضمن حجم يمكن إدراكه، إضافة إلى أعضاء صورة واقعية عن العمل للأفراد، بينما يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل إضافة إلى إشباع حاجاته الشخصية.

وهناك مصدران أساسيان لاستقطاب الموارد البشرية:

المصادر الداخلية والمصادر الخارجية: وتعتمد عملية تحديد أي المصدرين يجب أن تلجأ إليه المنظمة على عدد من العوامل أهمها :

- ✓ نوع العمل المطلوب شغله.
- ✓ أهمية العمل المطلوب شغله.
- ✓ درجة توافر الكفاءات والتخصصات.
- ✓ الرغبة في الحصول على مستويات أفضل من الأفراد.
- ✓ ضمان السرعة في الوقت.

وتتضمن المصادر الداخلية (internalsources) إتباع المنظمة لسياسات الترقية من الداخل وتحويل الأفراد من مراكز عليا إلى مراكز أدنى وتدوير العمل.



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

وتلجأ العديد من المنظمات إلى المصادر الخارجية (Extrenal sources) نظرا لعدم قدرة بعضها إلى ملاً شواغرها بالاعتماد كلياً على المصادر الداخلية وتتمثل المصادر الخارجية في الطلبات الشخصية والإعلان ك وسيلة لاستدعاء الأفراد للتقدم للوظيفة الشاغرة، ومكاتب التوظيف والاستخدام والمنظمات التعليمية، بالإضافة إلى النقابات العمالية.

(سيار، 2014، ص41، ص42)

2-2-2 اختيار الموارد البشرية وتعيينها:

تمثل عملية اختيار الموارد البشرية الامتداد الطبيعي لعملية البحث والاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، ويمكن تعريف عملية الاختيار بأنها تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة حالية فيها، وذلك من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل في ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوبة توافرها فيهم، وذلك من أجل تحقيق غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفية بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

تتضمن عملية الاختيار عدد من المراحل تساعد في فرز المتقدمين للعمل وتقييمهم ومن ثم الحكم على مدى صلاحيتهم للعمل تمديد الاختيار أفضلهم، وتشمل هذه المراحل على:

❖ **المقابلة الأولية (التمهيدية):** ومن ثم طلب الاستخدام، يليه اختيار التوظيف، ثم مقابلات التوظيف، يلها التحري عن الخبرات السابقة للفرد، ثم الفحص الطبي وأخيراً اتخاذ قرارات التوظيف.

ويتضح مما سبق أن نشاط الاختيار والتعيين يسعى إلى تحقيق الهدف التالي:

❖ **مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها وتمثل الشريان الحيوي لأدائها من حيث العدد والنوعية والمواصفات المطلوبة والزمان والمكان المناسبين بما يساعدها في تحقيق أهدافها بنجاح وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة ممثل بإدارة الموارد البشرية أن تبذل قصارى جهدها في وضع الأسس والقواعد التي تكفل سلامة عملية الاختيار والتعيين.**

(سيار، 2014، ص42، ص43)

2-2-4 تدريب و تنمية الموارد البشرية:



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

بعد التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصها وإنها الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها هي التدريب الذي يلقى اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية فيخلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

فالتدريب هي عملية تعليمية يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسيات وخطط المنظمة.

أو يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل وتنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية ومن وجهة نظر الكاتب فإن مفهوم التدريب: هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة.

ويفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة ومفهوم تنمية أو تطوير تلك الموارد فيها، فالتدريب من وجهة نظرهم هو (نقل مهارات معينة يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى مقبول.

أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة أنطت بهم.

(حجيم الطائي وهشام، 2015، ص77، ص79)

2-2-4-1 الهدف من عملية التدريب:

يشمل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأغلاها تكلفة والذي يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف وبصفة خاصة فإن هي الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي :

- ❖ تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي؛
- ❖ إيجاد نوعية من الألفية بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة؛
- ❖ مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

❖ بصفة عامة فإنه من المقبول أن أكثر الجوانب صعوبة في عملية التدريب يتمثل في تغيير السلوك و الاتجاهات وتظهر صعوبة هذا الجانب عند مقارنته بالتحسينات التي من الممكن أن يتم إدخالها على المعرفة والمهارة التي من الممكن أن يتم الحصول عليها وقياسها بطريقة مباشرة نسبيا.

(كشواي، 2006، ص120)

2-2-5 تقويم أداء العاملين:

كما يقصد بمفهوم العاملين تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم، وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.

ويميل كاتب آخر إلى اختصار مفهوم تقييم الأداء بوصفه نشاط مهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.

(سيار، 2014، ص59)

ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من مواصفات نسبية أو بدنية أو مهارات فنية أو تكرمية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل".

وبناء على ما تقدم فإن العملية تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاث مستويات وهي:

2-2-5-1 على مستوى المنظمة :

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

ب- رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم و إمكاناتهم وبما يساعد على التقدم والتطور؛

ت- تقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ث- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية ودقيقة.



2-2-5-2 على مستوى المديرين :

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم وصعوباتهم.

2-2-5-3 على مستوى الفرد العامل:

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعور بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوي أو مكافئتهم مالياً.

2-2-6 إدارة التعويضات:

يمكن تعريف التعويضات على "أنها أي مردود مادي يعود على الموظف من جهة العمل أو أنها الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل تنفيذ ما يكلف به من عمل، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينه وبين رب العمل بناء على ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل"، (شحادة، 2000) كما ذهب زيد (2010) إلى تعويضات "بأنها مردودات يحصل عليها الموظف من المنظمة التي يعمل بها مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة سواء كانت هذه المردودات مادية أو خدمات أو فائدة وقد تدفع التعويضات بشكل مباشر كالرواتب والحوافز والأرباح أو بشكل غير مباشر كالتأمينات والإجازات المدفوعة كما يمكن تقسيم خطط التعويض إلى ثلاث أقسام الخطة القائمة على المدخلات، خطة المكافأة، خطة الامتياز".

وتعد التعويضات عنصراً هاماً في جذب واستقطاب الموارد البشرية والحفاظ على موظفيها كما تكتسب التعويضات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ولل فرد وعلى حد سواء.

2-2-6-1 أهمية التعويضات بالنسبة للمنظمة:

تمثل التعويضات عنصراً هاماً من عناصر تكاليف المنظمة وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجر وإمكانية زيادة الرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ولذلك فإن تحديد الأجر يجب أن يتم على أسس مبنية على دراسات علمية واقتصادية دقيقة بحيث تحقق العدالة والرضي للموظفين وتضمن الوقت ذاته إلى رفع الكفاءة



الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

الإنتاجية للمنظمة وتحقيق الأرباح وكذلك فإن زيادة الأجور ومقدار تلك الزيادة يجب أن يخضع لدراسة دقيقة تستند على زيادة الإنتاجية.

2-2-6-1 أهميته بالنسبة للفرد (العامل):

تكمن في اعتبارها وسيلة لتعبير المنظمة عن احترامه أو تقديرها للموظف من جهة وكونها أساسية لقضاء احتياجات الموظف وعائلته المعيشية والاجتماعية من جهة أخرى، كما أن نظام التعويضات في المنظمة يلعب دوراً بارزاً في حث العاملين وتحفيزهم على العمل ورفع أدائهم وكفاءة الإنتاجية لديهم وبناءاً على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازناً بينما يساهم به من جهود وما يحصل عليه في شكل أجور وكافآت نقدية، فاختلال التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة وبالتالي انخفاض مستوى أدائه وزيادة التسرب من المنظمة، وبالتالي خفض قدرتها على المنافسة والاستدامة.

(صبري سعيد مسعد، 2014، ص26، ص27)

2-2-7-2 صيانة الموارد البشرية:

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة في مكان عملهما وتتكون من :

- ❖ توفير السلامة من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث و إصابات العمل، التي قد تعترض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- ❖ توفير الصحة : من خلال تصميم برامج صحية طبية بدنية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

2-2-8-2 علاقات الموارد البشرية:

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما :

- ❖ دمج الموارد البشرية: نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطبية لهم ،خلال صراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديه اتجاه المنظمة التي تعمل فيها.



❖ علاقات العمل: يسمى هذا النشاط في السابق " بالعلاقات الصناعية " التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

(وصفي عقلي، 2014، ص19)



خلاصة:

نستخلص مما سبق إن موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي استهدفت اهتمام الكثير من الكتاب في الوقت الماضي والحاضر وذلك للأهمية البالغة حيث أنها تشمل على العديد من الأنشطة التي من خلالها تبرز مدى فاعليتها الأداء داخل المؤسسة وضمان البقاء في ظل التنافس والتطور المتسارع ولعل أهم ما تقوم به هذه الأخيرة هو جعل العنصر البشري هو محور اهتمام من أجل بناء فريق عمل متكامل وكف و لتسيير المؤسسة من خلال التخطيط للموارد البشرية والتوصيف الوظيفي، وتدريب وتأهيل الموارد البشرية، استقطاب المورد البشري الكفاء وضمان البقاء داخل منظومة العمل بتوفير كل الإمكانيات والتحفيز وإدخال التميز في التعويضات عن باقي المؤسسات الأخرى، ولقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على مختلف الأنشطة إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها من أجل تعزيز الأداء والكفاءة داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: جودة الخدمة





تمهيد:

لقد أصبحت المؤسسة تواجه عدة تحديات نتيجة التغيرات والتطورات خاصة في ظل المنافسة وجودة التميز وتقديم أفضل خدمة الشيء الذي دفعها إلى البحث عن أساليب لتطوير الأداء العملي داخلها وإيجاد سبل التواصل مع الوسط الخارجي من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية قادرة على الصمود أمام التغير الحاصل على خدمة متميزة.

وفي ظل هذه التحديات ليس هناك أمام المؤسسة إلا إتباع الأساليب الحديثة في إدارتها ومواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيدا وغموضا وخوض غمار المنافسة من خلال تقديم خدمات ذات جودة تفوق توقعات العميل ومن أجل التعرف على جودة الخدمة يتم من خلال هذا الفصل الذي سنتناول فيه الجودة من خلال إعطاء تعريف لها ومعرفة أهمية وأهداف الجودة وإعطاء تعريف حول الخدمة وخصائصها وتصنيفاتها وكذلك تعريف حول الخدمة وخصائصها وتصنيفاتها وكذلك تعريف جودة الخدمة وأبعادها ونماذج قياس جودة الخدمة.



3- جودة الخدمة

3-1 الجودة:

3-1-1 مفهوم الجودة

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف مفهوم الجودة quality وكانت كل من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز همة معينة تقوم بالتمحور حولها وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق للمفهوم.

(جودة ، 2004، ص19)

يعرف connel الجودة "بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج" بينما يرى بكر وأبو زيد " أن الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع"، كما يؤكد Gravin أن للجودة ثمانية مكونات هي كما يلي:

(توفيق محمد عبد المحسن، 2006، ص35).

- ✓ الأداء؛
- ✓ التطابق؛
- ✓ القيمة؛
- ✓ الملامح؛
- ✓ التحمل؛
- ✓ الجودة المتوقعة؛
- ✓ الاعتمادية؛
- ✓ إمكانية الخدمة.

أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فإنه عرف الجودة 3 بأنها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقسيم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.

(مهدي السامرائي، 2006، ص28)

3-1-2 أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي:

(بوعنان ، 2007، ص 07)

3-1-2-1 بالنسبة للمؤسسة:



الفصل الثالث: جودة الخدمة

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبية رغبات وحاجات عملاء المؤسسة فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

1-2-2 المسؤولية القانونية للجودة:

تتزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فغن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولية قانونا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

1-2-3 المنافسة العالمية :

غن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات على درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة ، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى اللحاق بالضرر بأرباحها.

3-1-2-4 حماية المستهلك:

تنطبق الجودة في المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشراء من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

3-1-3 أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما:

(بوغان ، 2007 ، ص 09)

3-1-3-1 أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضاء العملاء... الخ

3-1-3-2 أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطار وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة وبنوعها إلى اربع فئات وهي:

- 1- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- 2- أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- 3- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.



4- أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

3-2-2 الخدمة

3-2-1 تعريف الخدمة:

تعد الخدمات نوع من أنواع المنتجات التي تحقق إشباع حاجات ورغبات الزبائن، إلا أن المفهوم السائد عن الخدمة يتمثل في "أنها معظم النشاطات الممارسة من طرف أشخاص ولكنها غير منتجة ولقد ارتبط مفهوم الخدمة منذ القدم بعدة معاني سلبية مثلا "العبد" نجد أيضا أنها تدل على "البقاء تحت التصرف" وكذلك تدل على تقديم المساعدة وكل هذه المفاهيم كانت محصور بين العمال الخدم. في حين أن القرن العشرين شهد تغييرا ملحوظا في مفهوم الخدمة، حيث أوليت لها العناية وأنشئت لها مراكز ومكتبات وأصبح لها عدة مجالات مثل السياحة الطيران، الفنادق وغيرها من المجالات. وها ما نوضحه في التعاريف الآتية:

(بلحيمر، 2016، ص 209، ص 210)

التعريف الأول: تعرف على أنها: " أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما".

التعريف الثاني: وتعرف كذلك على أنها: "نشاط غير ملموس يهدف إلى تلبية الحاجات وإشباع الرغبات اختلف الزبائن مقابل مبلغ معين من المال".

التعريف الثالث: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: "أنشطة فوائده أو نواحي إشباع تقدم للبيع".

التعريف الرابع: وتعرف كذلك على أنها: " الأنشطة والمنافع التي تقدم بغرض بيعها وسمتها الأساسية أنها غير ملموسة".

التعريف الخامس: تعرف أيضا على أنها: "منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة، تهدف على إشباع حاجات، ورغبات الزبون النهائي".

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الخدمة نشاط يقوم به شخص لشخص آخر هذا الشرط غير مادي وغير ملموس، يتلقى مقدمة أجر.

3-2-2 خصائص الخدمة:

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما يجعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها ما يلي:

(حامد الضموري، 2005، ص)

3-2-2-1 اللاملموسية

أصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها أو سماعها، أو الإحساس بها وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة وإن تكرر الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة ويمكن للعميل



الفصل الثالث: جودة الخدمة

الحصول على شيء مادي يمثل الخدمة، لذلك فقد اقترح (Wilson 1972) إمكانية تقسم الملموس إلى درجات ، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تصنيف درجة الملموسية

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن لترقية، التعليم، خدمات النقل، المزاد العلني	الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات ، التمويل	الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي
خدمات التنظيف، التصحيح، التأمين العناية الشخصية	التأمين عقود الصيانة الاستشارات الهندسية الإعلانات تصميم العبوات	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة
متاجر التجزئة، البيع الألي، الخدمات البريدية، العقارات	متاجر الجملة، وكلاء النقل ، المستودعات، البنوك	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة

المصدر: (هاني حامد الضمور، 2005، ص، 25).

3-2-2-2 التلازمية (عدم الانفصال) :

بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالعميل هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه، لمن يخدمه في البنك، ومن يصف شعره، ومن يعلم أبناءه في المدرسة، على العكس في السلع فمستوي السلعة لا يعرف من أنتج معجون الأسنان أو مسحوق الغسيل وكيف تم إنتاجه. كما يشارك العميل في إنتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل أي أنه يوجد اتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة، فالطرفان عليهما القيام بأدوات معينة حتى يتعرف كل طرف على ما ستوقعه من الطرف الآخر.

3-2-2-3 عدم التجانس:

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة على الرغم من استخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكيد من تقديم الخدمة بمستوى عدل من الجودة إلا انه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية فلا يمكن أن يكون تقدم الخدمة على مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل وبالتالي تكون الخدمة مختلفو حسب مزاج وظروف النفسية إلى جانب ذلك مشاركة العميل في تقديم الخدمة واختلاف شخصيات العملاء سوف يدي إلى اختلاف في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها العميل بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة.



3-2-2-4 عدم القابلية للتخزين:

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وذلك لعدم ملموسيتها أي أن درجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبياً أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية. فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، وهذا ما يجعل الأمر صعباً بالنسبة للمؤسسات الخدمية، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما تغيير الأسعار أو استخدام طرق جديدة في الترويج.

3-2-2-5 عدم انتقال الملكية:

صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها المستهلك حق امتلاكها، التعرف فيها.

3-2-3 تصنيف الخدمة:

توجد عدة اختلافات وتنوعات فيما بين السلع والخدمات والسلع وهي التي أدت إلى تصنيف محدد كالتالي:

(بلحيمر ، 2016 ، ص212، ص213)

3-2-3-1 التصنيف من حيث الاعتمادية: والذي يقصد به أن الخدم إما أن يكون اعتمادها على المعدات مثل: غسالات السيارات وإما أن يكون اعتمادها على الأفراد مثل العمال القائمين على غسالات السيارات، كما تتنوع الخدمة التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال المؤهلين أو غير المؤهلين، أو من قبل المحترفين.

3-2-3-2 التصنيف حيث تواجد الزبون: في هذا التصنيف نجد أن بعض الخدمات تتطلب وبصورة إلزامية حضور الزبون حتى تؤدي الخدمة إليه، كالعلاجات الجراحية ونجد عكس ذلك حيث توجد خدمات لا تستوجب حضور أو تواجد الزبون كتصليح السيارات مثلاً.

3-2-3-3 التصنيف من حيث نوع الخدمة: في هذا التصنيف تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية كالخدمات الفردية ، أو الحاجة إلى خدمات تجارية مثلاً الأطباء يقدم حاجات شخصية على شكل فحوصات.

3-2-3-4 التصنيف من حيث أهداف مجهزي الخدمة: يختلف مجهزو الخدمة في أهدافه (الربحية وغير الربحية) ومن حيث الملكية (الخاصة أو العامة) إذ أن البرامج التسويقية لمستشفى خاص ، تختلف عن تلك التي تطبق في مستشفى خيرى كون مبدأ الربحية لهذا الأخير لا يعتبر من أهدافه الأساسية.

3-3 جودة الخدمة:



3-3-1 تعريف جودة الخدمة

هناك تعريفات مختلفة لجودة الخدمة فهناك من يعرفها "بأنها المطابقة لمجموعة من المواصفات المحددة" وهناك من ينظر إلى جودة السلعة بملائمتها للاستخدام الذي صممت من أجله وإذا تتبعنا التعريفات المختلفة لجودة الخدمة نرى بأن هناك اتفاق على أن جودة الخدمة "تتمثل في تحقيق رغبات العميل وان العميل يحكم على جودة الخدمة من خلال مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه"، وبالتالي فإن درجة جودة الخدمة هي مقياس نسبي تختلف من شخص لآخر حسب توقعات هذا الشخص.

يمكن أن نميز بين نوعين من الجودة وهي الجودة الفنية وهي متعلقة بما يتم تقديمه للعميل فعلا ومربوطة بالحاجة الأساسية التي يسعى العميل لي إشباعها ويطلق عليها جودة المخرجات ويتم تقديمها بعد الحصول على الخدمة، وهناك الجودة الوظيفية وهي مرتبطة لجودة تقديم الخدمة، وبالتالي فإن تحقق الجودة الفنية، بمعزل عن تحقيق الجودة الوظيفية لا تحقق جودة الخدمة للعميل وبالتالي يكون هناك رضا عن الخدمة المقدمة والعكس، صحيح جودة الخدمة للعميل لا بد من تحقيق الجودة الفنية وكذلك الجودة الوظيفية.

(جابر علاونة، 2006، ص6، ص7)

ليس من السهل إعطاء تعريف واحد دقيق لجودة الخدمة ذلك نظرا للخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية ونظرا لاختلاف وجهات النظر عبر الثقافات المتنوعة عرفت جودة الخدمة لطرق متعددة.

فقد عرفها Lewis onledge and mitchell: 1994 على أنها: "التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن وجودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي اتجاه الخدمة، وجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراك عن الأداء الفعلي للخدمة".

كما يقصد بجودة الخدمة " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي وعلى المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".
وتميل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة" وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل الموالي.

(جباري، 2011، ص 88)



الشكل رقم (02): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: (جباري فادية ، 2010/2011: ص 89).

3-3-2- أبعاد جودة الخدمة:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة حيث يرى (swan and comb: 1975) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما: الجودة المادية والتي تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي تعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة والجودة التفاعلية وهي تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع العملاء.

في نفس الاتجاه: يميز (sossler et,al: 1976) بين ثلاث أبعاد للخدمة هي العناصر المادية، التسهيلات، الأفراد.

ويضيف (Lehtinen: 1982) بعدا ثالثا في قياس جودة الخدمة إلى البعدين الذين حددهما (Swan/combe) وهي جودة المنظمة والتي تتعلق بصورة المنظمة أو الانطباع الذهني عنها في نظر العميل.

كما يقسم (Grondons: 1984) أبعاد الجودة إلى خمسة أبعاد رئيسية هي: الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، مساعدة العملاء، الثقة، التعاطف مع العميل.

وقد توصل (Parasvramanec ol 1984) إلى تطوير عشرة عناصر أساسية للجودة وهي التي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراك العملاء والتي تم تحديدها على النحو التالي:

❖ **الاعتمادية Reliability** والتي تعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديم بشكل صحيح من أول مرة.

❖ **درجة الاستجابة Respon siveness** والتي تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء.

❖ **كفاءة قدرة مقدمي الخدمة Compétences** والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.

❖ **امكانية الوصول Access** والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة الاتصال لهم عند اللزوم.



- ❖ **Courteys** المجاملة وتشير إلى حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة.
- ❖ **Communication** الاتصال وتشير إلى تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والعملاء بشكل سهل ومبسط.
- ❖ **crédibilité** المصداقية وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعات مصالح واحتياجات العملاء.
- ❖ **Security** الأمان وتعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من أي نوع من المخاطر.
- ❖ **Empathie** الاهتمام والرعاية والعناية عن طريق بذل كافة الجهود وإشعار العميل بذلك.
- ❖ **Tangible** الجوانب المادية والبشرية الملموسة وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الاتصال.

وبعد أن خضعت هذه العناصر العشرة لاختبارات نفسية وميدانية شاملة ثم دمجها في أداة (parasuramanet.ol.1988)servqual والتي تشمل على خمس أبعاد للحكم على جودة الخدمة ويمكن تطبيقها على أي منظمة وهذه الأبعاد هي: الأشياء المادية الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، مساعدة العملاء، الثقة، التعاطف مع العميل.

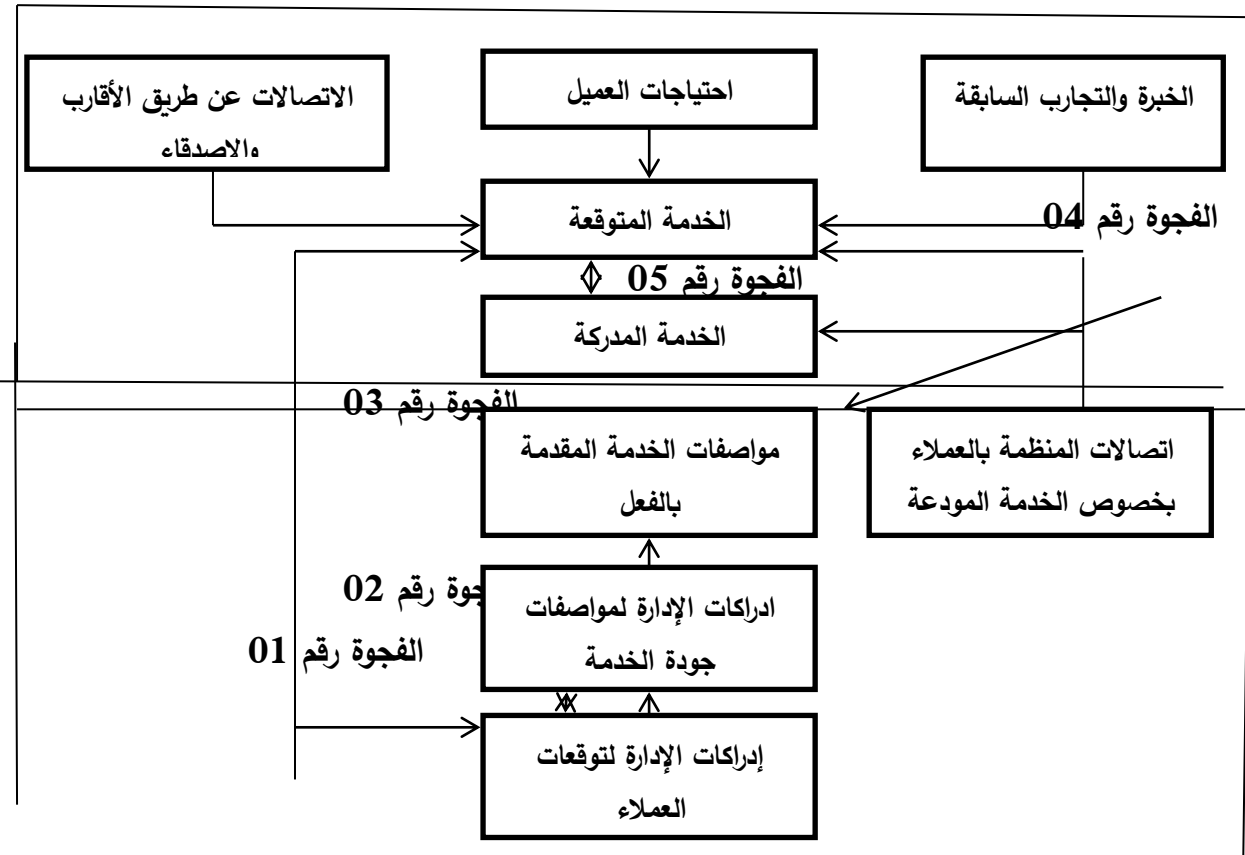
(احمد عبد الكريم، 2000، ص 60)

3-3-3- قياس جودة الخدمة:

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك أسلوبين رئيسيين لقياس جودة الخدمة ينصب أولهما إلى (parasuramanetal 1986) وهو الذي يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكا تهم لمستوى أداء الخدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة المتمثلة لمظاهر جودة الخدمة والمشار إليها من قبل وأطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة اسم الفجوة أو مقياس SERVQUAL ويؤكد هذا الأسلوب في مقياس جودة الخدمة ما توصل إليه كل من Gronroos 1984 و Lewis and Booms 1983 حول مفهوم جودة الخدمة كتعبير لمطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العملاء وقد توصلت التي أجراها (parasuramanetal 1984) إلى أن المحور الأساسي في نموذج قياس جودة الخدمة هو الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الخدمة ولكن الفجوة تعتمد من ثم على طبيعة الفجوة المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها، أي بالإضافة إلى فجوة الإدراكات والتوقعات للعملاء هناك أربع فجوات أخرى تتلخص فيما يلي:



الشكل رقم 03: نموذج لقياس جودة الخدمة



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، 1996، ص 07.

3-4- نماذج قياس جودة الخدمة:

بعد الرجوع للعديد من الدراسات العربية والأجنبية في مجال جودة الخدمة تمكن الباحث من الوصول إلى ستة نماذج لقياس جودة الخدمة، ويتم عرضها على النحو التالي:

(الإمام وفقى السيد وآخرون، 2010، ص 018، ص 219)

3-4-1- نموذج الفجوة Servqual: وينسب إلى Parasuraman etd, 1985 ويقاس جودة

الخدمة اعتمادا على قياس إدراك العميل للفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة لأداء الخدمة ومن ثم تحديد درجة رضا العميل عن جودة الخدمة حيث تكون جودة الخدمة مرضية إذا كانت الفجوة صفرا، أما إذا كانت درجة الجودة المدركة لأداء الخدمة أكثر من درجة الجودة المتوقعة، فإن جودة الخدمة تحقق درجة عالية من الرضا والعكس صحيح، وتم تصنيف جودة الخدمة في هذا النموذج إلى عشرة عناصر هي: الاعتمادية، سرعة الاستجابة، المهارات، السهولة في تقديم الخدمة، مجاملة العملاء، الاتصالات المصدقية، الأمان، فهم أفضل للعملاء، الجوانب المادية الملموسة، وفي دراسة لاحقة تمكن (Parasuraman etd 1988) بدمج هذه العناصر العشرة في خمسة عناصر فقط وهي: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.



الفصل الثالث: جودة الخدمة

3-4-2- نموذج الأداء الفعلي Servperf وينسب إلى (cronintaylor 1992) وهم من أوائل الباحثين الذين تبنا مقياس الأداء الفعلي في قياس جودة الخدمة ويعتمد هذا النموذج على نفس الأبعاد الرئيسية والفرعية التي يعتمد عليها نموذج الفجوة إلا انه يقيس الجودة من خلال الأداء الفعلي فقط مع استبعاد جانب التوقعات نظرا لعدم وضوحها وصعوبة قياسها.

ويعتبر هذا المقياس أبسط وأسهل في التطبيق من نموذج الفجوة حسب رأيهما، حيث انه يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، باعتبار إن وجود الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء كما أن هذا النموذج يقيس التباين في وجود الخدمة أكثر من نموذج الفجوة.

3-4-3- نموذج شمال أوروبا: وينسب إلى (gronross, 1988,2001) ويوضح ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة وهما: الجودة الفنية، الجودة الوظيفية، الصورة الذهنية.

3-4-4- النموذج الثلاثي الأبعاد: وينسب هذا النموذج إلى (rust, oliver, 1994) ويرى أن جودة الخدمة تتحدد في ثلاث أبعاد وهي:

- أداء الخدمة: ويمثل هذا البعد الجودة الفنية.

- تسليم الخدمة: ويمثل هذا البعد الجودة الوظيفية.

- بيئة الخدمة: ويمثل هذا البعد كافة الإمكانيات المادية الملموسة.

3-4-5- نموذج التدرجي (الهرمي): وينسب هذا النموذج التدرجي إلى (brady, cronin,2021) ويحتوي على ثلاث أبعاد أساسية وهي:

- جودة التفاعل.

- جودة البيئة المادية للخدمة.

- جودة المخرجات.

ثم قام (cora, garcia, 2007) بتطوير هذا النموذج إضافة متغير جودة التصميم كمتغير أساسي لجودة الخدمة بدلا من كونه متغير فرعي لجودة البيئة المادية، ليصبح النموذج محتويا على أربعة أبعاد أساسية.

3-4-6- نموذج MAGAL: وينسب هذا النموذج إلى (LANDRUIN , prybutck) ويشمل على ثلاث أبعاد لجودة الخدمة وهي:

- كفاءة مقدمي الخدمة.

- جودة المعلومات المقدمة للعملاء.

- الاكتفاء الذاتي للعملاء.



خلاصة:

من خلال الفصل نستنتج أن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمان استمراريته يتوقف على عمليات وخصائص تختلف عن خصائص السلعة حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها، ومرتبب أيضا بمدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم الحالية والمستقبلية كما أن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة التي تعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها كما أن التقييم يكون ناتج عن الفرق بين توقعات العميل ومستوى إدراكه لأداء الخدمة بحيث يتضمن الجوانب الملموسة وغير الملموسة للأداء ويمكن القول أن المؤسسة يمكن أن تعرف من خلال جودة الخدمات المقدمة والوفاء بمتطلبات والتزاماتها أمام العميل وبالتالي فعلى معيار التقييم النجاح في كل شيء.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي





تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي المتعلق بموضوع دراستنا وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق الاحتكاك بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وإجراء مقابلات معهم من أجل الإلمام بدور الموظفين ومهامهم داخل هته المؤسسة ومعرفة اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة داخل المؤسسة الرياضية.



4-1 الدراسة الاستطلاعية:

بعد ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات التي تعتبر أساس انطلاق الدراسة ونعتبر أدوات البحث المناسب هي أساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية الإشكالية من خلال الاستبيان المقترح والذي يعتبر احد الأدوات المعتمدة لانجاز هذا البحث

وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها وهي البحوث التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على معلومات وبيانات يجهل الباحث الكثير من جوانبها وأبعادها فهي تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها وجمع معلومات وبيانات عنها

كما تعرف بأنها: استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث والتعرف على العقبات التي تقف في طريق إجرائه.

(عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 39، 38)

ولقد قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قدرها 17 فردا من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة هدف من خلالها إلى بناء استبيان كل من أنشطة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية ولقد اعتمدنا في الاستبيان على عدد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي حاولنا قياس تلك المتغيرات .

وذلك خلال الفترة الممتدة بين 2022/04/19 إلى غاية 2022/05/03

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- ❖ التعرف على الهيكل التنظيمي داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- ❖ حصر مجتمع الدراسة والذي بلغ عددهم 476.
- ❖ تحديد كيفية اختيار العينة.
- ❖ توزيع استمارة الاستبيان وحساب الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق، الثبات، الموضوعية).

4-2 منهج الدراسة:

أن منهج البحث يعرف على " انه أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة هذه الظاهرة أو تلك".



(عبيدات وآخرون، 1999، ص35)

ومن خلال هذا كله وجدنا أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لدراستنا والذي يقوم في اغلب حالاته على فهم وتقويم ظواهر وأوضاع موجودة وقائمة .

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها من جميع الأبعاد ويهدف استخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى حدوث هذه الظواهر .

(دشلي، 2012، ص65)

4-3 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو أنشطة إدارة الموارد البشرية .

المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير المتغيرات الأخرى، حيث انه كلما أحدثت تعديلات على قيمة المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع. (حسن علاوي، 1999، ص219) والمتغير التابع في دراستنا هو جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية.

4-4 مجتمع وعينة الدراسة:

4-4-1 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث انه "جمع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء أو الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- ✓ احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي.
- ✓ مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.

(احمد الشافعي، سوزان، 1999، ص45)

تكون مجتمع دراستنا الحالية من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 476 موظف.

4-4-2 عينة الدراسة:



الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

العينة هي الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية نظرا لكونها أيسر في التطبيق واقل في التكاليف من دراسة المجتمع الأصلي كما انه لا حاجة لدراسة المجتمع الأصلي، إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبيا تم اختيارها بشكل عشوائي تمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه لان النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستتطبق إلى حد كبير من النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع .

(عبد الله العسكري، 2002، ص169)

حيث أن الباحث يتعرف على المجتمع الأصلي بدقة ويدرس مفرداته ولكي يحصل على عينة ممثلة عليه أن يختار طرق معينة ومفردات معينة وشروط منظمة ومضبوطة .

(دويدري، 2000، ص303)

لذا قمنا باختيار عينة عشوائية من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذي بلغ عددهم 86 موظف من أصل 476 موظف.

4-5 اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكيفها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول أن يلجا إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها أو بغية التحقق منها ومن صحة ونفي فروضها.

فاعتمدنا في هذه الدراسة على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى نتمكن من رصد الحقائق والدلائل العلمية التي تسعى دراستنا لإثباتها من خلال إعداد استبيان لجمع المعلومات الميدانية.

4-5-1 الاستبيان: ويسمى أيضا بالاستقصاء وهو إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على المعلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين ويتكون الاستبيان من جدول ممن الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف أو التلفزيون أو الانترنت، حيث يتطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث والهدف منه هو الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات وآراء هامشية

(عيواج , وآخرون، 2019، ص321).

كما عرف بأنه قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث ويعرف أحيانا بأنه صحيفة تحوي مجموعة من الأسئلة



الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

التي يرى الباحث إجابتها تقي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل بالبريد إلى الأفراد الذين يتم اختيارهم على أساس أسس إحصائية يجيبون عليها ويعيدونها بالبريد

(عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص165) .

ومن خلال ما سبق تم إعداد استمارة استبيان على شكل مقياس ليكرت الخماسي المدرج كأداة للدراسة مكونة من (35) فقرة لقياس اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية وذلك بالاعتماد على أهداف الدراسة ومتغيراتها وبالاستعانة ببعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم اخذ آراء عدد من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال وقد تم تقسيم المقياس إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: لقياس البيانات الشخصية وتتضمن المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة).

المحور الثاني: لقياس المتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال (18) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) لكل بعد (06) فقرات.

المحور الثالث: لقياس المتغير التابع (جودة الخدمة) من خلال 17 فقرة وتم اختيار مقياس ليكرت likert الخماسي و الأكثر استخداما بين المقاييس لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار عن مدى موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان .

درجات الاستبيان:

يشمل الاستبيان على 5 درجات .

-جدول رقم (02):درجات الاستبيان.

الخيارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عدد الدرجات	5درجات	4درجات	3درجات	2درجات	1درجة

4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (القياسية):



4-6-1 صدق الاداة:

الصدق له مفهوم واسع وأول معاني الصدق هو أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه بمعنى أن الاختبار الصادق يقيس الوظيفة التي يزعم انه يقيسها ولا يقيس شيئاً آخر بدلا منها أو بالإضافة إليها

(محمد ملحم، 2011، ص334).

كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها والمقياس الصادق عادة يكون ثابت ولكن المقياس الثابت لا يشترط أن يكون صادقا وكلما ارتفع معامل الصدق يتأثر بكل ما يتأثر به معامل الثبات.

(محمود عوض، 1998، ص59).

4-6-1-1 صدق المحكمين:

وهو عرض الاختبار على مختصين وخبراء وبه يثبت أن هذا الاختبار يقيس السمة أو السلوك الذي وضع لقياسه أو العكس.

قمنا بعرض الاستبيان على أربعة محكمين يحملون شهادة دكتوراه في مجال إدارة تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية لأخذ آرائهم فيما يخص أداة القياس وقد استفدنا من الملاحظات التي حصلنا عليها وتوجيهاتهم وتعديل بعض العبارات وعليه تم اتفاق معظمهم بنسبة تتجاوز 90% للخروج بالصيغة النهائية لأداة القياس .

4-6-1-2 صدق الاتساق الداخلي:

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.

(السيد فرحات، 2001، ص122).

4-6-1-2-1 الاتساق الداخلي بين عبارات محور أنشطة إدارة الموارد البشرية عن بعد

تخطيط للموارد البشرية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:



جدول رقم (03): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التخطيط للموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
01	تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق مجارة المتغيرات في البيئة الخارجية.	0.644**	0.005	0.01
02	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية.	0.795**	0.000	0.01
03	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.	0.616**	0.008	0.01
04	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في المؤسسة.	0.630**	0.008	0.01
05	يشارك الموظفون بوضع خطط الموارد البشرية.	0.658**	0.004	0.01
06	تخصيص المؤسسة جزءا كافيا من مواردها للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.	0.689**	0.002	0.01

الجدول رقم (03) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التخطيط للموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.616-0.795) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4-6-1-2-2- الإلتصاق الداخلي بين عبارات محور أنشطة إدارة الموارد البشرية عن بعد استقطاب الموارد البشرية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد استقطاب الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته.



الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
07	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة.	0.699**	0.002	0.01
08	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارات اللازمة لذلك.	0.622**	0.008	0.01
09	تتبع المؤسسة طرق عادلة لاستقطاب الموارد البشرية الماهرة.	0.496*	0.043	0.05
10	تتصل المؤسسة بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين.	0.720**	0.001	0.01
11	تقدم المؤسسة عروضاً عمل مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها	0.773**	0.000	0.01
12	خطط المؤسسة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة	0.564*	0.018	0.05

جدول رقم (04): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة بعد استقطاب الموارد البشرية والدرجة الكلية لل فقرات حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.496-0.773) وتعتبر دالة عند مستوى (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4-6-1-2-3- الإلتساق الداخلي بين عبارات محور أنشطة إدارة الموارد البشرية عن بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته.



الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
13	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق.	0.569*	0.017	0.05
14	توجد في المؤسسة بيئة محفزة للتدريب.	0.498*	0.042	0.05
15	تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في تطور أداء موظفيها بعد التدريب.	0.845**	0.000	0.01
16	تستخدم المؤسسة معايير محددة في قياس تطور أداء موظفيها بعد التدريب.	0.581*	0.014	0.05
17	تهتم المؤسسة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها.	0.733*	0.001	0.05
18	تخصص المؤسسة جزء كبير من مواردها لعملية التطوير والتدريب.	0.868*	0.000	0.01

جدول رقم (05) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية للفقرات حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.498-0.868) وتعتبر دالة عند مستوى الدلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4-6-1-2-4-الاتساق الداخلي بين عبارات محور جودة الخدمة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحول.

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور جودة الخدمة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.



الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
19	للمؤسسة آلات وتجهيزات حديثة لتقدم خدماتها.	0.683**	0.003	0.01
20	يهتم موظفو المؤسسة بمظهرهم وبأناقيتهم.	0.725**	0.001	0.01
21	تتوفر المؤسسة على المرافق الضرورية لانجاز الخدمات.	0.778**	0.000	0.01
22	مكاتب وأقسام المؤسسة منظمة، مما يسهل الحصول على الخدمة.	0.825**	0.000	0.01
23	يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون و استفساراته وتساؤلاته.	0.796**	0.000	0.01
24	يهتم مقدم الخدمة بتلبية متطلبات الزبون.	0.809**	0.000	0.01
25	تبدي المؤسسة اهتماما ايجابيا في التعامل مع شكاوي الزبون.	0.695**	0.002	0.01
26	في حالة مواجهتك لمشكلة فان مقدم الخدمة يسعى لحلها بجدية.	0.503*	0.039	0.05
27	لدى مقدم الخدمة مهارات وكفاءات لازمة.	0.809**	0.000	0.01
28	الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة.	0.695**	0.002	0.01
29	تلتزم المؤسسة بوعودها للعميل.	0.648**	0.005	0.01
30	يهتم مقدم الخدمة بتقديم خدمات خالية من المشاكل.	0.778**	0.000	0.01
31	لدى الزبون الثقة بمقدم الخدمة.	0.489*	0.046	0.05
32	يشعر الزبون بالأمان خلال التعامل مع الأقسام المختلفة للمؤسسة.	0.695**	0.002	0.01
33	يستقبل مقدم الخدمة الزبون برحابة صدر وبابتسامة.	0.725**	0.001	0.01
34	لا يميز مقدم الخدمة بين الزبائن من حيث المعاملة و الاهتمام.	0.692**	0.002	0.01
35	أوقات دوام عمل المؤسسة مناسب للزبون.	0.489*	0.046	0.05

جدول رقم(06) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور خدمة الجودة والدرجة الكلية للفقرات حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.489-0.825) وتعتبر دالة عند مستوى الدلالة(0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات محور جودة الخدمة صادقة لما وضعت لقياسه.

4-6-2- ثبات الاداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات



الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

أداة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية.

(عباد، 2016، ص79)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.

جدول رقم (07): معامل ثبات لاستبيان أنشطة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة.

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات كرونباخ α
أنشطة إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	06	0.753
	استقطاب الموارد البشرية	06	0.721
	تدريب وتطوير الموارد البشرية	06	0.807
جودة الخدمة		17	0.949
	الاستبيان ككل	35	0.912

حيث يتبين من الجدول رقم (07) أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل ثبات عالي (0.912) وهذا يدل على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألف للمتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية ما بين 0.721-0.807) و للمتغير التابع (0.949) وهي جميعها اكبر من المقاييس المتعارف عليه للثبات والبالغ (0.60) مما يؤكد الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان وثبات الاستبيان وصلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي للفرضيات ويشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها الاستبيان نتيجة تطبيقها.

نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات ألف كرونباخ α وبالرجوع إلى الجدول رقم (06) و الجدول رقم (05) والجدول رقم (04) والجدول رقم (03) يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا.



4-6-3-الموضوعية:

يمكن حصرها في مختلف العوامل التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث أي الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية وكذا السرية التامة لها لما يحيط بالمبحوثين وإتباع مختلف الخطوات العلمية والمنهجية لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

(معزوز، 2016، ص62)

4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

4-7-1-حدود الدراسة:

اشتمل بحثنا على الحدود التالية:

4-7-1-1-الحدود البشرية:

شملت دراستنا عينة من الموظفين الإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

4-7-1-2-الحدود الزمنية:

تم تقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: فترة البحث على المادة العلمية المناسبة وتكوين الإطار العام للدراسة ووضع الخطة العامة للدراسة مع تكوين الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة وبناء أداة الدراسة وعرضها على الخبراء والمحكمين وتعديلها وامتدت هذه المرحلة الزمنية من 20 سبتمبر 2021 إلى غاية 18 مارس 2022.

المرحلة الثانية: وتمثلت في إجراء الدراسة الميدانية امتدت من 19 افريل إلى غاية 03 ماي 2022.

المرحلة الثالثة: تمثلت في التطبيق الميداني للدراسة الأساسية وامتدت من 05 ماي إلى غاية 28 ماي 2022.

4-7-1-3-الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

4-7-1-4-المعالجة الإحصائية:



الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

استعملنا البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار الثاني والعشرون (spss22) كما اعتمدنا على التقنيات الإحصائية التالية:

أ- الأساليب المستخدمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة:

- ✓ معامل الارتباط (pearson) للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأدوات.
- ✓ معادلة الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.

ب- الأساليب المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- ✓ المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- ✓ الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات.
- ✓ معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس درجة المتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية) ومستوى المتغير التابع (جودة الخدمة) وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

(1-2.33) ضعيف.

(2.34-3.67) متوسط.

(3.68-5.00) عالي.

- ✓ تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة طبيعة العلاقة بين ثلاث متغيرات مستقلة أو أكثر ومتغير تابع واحد وتوضيح أي الأبعاد الأكثر تأثيرا فيها وذلك من اجل الخروج وصياغة معادلات التنبؤ المتعدد الخاصة بالمتغيرات الدراسة.
- ✓ تحليل الانحدار البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية) كل لوحده والمتغير التابع (جودة الخدمة) وذلك من اجل الخروج وصياغة معادلات التنبؤ البسيط بمتغيرات الدراسة.

4-8- خطوات الدراسة الميدانية:



الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 17 من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة ابتداء من 19 افريل إلى 03 ماي 2022 وهذا من اجل التأكد من صدق وثبات أداة القياس المستخدمة من خلال حساب الثبات عن طريق معادلة ألف كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss22.

وحساب صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان وبعد ذلك قمنا بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها 90موظف وهذا بعد استبعاد العينة الاستطلاعية الذين عددهم 17موظف لإبداء آرائهم حول ما جاء في استمارة الاستبيان وهذا في الفترة 05ماي2022الى 10ماي2022 عن طريق التسليم الشخصي وبعد 15ماي2022تم استرجاع 86استمارة صالحة للتحليل وتفسير النتائج لنعبرها عينة الدراسة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss22 ابتداء من 20ماي2022 وتم وضع البيانات التي أعطاهها نظام spss وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وحساب الانحدار المتعدد والبسيط والعلاقة بين الأبعاد والمحاور.



خلاصة:

تساعدنا الإجراءات الميدانية للبحث العلمي على ترتيب البحث العلمي بطريقة منهجية من خلال القيام بالدراسة الميدانية للتعرف على المجتمع الأصلي للعينة واستنباط العينة التي يتم إجراء وتحليل البيانات عليها من خلال أداة القياس المعتمدة ومنها يتم معرفة صدقها وثباتها وموضوعيتها للحصول على مجموعة من النتائج بغرض عرضها وتحليلها ومناقشتها في ظل الفرضيات وهذا ما يتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل

ومناقشة النتائج





الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يناقش الفصل الخامس النتائج التي تم التوصل إليها ممن خلال تحليل البيانات التي جمعها في طريق أداة الدراسة ومعالجتها حيث تم وصف عينة الدراسة ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية للاستجابة وتم تحليل إحصائيات واختبارات فرضيات الدراسة في ظل نتائج التحليل.

5-1-1- عرض النتائج:

5-1-1- خصائص العينة:

يعرض الجزء الحالي نتائج خصائص مجتمع عينة الدراسة من حيث الجنس-العمر-المؤهل العلمي-التخصص-عدد سنوات الخدمة.

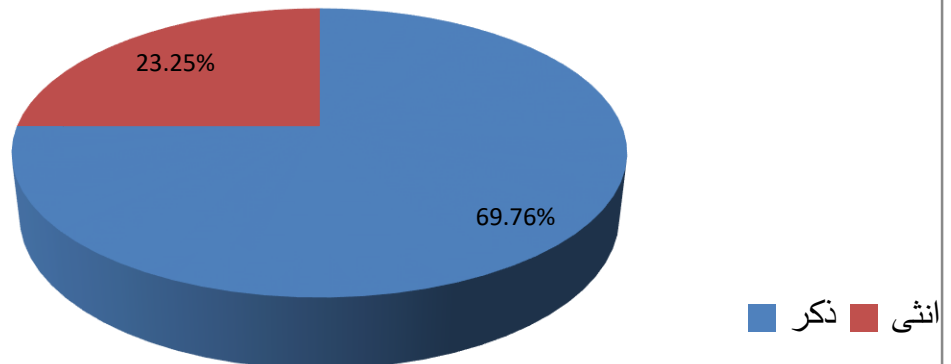
5-1-1-1- الجنس:

جدول (08): توزيع العينة حسب الجنس.

الفئة	تكرار	نسبة
ذكر	60	69.76%
أنثى	26	23.25%

حيث يلاحظ من الجدول رقم (08) أن نسبة 69.76% تمثل عينة الذكور وتعتبر أعلى نسبة من نسبة عينة الإناث ب 23.25% ومنه يتضح أن غالبية الموظفين هم من جنس الذكور وذلك بسبب عزوف الإناث الانخراط في مثل هذه المهن وبسبب العادات والتقاليد في المجتمع وعدم وجود خدمات تساند المرأة لتتخرط في مثل هذه الوظائف مما يؤدي إلى عدم رغبة الإناث بالعمل في مجال المؤسسات الرياضية.

يمثل الشكل رقم 4 توزيع العينة حسب الجنس

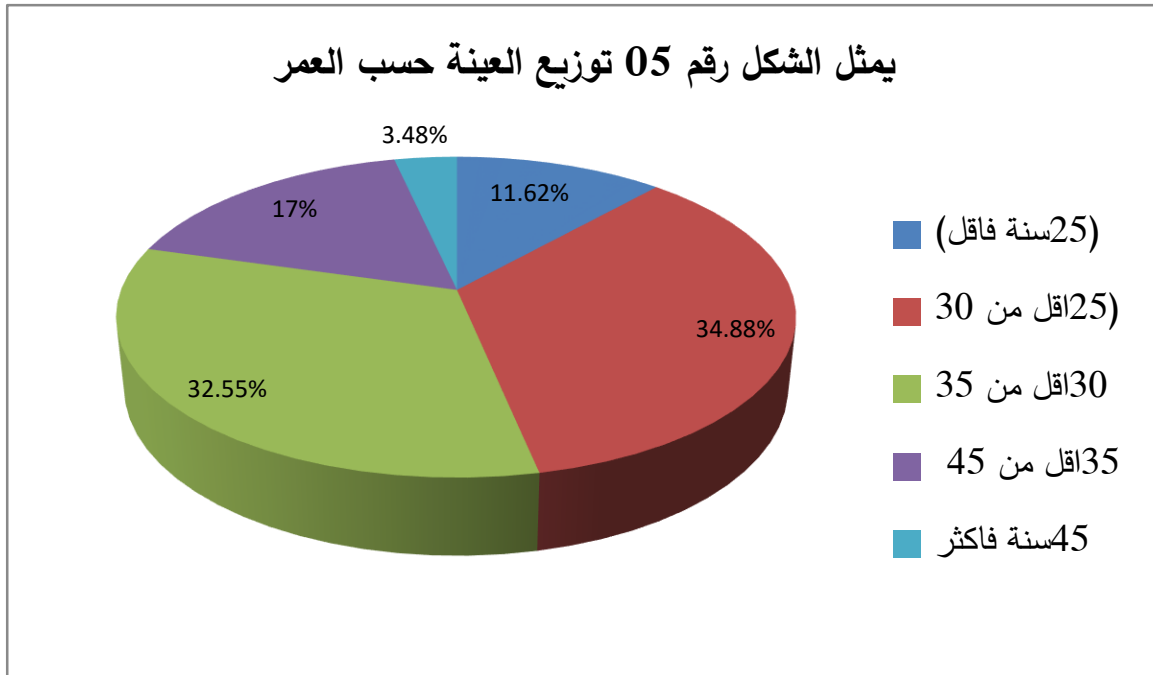




جدول رقم (09): توزيع العينة حسب العمر.

الفئة	تكرار	نسبة
(25 سنة فأقل)	10	11.62%
(25- أقل من 30)	30	34.88%
(30- أقل من 35)	28	32.55%
(35- أقل من 45)	15	17%
(45 سنة فأكثر)	03	3.48%

توزعت عينة الدراسة على خمس فئات عمرية، حيث يلاحظ في الجدول رقم (09) أن 34.88% تتراوح أعمارهم من (25- أقل من 30) و 32.55% من العينة تتراوح أعمارهم بين (30- أقل من 35) و 17% من العينة تتراوح أعمارهم بين (35- أقل من 45) و 3.48% من العينة تتراوح أعمارهم (45 سنة فأكثر) حيث أن معظم عينة الدراسة هي الفئة الشابة لان مديرية الشباب والرياضة تولي الشباب أولوية في المناصب المختلفة وقد يرجع ذلك لطبيعة العمل كما أن مرحلة الشباب تتميز بالنشاط والحيوية مع القدرة على التعلم وتحمل المسؤولية وبروز المواهب والقدرات الكامنة التي تسعى المؤسسة من استغلالها كما أن المجتمع الجزائري مجتمع فتي و به نسبة شباب عالية.



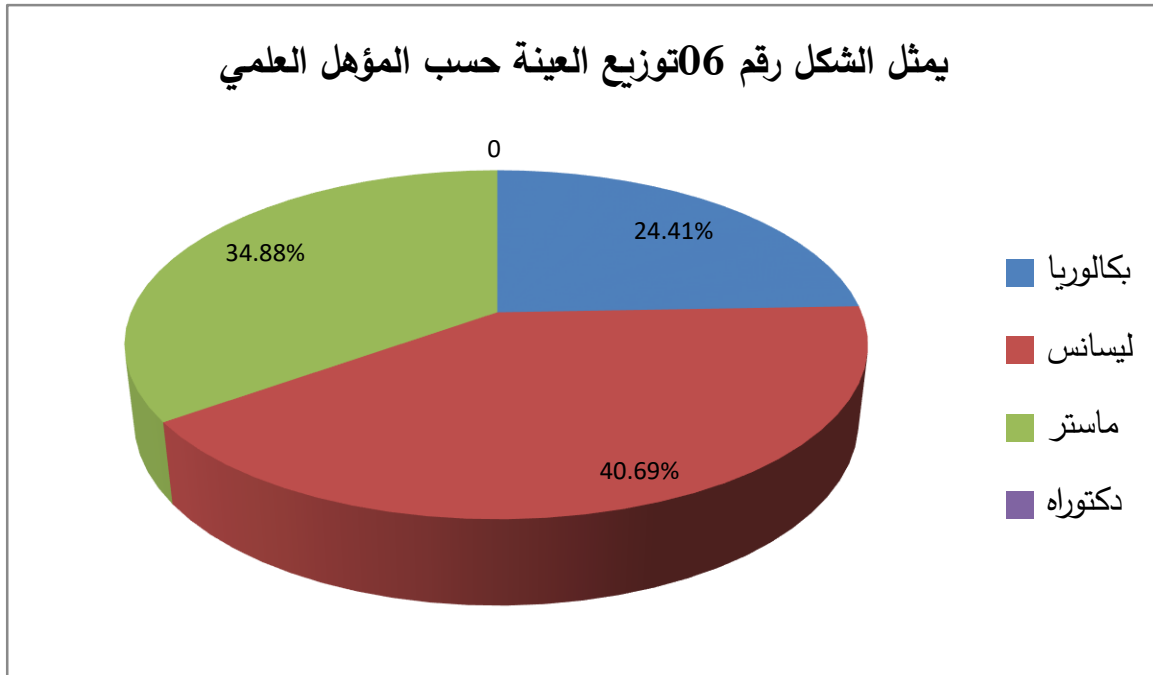


جدول رقم (10): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة%	تكرار	الفئة
24.41%	21	بكالوريا
40.69%	35	ليسانس
34.88%	30	ماستر
00%	00	دكتوراه

بناء على ما ورد في الجدول رقم (10) تبين أن غالبية عينة الدراسة من حملة شهادة ليسانس حيث شكلت هذه الفئة نسبة 40.69% ومن حملة شهادة ماستر نسبة 34.88% مما يدل على اهتمام هذه المؤسسات بالمستوى التعليمي لموظفيها من أجل تحقيق أهدافها حيث أن المستوى التعليمي يترك اثر واضحا على جودة العمل ونلاحظ أيضا من خلال الجدول حملة شهادة دكتوراه تمثل نسبة 0.00% و هذا يدل على توجه هذه الفئة إلى العمل في الجامعات بسبب انتشار معاهد الرياضة في الجزائر وكذلك وجود حافز مادي اكبر.

يمثل الشكل رقم 06 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



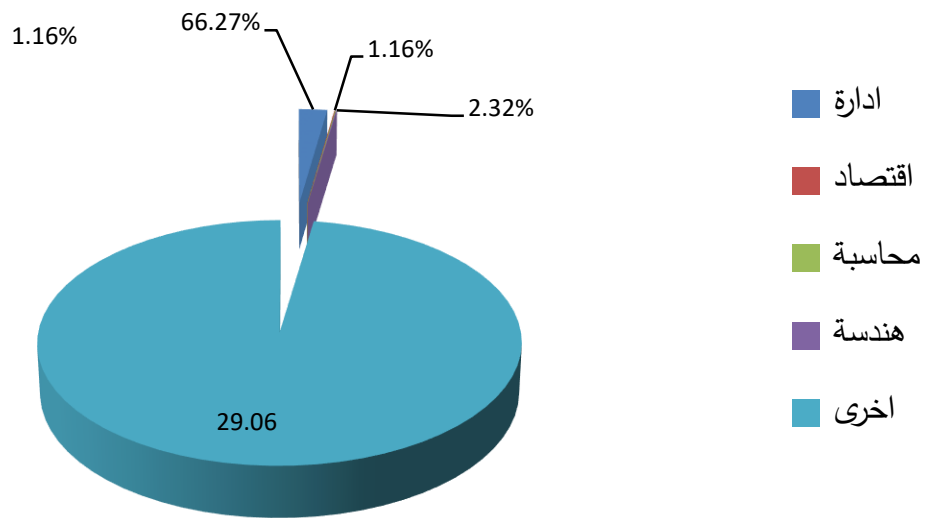


جدول رقم (11): توزيع العينة حسب التخصص.

النسبة%	تكرار	الفئة
66.27%	57	إدارة
1.16%	01	اقتصاد
1.16%	01	محاسبة
2.32%	02	هندسة
29.06%	25	أخرى

تم تفسير التخصصات إلى خمس فئات هي الإدارة والاقتصاد والمحاسبة والهندسة وأخرى ويلاحظ من الجدول نسبة 66.27% أن أغلبية عينة الدراسة تتخصص في الإدارة نظرا للأعمال الإدارية وتنوعها في المؤسسة واختلاف رتبها وجاءت التخصصات اقتصاد ومحاسبة بنسبة 1.16% وهذا يدل أن الأعمال المالية والمحاسبية لا تحتاج إلى عدد كبير من العمال يكفي تسييرها بعدد اقل.

يمثل الشكل رقم 07 توزيع العينة حسب التخصص

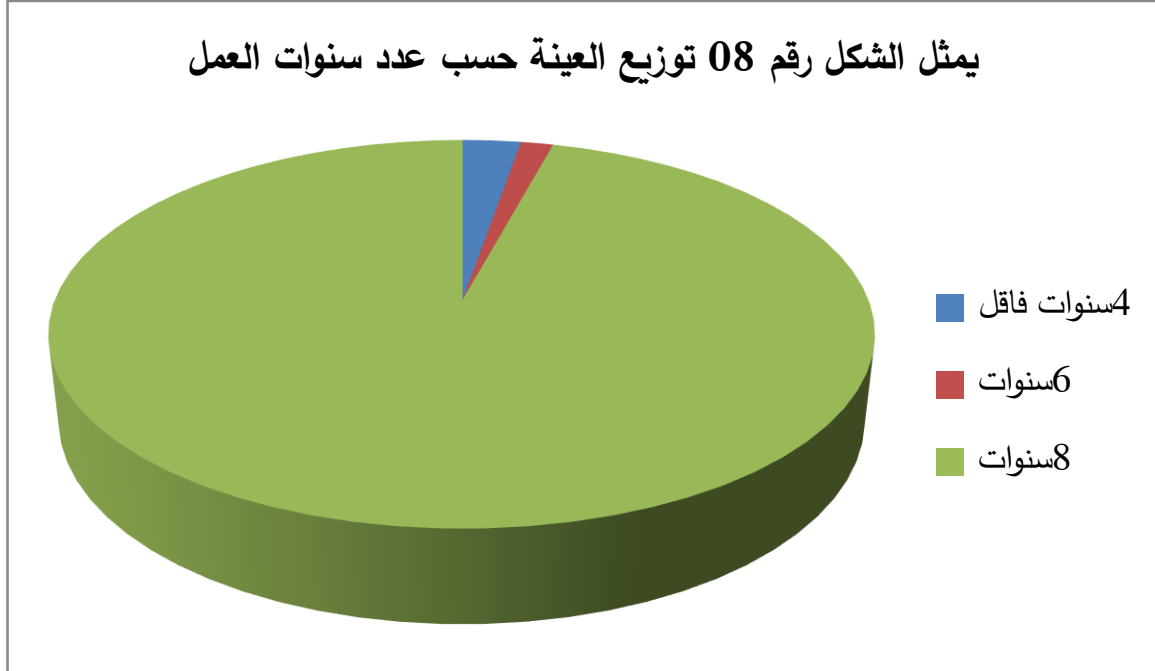




جدول رقم (12): توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل.

النسبة	تكرار	الفئة
52.32%	45	4 سنوات فاقل
29.06%	25	6 سنوات
18.60%	16	8 سنوات

تم تقسيم عينة الدراسة إلى ثلاث فئات بناء على عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية كما هي في الجدول رقم (12) والتي تراوحت بين اقل من أربع سنوات وثمانية سنوات وأشارت البيانات التي وردت في الجدول أعلاه أن نسبة 52.32% تقل خبرتهم في الوظيفة الحالية عن أربع سنوات وبلغت من كانت خبرتهم في الوظيفة الحالية بنسبة 18.60% وهذا يدل على أن المؤسسة عليها أن تبذل جهدا في تدريب وتطوير كفاءة موظفيها من خلال البرامج التدريبية وزيادة رصيدهم من الخبرة ضمن نطاقها.



5-2-1- تحليل بيانات المتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية)

5-2-1-1- تخطيط الموارد البشرية:



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد تخطيط الموارد البشرية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق مجارة المتغيرات في البيئة الخارجية.	4.29	0.701	01	عالي
02	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية.	4.23	0.626	02	عالي
05	يشارك الموظفون بوضع خطط الموارد البشرية.	4.06	0.675	03	عالي
03	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.	4.03	0.832	04	عالي
04	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في المؤسسة.	4.00	0.907	05	عالي
06	تخصيص المؤسسة جزءا كافيا من مواردها للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.	3.84	0.866	06	عالي
	متوسط عام	4.07	0.446		عالي

يتضح من البيانات والنتائج المعروضة في الجدول رقم (13) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات الواردة فيه وذلك لان متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط أداة القياس جدول رقم (02) بالاعتماد على المقياس الخماسي المعتمد يتبين أن نسبة الموافقة كانت عالية وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعث تخطيط الموارد البشرية (4.07) الذي يعكس مستوى عالي لتخطيط الموارد البشرية بانحراف معياري (0.446) حيث جاءت الفقرة رقم (01) التي نص على " تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق مجارة المتغيرات في البيئة الخارجية" كانت أكثر الفقرات موافقة



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.701) وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية الشباب والرياضة يتفقون على أن الخطط المبرمجة تهدف إلى تحقيق مجارات المتغيرات في البيئة الخارجية وتتأثر بالمحيط الخارجي وكما جاءت الفقرة (06) في المرتبة السادسة التي تنص على " تخصص المؤسسة جزءا كافيا من مواردها للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.866) وبمستوى عالي وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم وتولي أهمية بالغة للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية لأنها تدرك أن عدم ايلاء هذا الجانب يؤدي إلى خلل و عجز في تسيير المؤسسة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في بعد تخطيط الموارد البشرية كمنشأ من أنشطة إدارة الموارد البشرية يتضح لنا أن المؤسسة ملتزمة بمراعاة ظروف واحتياجات المنشأة وكذا ظروف أوضاع السوق والمجتمع معترفة بذلك أن الهدف من نشاط التخطيط هو التقدير الصحيح لاحتياجاتها من الموارد البشرية وهذا ما تم عرضه مسبقا في الجانب النظري من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية حددها (السلمي، 1997) في مجموعة من النقاط: استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب، تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية، الإعداد لملا الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة.

(السلمي، 1997، ص151)

ومن خلال ما سبق نرى أن بعد تخطيط الموارد البشرية يتمتع بمستوى عالي نتيجة الأهمية البالغة له ويعتبر المرحلة الأولى والأساسية لإدارة الموارد البشرية والذي يحقق التوازن بين أنشطة أداة الموارد البشرية وأهداف المنظمة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة زيد نايل عيسى الفقهاء 2017 والتي أكدت أن نشاط تخطيط الموارد البشرية يتمتع بمستوى مرتفع المطبق في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

5-2-1-2- استقطاب الموارد البشرية:

جدول رقم(14):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لايجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد استقطاب الموارد البشرية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية.



الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	خطط المؤسسة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة.	4.12	0.803	01	عالي
07	القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي الخبرة.	4.06	0.757	02	عالي
09	تتبع المؤسسة طرق عادلة لاستقطاب الموارد البشرية الماهرة.	4.05	0.781	03	عالي
08	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارات اللازمة لذلك .	4.01	0.790	04	عالي
11	تقدم المؤسسة عروض عمل مناسبة من اجل استقطاب العاملين فيها.	4.01	0.939	05	عالي
10	تتصل المؤسسة بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين.	3.88	0.710	06	عالي
	متوسط عام	4.02	0.462		عالي

يتضح من البيانات التي تم تحليلها والمعروضة في الجدول رقم (14) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المذكورة وفيه وذلك لان متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط أداة القياس بالاعتماد على المقياس الخماسي المعتمد يتبين أن نسبة الموافقة عالية لجميع الفقرات مما يدل على أن مستوى استقطاب الموارد البشرية كان عالي حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين (3.88-4.12) والانحرافات المعيارية بين (0.710-0.803) و جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "خطط المؤسسة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) و انحراف معياري (0.803) وهذا يدل أن المؤسسة تضع الاستقطاب للموارد البشرية أولى اهتماماتها وللجوء إلى المصادر الخارجية وهذا يعمل على تحفيز العاملين في المؤسسة لتحسين فرصهم في الترقية بطرق عادلة والاهتمام بالموارد البشرية الكفاء كما جاءت الفقرة (10) التي تنص على "تتصل المؤسسة بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.710) بمستوى عالي وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم وتستقطب الكفاءات العلمية المتفوقة وتتمين الشهادات من اجل الحصول على مورد بشري قادر على إنجاح خططها وأهدافها لكي تحصل على معدلات ثابتة من الأداء والولاء.



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن المؤسسات الرياضية تعتمد على نشاط استقطاب الموارد البشرية بدرجة عالية من خلال الهدف الرئيسي من عملية استقطاب الموارد البشرية هو توفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل مع إبقاء هذه المجموعة ضمن حجم يمكن إدراكه وهذا ما تم عرضه مسبقاً في الجانب النظري عن كيفية اختبار الموارد البشرية وتعيينها.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة شعيب معزوز 2016 والتي أكدت أن بعد الاستقطاب يتمتع بمستوى عالي والتمثل في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

5-2-1-3- تدريب وتطوير الموارد البشرية:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	تخصص المؤسسة جزءاً كبيراً من مواردها لعملية التطوير والتدريب.	4.29	0.734	01	عالي
16	تستخدم المؤسسة معايير محددة في قياس تطور أداء موظفيها بعد التدريب.	4.28	0.792	02	عالي
17	تهتم المؤسسة بعقد جلسات محددة في قياس تطور أداء موظفيها بعد التدريب .	3.98	1.051	03	عالي
14	توجد في المؤسسة بيئة محفزة للتدريب.	3.84	0.838	04	عالي
15	تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في تطوير أداء موظفيها بعد التدريب.	3.81	0.847	05	عالي
13	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق.	3.76	0.932	06	عالي
	متوسط عام	3.99	0.42		عالي



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يلاحظ من تحليل نتائج البيانات في الجدول (15) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات الواردة في الجدول وذلك لان متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط أداة الدراسة (الاستبيان) وبالاعتماد على المقياس الخماسي المعتمد يتبين أن نسبة الموافقة عالية لجميع الفقرات حيث جاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على "تخصص المؤسسة جزءا كبيرا من مواردها لعملية التطوير والتدريب "بمتوسط حسابي (4.29) في المرتبة الأولى وانحراف معياري (0.734) وذلك يدل على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة من اجل تطوير وتدريب المورد البشري باستخدام أحسن البرامج التدريبية حيث أن إخضاع الموظفين للبرامج التدريبية يتيح للمؤسسة معرفة الآليات الصحيحة لتطور هذه البرامج ومدى تأثيرها على أداء الموظفين.

كما أن المتوسط العام البالغ (3.99) يعكس مدى المستوى العالي لتدريب وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة وهذا ما أكدته الفقرة رقم (13) التي تنص على " تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دقيق" وجاءت في المرتبة السادسة بمستوى عالي ومتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.932).

مما يفسر على أن المؤسسة تتبع أسلوب التقييم ثم المعالجة من خلال البرامج التدريبية لتتدارك مواطن الضعف والخلل.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية يتضح لنا أن المؤسسات الرياضية تهتم وتولي أهمية للتدريب والتطوير نتيجة المستوى العالي الذي حققه من خلال السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب والتطوير بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأغلاها تكلفة وهذا ماتم عرضه في الجانب النظري من خلال أن عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية تستهدف غايات على مستوى المؤسسة وهي إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة،رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعد على التقدم والتطور،تقسيم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشر للحكم على دقة هذه السياسات،مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية ودقيقة.

(صبري سعيد مسعد، 2014، ص26)

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة وفاء صبري سعيد مسعد 2014 والتي أكدت أن بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية يتمتع بمستوى مرتفع في منظمات الأعمال لمواد البناء الصناعية في الأردن.

5-2-2- تحليل بيانات المتغير التابع (جودة الخدمة)



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس جودة الخدمة مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	يهتم مقدم الخدمة بتلبية متطلبات الزبون.	4.24	0.839	01	عالي
27	لدى مقدم الخدمة مهارات وكفاءات لازمة.	4.13	0.837	02	عالي
25	تبدي المؤسسة اهتماما ايجابيا في التعامل مع شكاوي الزبون.	4.13	0.878	03	عالي
26	في حالة مواجهتك لمشكلة فان مقدم الخدمة يسعى لحلها بجدية.	3.98	0.867	04	عالي
19	للمؤسسة آلات وتجهيزات حديثة لتقديم خدماتها.	3.83	0.897	05	عالي
30	يهتم مقدم الخدمة بتقديم خدمات خالية من المشاكل.	3.83	0.948	06	عالي
28	الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة.	3.80	0.879	07	عالي
31	لدى الزبون الثقة بمقدم الخدمة.	3.80	0.749	08	عالي
32	يشعر الزبون بالأمان خلال التعامل مع الأقسام المختلفة للمؤسسة.	3.79	0.671	09	عالي
29	تلتزم المؤسسة بعودها للعميل.	3.78	1.078	10	عالي
21	تتوفر المؤسسة على المرافق الضرورية لانجاز الخدمات.	3.73	0.832	11	عالي
34	لا يميز مقدم الخدمة بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام.	3.73	0.862	12	عالي
33	يستقبل مقدم الخدمة الزبون برحابة صدر وابتسامة.	3.66	0.946	13	متوسط
23	يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون واستفساراته وتساؤلاته.	3.63	0.946	14	متوسط
20	يهتم موظفو المؤسسة بمظهرهم وبأناقتهم.	3.59	0.773	15	متوسط
35	أوقات دوام عمل المؤسسة مناسبة للزبون.	3.57	0.940	16	متوسط
22	مكاتب وأقسام المؤسسة منظمة مما يسهل الحصول على الخدمة.	3.55	0.966	17	متوسط
	متوسط عام	3.80	0.482		عالي

يلاحظ من تحليل نتائج بيانات الجدول رقم (16) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو جميع الفقرات وبمستوى عالي ما عدا الفقرة (33) و(23) و(20) و(35) و(22) جاءت المتوسطات الحسابية لهته الفقرات متوسطة بين (3.55-3.66) وانحراف معياري (0.966-0.946) وهذا يدل على أن



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المؤسسة عليها أن تهتم بالموارد البشري داخل المؤسسة وتخصيص أعوان استقبال لأنهم هم الواجهة الحقيقية للمؤسسة وحثهم على حسن المعاملة مع العميل برحابة صدر وبإبتسامة والاهتمام بسرعة الاستجابة لمختلف انشغالات الزبون.

وكما يتبين من الجدول أن المؤسسة تسعى جاهدة في تقديم خدمة ذات نوعية متميزة وهذا ما جاءت به الفقرات (24)،(27)،(25)،(26)،(19)،(30)،(28)،(31)،(32)،(29)،(21)،(34) من خلال توظيف العنصر البشري الكفاء لشغل وظيفة التعامل مع الزبون أو العميل.

ومنه على العموم نرى من خلال المتوسط الحسابي العام (3.80) اكبر من متوسط أداة الدراسة بالاعتماد على المقياس الخماسي المعتمد أن مستوى جودة الخدمة في المؤسسة كان عالي.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الثالث لجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية يتضح لنا أن المؤسسة الرياضية تطبق مختلف أبعاد جودة الخدمة بمستوى عالي من خلال العناصر الأساسية للجودة وهي التي تحدد جودة الخدمة وفقا لأدراك العملاء و هذا ما تم عرضه في الجانب النظري ثم تحديدها من طرف parasrramanecol198 وهي الاعتمادية، درجة الاستجابة، كفاءة قدرة مقدمي الخدمة، إمكانية الوصول، الاتصال، المصادقية، الأمان والاهتمام والرعاية والعناية، الجوانب المادية والبشرية.

(احمد عبد الكريم، 2000، ص60)

وهذه النتيجة لا تتفق مع النتيجة جباري فادية 2011 والتي أكدت انه لا يوجد مستوى لأثر جودة خدمة المؤسسة الخدمية الجزائرية على رضا العميل.

3-5- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

بعد أن تم معالجة وتحليل البيانات الخاصة بكل فقرة من فقرات الاستبيان وبحسب متغيرات الدراسة واستكمالا للإجابة عن أسئلة الدراسة قمنا باختيار الفرضيات التي تم صياغتها .

التساؤل الرئيسي:

-هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية .

الفرضية الرئيسية:



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية..

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد البسيط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية.

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد و البسيط لأثر أنشطة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية.

المتغير التابع	R	R ²	Bèta	T	DF	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار أنشطة إدارة الموارد البشرية	Sig* مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.685	0.469	0.685	8.614	1	0.000	0.578	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.66

يوضح الجدول رقم (17) اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة إذ معامل الارتباط $R(0.685)$ وهو دال عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) أما R^2 معامل التحديد فقد بلغ (0.469) أي أن 46.8% من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التغير $B(0.578)$ لأنشطة إدارة الموارد البشرية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة T المحسوبة والتي بلغت 8.614 وهي اكبر من T الجدولية.

وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية".

التساؤل الجزئي الأول:



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- هل يوجد مستوى استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

الفرضية الجزئية الأولى:

يوجد مستوى استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعادلة طول الفئة.

جدول رقم (18): ترتيب أبعاد أنشطة إدارة الموارد البشرية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	تخطيط الموارد البشرية	4.07	0.446	01	عالي
	استقطاب الموارد البشرية	4.02	0.462	02	عالي
	تدريب وتطوير الموارد البشرية	3.99	0.542	03	عالي
	الاستبيان الكلي: أنشطة إدارة الموارد البشرية	4.02	0.483		عالي

من خلال الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني المتعلق ب (أنشطة إدارة الموارد البشرية) تساوي (4.02) وانحراف معياري (0.483) مما يدل على أن المؤسسات الرياضية تتمتع بمستوى عالي من استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها كما يلي :

تخطيط الموارد البشرية (4.07) - استقطاب الموارد البشرية (4.02) - تدريب وتطوير الموارد البشرية (3.99) وعليه نقبل الفرضية التي تنص على:

"يوجد مستوى استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية".

التساؤل الجزئي الثاني:



- هل يوجد مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

الفرضية الجزئية الثانية:

يوجد مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعادلة طول الفئة لتحديد المستوى.

جدول رقم (19): تقييم مستوى جودة الخدمة حسب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المتغير التابع	فقرات المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
جودة الخدمة	الاستبيان الكلي: جودة الخدمة	3.80	0.482	عالي

من خلال الجدول رقم (19) وبناء على ما جاء في الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث المتعلقة ب (جودة الخدمة) تساوي (3.80) وانحراف معياري (0.482) مما يدل أن المؤسسات الرياضية تتمتع بمستوى عالي من جودة الخدمة وعليه نقبل الفرضية التي تنص على:

"يوجد مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية".

التساؤل الجزئي الثالث:

- هل يوجد اثر بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

الفرضية الجزئية الثالثة:

يوجد اثر بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد البسيط بين نشاط تخطيط الموارد البشرية و جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد و البسيط لأثر نشاط تخطيط الموارد البشرية و جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

المتغير التابع	R	R ²	Bèta	T	DF	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار أنشطة إدارة الموارد البشرية	Sig* مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.350	0.123	0.350	0.350	1	0.001	0.114	0.001

القيمة الجدولية T عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.66

من خلال الجدول رقم (20) لقد أظهرت النتائج وجود اثر بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمة ذو دلالة إحصائية إذ معامل الارتباط R(0.350) وهو دال عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أما R^2 معامل التحديد فقد بلغ (0.123) أي أن 12.3% من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في اثر تخطيط الموارد البشرية كما بلغت قيمة درجة التغيير B(0.114) لتخطيط الموارد البشرية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في جودة الخدمة ، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة T المحسوبة 3.426 وهي اكبر من القيمة الجدولية كما أنها دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ وعليه نقبل الفرضية التي تنص على:

" يوجد اثر بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية".

التساؤل الجزئي الرابع:

-هل يوجد اثر بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

الفرضية الجزئية الرابعة:

يوجد اثر بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد و البسيط لأثر نشاط استقطاب الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية .

المتغير التابع	R	R ²	معامل التحديد	Bèta	T	DF	Sig* مستوى الدلالة	B	Sig* مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.596	0.355	0.596	0.596	6.798	1	0.000	0.202	0.000

القيمة الجدولية T عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.66

من خلال الجدول رقم (21) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لنشاط استقطاب الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية إذ معامل الارتباط $R(0.596)$ وهو دال عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أما R^2 معامل التحديد فقد بلغ (0.355) أي أن 35.5% من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في نشاط الاستقطاب للموارد البشرية، كما بلغت درجة التغير (0.202) لنشاط استقطاب الموارد البشرية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استقطاب الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة ففي جودة الخدمة ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة T المحسوبة والتي بلغت 6.798 وهي اكبر من T الجدولية و (sig) اقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية التي تنص على:

"يوجد اثر بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية".

التساؤل الجزئي الخامس:

-هل يوجد اثر بين نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

الفرضية الجزئية الخامسة:

يوجد اثر بين نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد والبسيط بين نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.



جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد و البسيط لأثر نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

المتغير التابع	R	R ²	Bèta	T	DF	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار أنشطة إدارة الموارد البشرية	Sig* مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.658	0.433	0.658	8.009	1	0.000	0.262	0.001

القيمة الجدولية T عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.66

من خلال الجدول رقم (22) أظهرت النتائج من خلال التحليل الإحصائي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لنشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية إذ معامل الارتباط $R(0.658)$ وهو دال عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أما R^2 معامل التحديد فقد بلغ 0.433 أي أن 43.3% من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية، كما بلغت درجة التغير (0.262) لنشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية يؤدي زيادة في تعزيز جودة الخدمة ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.009) وهي أكبر من T الجدولية وعليه نقبل الفرضية التي تنص على :

"يوجد اثر بين نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية".

الفصل السادس: الاستنتاجات

والاقتراحات





6-1- الاستنتاج العام:

هدفت الدراسة بصفة عامة الى معرفة اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتم استخدام المنهج الوصفي وبالتحديد طريقة العلاقات الارتباطية التبادلية، وقد استعملنا أداة الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة مقسمة إلى ثلاث محاور المحور الأول خاص بالمعلومات الشخصية، أما المحور الثاني يقيس رؤية عينة الدراسة إلى أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (تخطيط، استقطاب، تدريب وتطوير) والمحور الثالث يقيس جودة الخدمة، وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الموضح على النحو الآتي:

الفرضية العامة:

➤ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية.

ومن خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (17) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.685)$ عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أما معامل التحديد فقد بلغ (0.469) أي أن 46.9% من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في أنشطة إدارة الموارد البشرية وعليه نستنتج انه :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية -مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفرضية الجزئية الأولى:

➤ يوجد مستوى استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية .

من خلال الجدول رقم (18) والذي يؤكد على وجود مستوى عالي لاستخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

نجد أن المؤسسة الرياضية والمتمثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تتمتع بمستوى عالي لاستخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية وهي مرتبة على التوالي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد وجاءت مرتبة تنازليا على النحو التالي:



الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات

-أولاً: تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.446) وهو مستوى عالي من نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية - مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-ثانياً: استقطاب الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.462) وهو مستوى عالي من نشاط استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية-مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-ثالثاً: تدريب وتطوير الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.542) وهو مستوى عالي من نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفرضية الجزئية الثانية:

➤ يوجد مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية

من خلال الجدول رقم (19) والذي يؤكد وجود مستوى عالي لجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

نجد أن المؤسسات الرياضية والمتمثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تتمتع بمستوى عالي لجودة الخدمة وهذا حسب المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.482) وهو مستوى عالي من جودة الخدمة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

➤ يوجد اثر بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) اظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لنشاط تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية إذ بلغ معامل الارتباط R (0.350) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أما R^2 معامل التحديد فقد بلغ (0.123) أي أن 12.3% من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في نشاط تخطيط الموارد البشرية.

ومنه نستنتج انه يوجد اثر بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.



الفرضية الرابعة:

➤ يوجد اثر بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية. من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لنشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.596)$ عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أما معامل التحديد فقد بلغ (0.355) أي أن 35.5% من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في نشاط استقطاب الموارد البشرية.

ومن نستنتج انه يوجد اثر بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفرضية الخامسة:

➤ يوجد اثر بين نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (22) أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لنشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.658)$ عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ أما R^2 معامل التحديد فقد بلغ (0.433) أي أن 43.4% من التغيرات في جودة الخدمة ناتج عن التغير في نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية.

ومنه نستنتج انه يوجد اثر بين نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

على ضوء النتائج المتحصل عليها من نتائج في هذه الدراسة فان هناك بعض التوصيات التي نرى بأنها قد تسهم في تعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

❖ زيادة الاهتمام بأنشطة إدارة الموارد البشرية للمحافظة على جودة الخدمة وبذلك تعزز المؤسسة مكانتها.



الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات

- ❖ المحافظة على النتائج المحققة من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية التي أدت بالتأثير الايجابي على تعزيز جودة الخدمة.
- ❖ ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في المؤسسات الرياضية حول مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من اجل الوقوف على جوانب الضعف في جودة الخدمة.
- ❖ ضرورة اهتمام المؤسسات الرياضية بالموارد البشري الحالي وتطوير مهاراته وقدراته وتشجيع الأفكار الإبداعية من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية من اجل مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية للوصول إلى خدمة ذات نوعية مميزة.
- ❖ إن الاهتمام بتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية يساعد في تقليل المخاطر أو الحد منها وبالتالي تتميز المؤسسة الرياضية بقدرتها على تقديم خدمة خالية من العيوب.
- ❖ ضرورة الاهتمام برضا العميل واحتياجاته المستقبلية في ظل تقديم خدمة ذات مستوى عالي ليكون له الأثر الايجابي في تعاملاتها المستقبلية.

قائمة المراجع





1. الوكيل، إيناس (2020) : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
2. وصفي عقيلي ، عمر (2004) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
3. وحيد الدويدري ، رجاء (2000) : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ، ط 1 ، دار الفكر المعاصر ، بيروت ، لبنان.
4. هاني محمد ، محمد (2014) : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار معتز للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
5. نايف علوان المحياوي ، قاسم (2006) : إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيق ، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
6. مهدي السامرائي ، محمد (2006) : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير ، عمان .
7. محمود عوض،عباس (1998) : القياس النفسي ،دار المعرفة الجامعية ، مصر .
8. محمود الكلالدة ، طاهر (2018) : تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار الأسرة للإعلام ودار الثقافة للنشر، عمان ،الأردن .
9. محمد ملحم ،سامي (2011) : القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
10. ماهر، احمد (2004) : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية دار نشر الثقافة ، الإسكندرية .
11. كشوار ، باري (2006) : إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
12. عبيدات ،محمد وآخرون (1999) : منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر .
13. عبد المجيد إبراهيم ، مروان (2000) : أسس البحث العلمي ، ط 1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
14. عبد الله العسكري ، عبود (2002) : منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية ، ط 1 ، دار التميز للنشر والتوزيع ، دمشق .
15. السيد فرحات، ليلي (2011) : القياس والاختبارات في التربية البدنية، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر، عمان، الأردن.
16. سيار ، عبد الرحمان (2014) : إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي مؤسسة عالم الرياضة ، دار الوفاء للعالم للطباعة ، الإسكندرية .
17. السلمي ، علي (1997) : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
18. الدرادكة ، مأمون ، وطارق (2002) : الجودة في المنظمات الحديثة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
19. حسن علاوي ، محمد ، وأسامة (1999) : البحث العلمي في التربية البدنية وعلم النفس ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
20. حجيم الطائي ، يوسف ، وهشام (2015) : إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .



قائمة المراجع

21. حامد أَلْضَمُورِي ، هاني (2005) : تسويق الخدمات ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان .
22. الجربوعي ، مصطفى (2017) : إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .
23. جابر علاونة ، جميل (2006) : واقع التدريب على جودة الخدمة في البنوك المحلية الفلسطينية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، مركز الدراسات وخدمة المجتمع ، الجامعة الهاشمية .
24. توفيق محمد عبد المحسن ، توفيق (2006) : الجودة الشاملة وستة سيجما ، دار الفكر العربي ، مصر .
25. بن دليم القحطاني ، محمد (2015) : إدارة الموارد البشرية "نموذج استراتيجي متكامل" ، ط4 ، العبيكان للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
26. بلحيمر ، إبراهيم (2016) : التسويق- المفاهيم- الأنواع- المجالات ، دار الخلدونية ، القبة القديمة ، الجزائر .
27. احمد جودة ، محفوظ (2004) : إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
28. احمد الشافعي ، أحسن ، وسوزان (1999) : مبادئ البحث العلمي ، منشأة المعارف ، الإسكندرية .
29. إبراهيم سليمان العواسا، صالح ، وشوقي (2019) : إدارة الموارد البشرية استراتيجيا قي ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

المجلات العلمية :

1. احمد عبد الكريم ، عبد الرحمان، (2000) : " قياس جودة الخدمة في المنظمات الحكومية بالتطبيق على الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية "، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، المجلد 14 ، العدد 1 ، الصفحات 213 . 259 .
2. إدريس ثابت عبد الرحمان ، إدريس ، (1996) : " قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت ، المجلد 04 ، العدد 1 ، الصفحات 09 . 41 .
3. دشلي ، كمال (2012) : منهجية البحث العلمي . منشورات جامعة حماة كلية العلوم الاقتصادية مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية .
4. عيواج صونيا ، وآخرون ، (2019) : " البحث العلمي أسسه وأدواته . الاختبارات والمقاييس النفسية نموذجاً " ، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية ، المجلد 13 ، العدد 14 ، الصفحات 316 . 327 .
5. محمود محمد ، أيوب ، (2020) : " اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون " ، المجلة العلمية للنشر العلمي ، العدد 18 ، الصفحات 75 . 76 .
6. وفقى السيد ، الإمام ، وآخرون ، (2010) : " استخدام متغيرات أسلوب سيجا ستة كمدخل لتحسين جودة الخدمة الصحية دراسة مقارنة بين المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة القاهرة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 34 ، العدد 2 ، الصفحات 213 . 250 .



1. آل قاسم رشيد سعيد، رؤى، (2012)، "اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية"، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال..
2. بوغانان ، نور الدين . (2007) . " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر . .
3. جباري ، فادية . (2011) . " تأثير جودة الخدمة على رضا العميل " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر . .
4. صبري سعيد مسعد ، وفاء . (2015) . " دور الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية في المنظمات الأعمال " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية ، الأردن . .
5. عباد ، عباس . (2016) . " واقع أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية " ، رسالة ماستر غير منشورة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر . .
6. عبد الرؤوف ، زيان . (2019) . " مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية " ، رسالة ماستر غير منشورة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر . .
7. معزوز ، شعيب . (2016) . " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية " ، رسالة ماستر غير منشورة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر . .
8. نايل عيسى الفقهاء ، زيد . (2016/ 2017) . " اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية ، الأردن . .

الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur
et de La Recherche scientifique
Université Mohamed Boudiaf de M'sila
Institut Des Sciences Et Techniques
Des Activités Physiqueet Sportive



وزارة التعلّم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
مهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الادارة و التسويرالرياضي

المسيلة في : 2022/04/19

الرقم : 2022/...19..

إلى السيد المحترم
مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة و بعد ،

في اطار اجراء التربصات الميدانية لطلبة السنة الثانية ماستر، نلتمس من سيادتكم تسهيل
مهمة اجراء التربص الميداني في مؤسستكم المحترمة للطلبة الآتية أسمائهم :

- مخنن عادل

- تبناني حكيم

نشكر حسن تعاونكم مسبقا ، و وفقكم الله لخدمة ما فيه خير للعباد و البلاد

رئيس القسم





قائمة المحكمين:

الإمضاء	الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	ا-محاضر	علي تاني
	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	ا-محاضر	خالد خضار
	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	ا-محاضر	لحسن تريش
	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	ا-محاضر	رابح برياخ



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بعنوان:

أثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية: مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

من إعداد الطالب:

- - مخنن عادل

- - تباني حكيم

في إطار إنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية.

نتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث وأعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي فقط والمعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية والعناية لذا نرجو ملء الاستمارة بموضوعية وتقديم الإضافة لموضوع الدراسة وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

التساؤل العام: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية؟

الأسئلة الجزئية:

1/ ما مستوى استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟

2/ ما مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية؟

3/ هل يوجد أثر بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة على المؤسسات الرياضية؟

4/ هل يوجد أثر بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة على المؤسسات الرياضية؟

5/ هل يوجد أثر بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية؟

ملاحظة: ضع علامة × في الخانة المناسبة



الموسم الدراسي: 2021/2022

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس:

 ذكر

العمر:

 - من (25-30 سنة)

 - 25 سنة فأقل

 - من (35-45 سنة)

 - من (30-35 سنة)

 - من (45 سنة فأكثر)

المؤهل التعليمي :

 بكالوريا

 ليسانس

 دكتوراه

 ماستر

التخصص:

أخرى

هندسة

محاسبة

اقتصاد

إدارة

عدد سنوات الخدمة في المؤسسة الرياضية:

 4 سنوات ✓

 6 سنوات ✓

 8 سنوات ✓



ثانيا: أنشطة إدارة الموارد البشرية

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل: أنشطة إدارة الموارد البشرية						
تخطيط الموارد البشرية						
01	تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق مجارة المتغيرات في البيئة الخارجية					
02	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية					
03	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة					
04	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في المؤسسة					
05	يشارك الموظفون بوضع خطط الموارد البشرية					
06	تخصيص المؤسسة جزءا كافيا من مواردها للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية					
إستقطاب الموارد البشرية						
07	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة					
08	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارات اللازمة لذلك					
09	تتبع المؤسسة طرق عادلة لاستقطاب الموارد البشرية الماهرة					



					10	تتصل المؤسسة بالجامعات والمركز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين
					11	تقدم المؤسسة عروض عمل مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها
					12	خطط المؤسسة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة
تطوير وتدريب الموارد البشرية						
					13	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق
					14	توجد في المؤسسة بيئة محفزة للتدريب
					15	تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في تطور أداء موظفيها بعد التدريب
					16	تستخدم المؤسسة معايير محددة في قياس تطور أداء موظفيها بعد التدريب
					17	تهتم المؤسسة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها
					18	تخصص المؤسسة جزءا كبيرا من مواردها لعملية التطوير والتدريب

المصدر: زيد نايل عيسى الفقهاء، 2017، "آثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية" كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.



CORRELATIONS

/VARIABLES=1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 البعد 1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		تخطيط الموارد البشرية
تهدف خطط الموارد البشرية في	Corrélation de Pearson	,644**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	17
تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	17
تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,616**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	17
يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,630**



في المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,007
	N	17
يشارك الموظفون بوضع خطط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,658**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	17
تخصيص المؤسسة جزءا كافيا من مواردها للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	17
تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	17

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=2س 7س 8س 9س 10س 11س 12س البعد2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations



	إستقطاب الموارد البشرية
القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة	Corrélacion de Pearson ,699** Sig. (bilatérale) ,002 N 17
تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارات اللازمة لذلك	Corrélacion de Pearson ,622** Sig. (bilatérale) ,008 N 17
تتبع المؤسسة طرق عادلة لاستقطاب الموارد البشرية الماهرة	Corrélacion de Pearson ,496* Sig. (bilatérale) ,043 N 17
تتصل المؤسسة بالجامعات والمركز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين	Corrélacion de Pearson ,720** Sig. (bilatérale) ,001 N 17
تقدم المؤسسة عروضاً عمل مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها	Corrélacion de Pearson ,773** Sig. (bilatérale) ,000 N 17
خطط المؤسسة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة	Corrélacion de Pearson ,564* Sig. (bilatérale) ,018 N 17



إستقطاب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	17

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=3س13 س14 س15 س16 س17 س18 البعد3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	تطوير وتدريب الموارد البشرية
تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق	Corrélation de Pearson ,569* Sig. (bilatérale) ,017 N 17
توجد في المؤسسة بيئة محفزة للتدريب	Corrélation de Pearson ,498* Sig. (bilatérale) ,042



		N 17
تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في تطور أداء موظفيها بعد التدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,845** ,000
		N 17
تستخدم المؤسسة معايير محددة في قياس تطور أداء موظفيها بعد التدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,581* ,014
		N 17
تهتم المؤسسة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,733** ,001
		N 17
تخصص المؤسسة جزءا كبيرا من مواردها لعملية التطوير والتدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,868** ,000
		N 17
تطوير وتدريب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
		N 17

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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



CORRELATIONS

/VARIABLES= 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س
 30س 31س 32س 33س 34س 35س المحور 2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	جودة الخدم ة
المؤسسة آلات وتجهيزات حديثة لتقديم خدماتها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 17 ,683 ** ,003
يهتم موظفو المؤسسة بمظهرهم وبأناقتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 17 ,725 ** ,001
تتوفر المؤسسة على المرافق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 17 ,778 **



الملاحق

الضرورة لإنجاز الخدمات	Sig. (bilatérale)	,000	N 17
مكاتب وأقسام المؤسسة منظمة، مما يسهل الحصول على الخدمة	Corrélacion de Pearson	,825 **	N 17
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون واستفساراته وتساؤلاته	Sig. (bilatérale)	,000	N 17
يهتم مقدم الخدمة بتلبية متطلبات الزبون	Corrélacion de Pearson	,809 **	N 17
تبدي المؤسسة اهتماما إيجابيا في التعامل مع شكاوي الزبون	Sig. (bilatérale)	,002	N 17



الملاحق

في حالة مواجهتك لمشكلة فإن مقدم الخدمة يسعى لحلها بجدية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,503 * ,039 17
لدى مقدم الخدمة مهارات وكفاءات لازمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,809 ** ,000 17
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,695 ** ,002 17
تلتزم المؤسسة بوعودها للعميل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,648 ** ,005 17
يهتم مقدم الخدمة بتقديم خدمات	Corrélation de Pearson	,778 **



الملاحق

خالية من المشاكل	Sig. (bilatérale)	,000	N 17
لدى الزبون الثقة بمقدم الخدمة	Corrélation de Pearson	,489 *	N 17
	Sig. (bilatérale)	,046	N 17
يشعر الزبون بالأمان خلال التعامل مع الأقسام المختلفة للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,695 **	N 17
	Sig. (bilatérale)	,002	N 17
يستقبل مقدم الخدمة الزبون برحابة صدر وابتسامة	Corrélation de Pearson	,725 **	N 17
	Sig. (bilatérale)	,001	N 17
لا يميز مقدم الخدمة بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام	Corrélation de Pearson	,692 **	N 17
	Sig. (bilatérale)	,002	N 17



أوقات دوام عمل المؤسسة مناسب للزبون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,489 * ,046 17
جودة الخدمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 17

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

RELIABILITY

/VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	20-MAY-2022 10:38:21
----------------	----------------------



	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\rabeh\Desktop\ تراسبس\ (عينة من 17 فرد) الصدق و الثبات_sav1.
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	17
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.



Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	17	100,0
Exclues ^a	0	,0
Total	17	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	6

RELIABILITY

/VARIABLES=12س 11س 10س 9س 8س 7س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	17	100,0
Exclues	0	,0
Total	17	100,0



- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	6

RELIABILITY

/VARIABLES=18س 17س 16س 15س 14س 13س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	17	100,0
Exclues	0	,0
Total	17	100,0



- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	6

RELIABILITY

/VARIABLES= 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س
35س 34س 33س 32س 31س 30س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	17	100,0
Exclues	0	,0
Total	17	100,0



- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	17

RELIABILITY

/VARIABLES= 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س
 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observatio Valide	17	100,0



ns Exclue	0	,0
a		
Total	17	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	35

الانحدار المتعدد والبسيط:

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT 1 البعد

/METHOD=ENTER .2 المحور

Régression

Variables introduites/éliminées^a



Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	. جودة الخدمة ^b		Introduire

a. Variable dépendante : التخطيط الموارد

البشرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,350 ^a	,123	,112	2,52278

a. Prédicteurs : (Constante), جودة الخدمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.



1 Régression	74,702	1	74,702	11,737	,001 ^b
Résidus	534,612	84	6,364		
Total	609,314	85			

Variable dépendante : a. تخطيط الموارد البشرية

b. جودة الخدمة. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	17,045	2,179		7,821	,000
جودة الخدمة	,114	,033	,350	3,426	,001

Variable dépendante : a. تخطيط الموارد البشرية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE



/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT البعد 2

/METHOD=ENTER 2. المحور

Régression

Remarques

Sortie obtenue	20-MAY-2022 11:25:56
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\rabeh\Desktop\ تراسيس امجاد جديد الدراسة الاصلية.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	86



Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	<p>REGRESSION</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)</p> <p>/NOORIGIN</p> <p>البعد 2 /DEPENDENT</p> <p>/METHOD=ENTER</p> <p>المحور 2.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,11
	Temps écoulé	00:00:00,11
	Mémoire requise	3968 octets



Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets
---	----------

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	. جودة الخدمة ^b		Introduire

a. Variable dépendante : إاستقطاب الموارد

البشرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,596 ^a	,355	,347	2,24384



a. جودة الخدمة. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	232,669	1	232,669	46,212	,000 ^b
Résidus	422,924	84	5,035		
Total	655,593	85			

a. Variable dépendante : إستقطاب الموارد البشرية

b. جودة الخدمة. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		



1 (Constant e)	11,053	1,938		5,702	,000
جودة الخدمة	,202	,030	,596	6,798	,000

a. Variable dépendante : إستقطاب الموارد البشرية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT البعد3

/METHOD=ENTER .2 المحور

Régression

Remarques

Sortie obtenue	20-MAY-2022 11:26:17
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\rabeh\Desktop\تراسبس امجد جديد الدراسة الاصلية.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1



	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	86
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN 3 البعد /DEPENDENT /METHOD=ENTER المحور 2.



Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06	
	Temps écoulé	00:00:00,08	
	Mémoire requise		3968 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels		0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	. جودة الخدمة ^b		Introduire

Variable dépendante : تطوير وتدريب الموارد

البشرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles



Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,658 ^a	,433	,426	2,46730

a. جودة الخدمة. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	390,457	1	390,457	64,140	,000 ^b
Résidus	511,357	84	6,088		
Total	901,814	85			

a. Variable dépendante : تطوير وتدريب الموارد البشرية

b. جودة الخدمة. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a



Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	7,016	2,132		3,291	,001
جودة الخدمة	,262	,033	,658	8,009	,000

Variable dépendante : تطوير وتدريب الموارد البشرية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT المحور 1

/METHOD=ENTER .2 المحور 2

Régression

Remarques

Sortie obtenue	20-MAY-2022 11:26:36
----------------	----------------------



	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\rabeh\Desktop\تراسبس امجد جديد الدراسة الاصلية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	86
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.



Syntaxe		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		المحور 1 /DEPENDENT
		/METHOD=ENTER المحور 2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	3968 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variab les introduites	Variab les éliminées	Méthod e



1	. جودة الخدمة ^b		Introduire
---	----------------------------	--	------------

a. Variable dépendante : أنشطة إدارة الموارد

البشرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,685 ^a	,469	,463	5,06799

a. Prédicteurs : (Constante), جودة الخدمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1905,893	1	1905,893	74,204	,000 ^b



Résidus	2157,503	84	25,685		
Total	4063,395	85			

a. Variable dépendante : أنشطة إدارة الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), جودة الخدمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	35,114	4,378		8,020	,000
جودة الخدمة	,578	,067	,685	8,614	,000

a. Variable dépendante : أنشطة إدارة الموارد البشرية

العلاقة بين الأبعاد والمحاور :

CORRELATIONS

البعد 1 البعد 2 البعد 3 المحور 2=VARIABLES/



/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		جودة الخدمة
تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,350**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	86
إستقطاب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	86
تطوير وتدريب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	86
جودة الخدمة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	86

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



*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=2 المحور 1 المحور

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		جودة الخدمة
أنشطة إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,685**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	86
جودة الخدمة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	86

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



المتوسطات والانحراف الترتيب:

DESCRIPTIVES VARIABLES=6 س 5 س 4 س 3 س 2 س 1 س

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
تهدف خطط الموارد البشرية في	86	4,29	,701
تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية	86	4,23	,626
يشارك الموظفون بوضع خطط الموارد البشرية	86	4,06	,675
تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة	86	4,03	,832
يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في المؤسسة	86	4,00	,907



الملاحق

تخصيص المؤسسة جزءا كافيا من مواردها للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية	86	3,84	,866
N valide (liste)	86		

DESCRIPTIVES VARIABLES=12س 11س 10س 9س 8س 7س

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
خطط المؤسسة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذاتالخبرات المتنوعة	86	4,12	,803
القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة	86	4,06	,757
تتبع المؤسسة طرق عادلة لاستقطاب الموارد البشرية الماهرة	86	4,05	,781



الملاحق

تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارات اللازمة لذلك	86	4,01	,790
تقدم المؤسسة عروضاً عمل مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها	86	4,01	,939
تتصل المؤسسة بالجامعات والمركز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين	86	3,88	,710
N valide (liste)	86		

DESCRIPTIVES VARIABLES=18س 17س 16س 15س 14س 13س

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
تخصص المؤسسة جزءاً كبيراً من مواردها لعملية التطوير والتدريب	86	4,29	,734



الملاحق

تستخدم المؤسسة معايير محددة في قياس تطور أداء موظفيها بعد التدريب	86	4,28	,792
تهتم المؤسسة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها	86	3,98	1,051
توجد في المؤسسة بيئة محفزة للتدريب	86	3,84	,838
تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في تطور أداء موظفيها بعد التدريب	86	3,81	,847
تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق	86	3,76	,932
N valide (liste)	86		

DESCRIPTIVES VARIABLES= 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س
27س 28س 29س 30س 31س 32س 33س 34س 35س

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------



الملاحق

يهتم مقدم الخدمة بتلبية متطلبات الزبون	86	4,24	,839
لدى مقدم الخدمة مهارات وكفاءات لازمة	86	4,13	,837
تبدي المؤسسة اهتماما إيجابيا في التعامل مع شكاوي الزبون	86	4,13	,878
في حالة مواجهتك لمشكلة فإن مقدم الخدمة يسعى لحلها بجدية	86	3,98	,867
المؤسسة آلات وتجهيزات حديثة لتقديم خدماتها	86	3,83	,897
يهتم مقدم الخدمة بتقديم خدمات خالية من المشاكل	86	3,83	,948
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة	86	3,80	,879
لدى الزبون الثقة بمقدم الخدمة	86	3,80	,749
يشعر الزبون بالأمان خلال التعامل مع الأقسام المختلفة للمؤسسة	86	3,79	,671
تلتزم المؤسسة بوعودها للعميل	86	3,78	1,078



الملاحق

تتوفر المؤسسة على			
المرافق الضرورية لإنجاز الخدمات	86	3,73	,913
لا يميز مقدم الخدمة بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام	86	3,73	,832
يستقبل مقدم الخدمة الزبون برحابة صدر وابتسامة	86	3,66	,862
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون واستفساراته وتساؤلاته	86	3,63	,946
يهتم موظفو المؤسسة بمظهرهم وبأناقتهم	86	3,59	,773
أوقات دوام عمل المؤسسة مناسب للزبون	86	3,57	,940
مكاتب وأقسام المؤسسة منظمة، مما يسهل الحصول على الخدمة	86	3,55	,966
N valide (liste)	86		

البعدها 1 البعدها 2 البعدها 3=DESCRIPTIVES VARIABLES

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives



Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
تخطيط الموارد البشرية	86	24,453 5	2,67739
إستقطاب الموارد البشرية	86	24,127 9	2,77720
تطوير وتدريب الموارد البشرية	86	23,953 5	3,25723
N valide (liste)	86		

المحور 1 المحور 2=DESCRIPTIVES VARIABLES=

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
أنشطة إدارة الموارد البشرية	86	72,534 9	6,91409
جودة الخدمة	86	64,767 4	8,19566



N valide (liste)	86		
------------------	----	--	--

DESCRIPTIVES VARIABLES=الكلي

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
الاستبيان الكلي	86	137,302 3	13,8776 8
N valide (liste)	86		

ملخص الدراسة





عنوان الدراسة: اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية.

-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

أهداف الدراسة:

- ❖ التعرف على مستوى استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- ❖ التعرف على مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- ❖ توضيح طبيعة العلاقة بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- ❖ توضيح طبيعة العلاقة بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- ❖ توضيح طبيعة العلاقة بين نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسة الرياضية.

منهج الدراسة: استخدمنا المنهج الوصفي.

المجتمع وعينة الدراسة: جميع الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 476 موظف واخترنا منهم عينة عشوائية من المجتمع الأصلي ما يمثل نسبة 18.06% أي 86 موظف.

أساليب جمع البيانات: استعملنا أداة استبيان مدرج على مقياس ليكرت الخماسي كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ❖ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- ❖ يوجد مستوى استخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- ❖ يوجد مستوى جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.



- ❖ يوجد اثر بين نشاط تخطيط الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- ❖ يوجد اثر بين نشاط استقطاب الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.
- ❖ يوجد اثر بين نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة في المؤسسات الرياضية.

أهم الاقتراحات:

- ❖ زيادة الاهتمام بأنشطة إدارة الموارد البشرية للمحافظة على جودة الخدمة وبذلك المؤسسة تعزز مكانتها.
- ❖ المحافظة على النتائج المحققة من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية التي أدت بالتأثير الايجابي في تعزيز جودة الخدمة.
- ❖ ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في المؤسسات الرياضية حول مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من اجل الوقوف على جوانب الضعف ففي جودة الخدمة.
- ❖ ضرورة اهتمام المؤسسات الرياضية بالموارد البشري الحالي وتطوير مهاراته وقدراته وتشجيع الأفكار الإبداعية من خلال مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من اجل مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية للوصول إلى خدمة ذات نوعية مميزة.
- ❖ إن الاهتمام بتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية يساعد من تقليل المخاطر أو الحد منها وبالتالي تتميز المؤسسة الرياضية بقدرتها على تقديم خدمة خالية من العيوب.
- ❖ ضرورة الاهتمام برضا العميل واحتياجاته المستقبلية وفي ظل تقديم خدمة ذات مستوى عالي ليكون له الأثر الايجابي في تعاملاتها المستقبلية.

تم بحمد الله