

الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي

1- مقدمة وإشكالية الدراسة:

الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خطت ونفذت.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما - رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفاء، والماهر، والفعال، والمدرّب، والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما، فالبشر بخصائصهم التي خلقهم الله سبحانه وتعالى عليها هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الفسيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع، ومن ثمّ التقدم الاقتصادي للدولة، وللاقتصاد العالمي ككل.

ما هو واقع الاستثمار في الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة؟ وما مدى انعكاسه على تسييرها؟

1. هل هناك إستراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في وزارة الشباب والرياضة؟
2. هل عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على أسس مدروسة وواضحة؟
3. هل هناك سياسة واضحة لدى في وزارة الشباب والرياضة لتكوين ورسلة مواردها البشرية؟
4. هل نظام تقييم الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة المعتمد يعكس المردود الفعلي لموظفيها؟
5. هل معايير الحوافر والمنح والترقيات الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة تخضع لشروط ثابتة ومدروسة وواضحة؟

2- الفرضيات:

1-2 الفرضية العامة:

هناك استثمار للموارد البشرية الداخلية والخارجية في وزارة الشباب والرياضة ينعكس بالإيجاب على تسييرها خلف مصالحها.

2-2 الفرضيات الجزئية:

1. هناك إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في وزارة الشباب والرياضة.
2. إن عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على أسس مدروسة وواضحة.
3. هناك سياسة واضحة لدى في وزارة الشباب والرياضة لتكوين ورسلة مواردها البشرية.
4. إن نظام تقييم الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة المعتمد يعكس المردود الفعلي لموظفيها.
5. إن معايير الحوافر والمنح والترقيات الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة تخضع لشروط ثابتة ومدروسة وواضحة.

3- أهداف الدراسة:

1. معرفة مدى استثمار قطاع الرياضة بوزارة الشباب والرياضة للموارد البشرية الداخلية والخارجية.
2. التعرف على مدى إنعكاس هذا الاستثمار على تسييرها خلف مصالحها.
3. التعرف على إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها وزارة الشباب والرياضة في مجال التوظيف.
4. التعرف عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على أسس مدروسة وواضحة.
5. تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها وزارة الشباب والرياضة في تكوين ورسلة مواردها البشرية.
6. التعرف على نظام تقييم الموارد البشرية المعتمد في وزارة الشباب والرياضة المعتمد.
7. معرفة مختلف معايير الحوافر والمنح والترقيات المعتمدة الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة.

4- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1-4 وزارة الشباب والرياضة:

النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة الميدانية قد تأخذ حيزاً من اهتمام دائرة الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة.

2-4 الباحث:

- الرغبة في التخصص الأكاديمي في مجال الإدارة والتسيير الرياضي و بالذات في الموارد البشرية.
- حداثة الموضوع من حيث التطرق لاستثمار الموارد البشرية في الكتب والمراجع وخاصة العربية منها وندرة الدراسات والأبحاث.

3-4 المهتمين بهذا المجال من الدراسة:

- الإطلاع على دور تنمية الموارد البشرية والاستثمار في العنصر البشري والحصول على معلومات موثقة علمياً بالإضافة إلى أنها قد تمثل بداية لأبحاث أخرى.

4-4 المجتمع:

- ستعطي هذه الدراسة نظرة شاملة عن أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى معرفة كيفية استثمار هذه الموارد والتي قد تشكل حافز لبذل مجهود أفضل للاستفادة من هذه الدراسة.

5-5 تحديد المفاهيم والمصطلحات:**1-5 الاستثمار:**

يقصد بالاستثمار عموماً اكتساب الموجودات المادية والمالية.

وسوف نحاول التمييز بين مصطلحين، الاستثمار بالمعنى المالي وبالمعنى الاقتصادي.

- مفهوم الاستثمار بالمعنى الاقتصادي: في الاقتصاد غالباً ما يقصد بالاستثمار اكتساب موجودات المادية. على أن التوظيف للأموال يعتبر مساهمة في الإنتاج، أي إضافة منفعة أو خلق قيمة تكون على شكل سلع وخدمات.
- مفهوم الاستثمار في الإدارة المالية: من هذا الجانب ينظر إلى الاستثمار على أنه اكتساب الموجودات المالية أي توظيف الأموال في الأوراق والأدوات المالية.

وكتعريف شامل للاستثمار: على أنه التعامل بالأموال للحصول على الأرباح وذلك بالتخلي عنها في لحظة زمنية معينة ولفترة زمنية معينة بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وتعوض عن كامل المخاطرة الموافقة للمستقبل.

2-5 إدارة الموارد البشرية:

لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع. وكذلك عرفت بأنها ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة.

فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

3-5 التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ولتسيير عملية إدارية مستمرة.

4-5 وزارة الشباب والرياضة:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في 1963، ثم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصور مرسوم رقم 73-63 شهر مارس 1963.

لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ما له صلة بالشبيبة والرياضة.

غير أنه في 1998 ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وحتى تسميتها.

6- المنهج المتبع:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقاً من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر. يرى (بوحوش ودنيبات) " أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة "ومنهج البحث يختلف باختلاف المواضيع المعالجة ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية.

وتستدعي دراستنا هذه استعمال المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، ويستخدم الباحث الوصف من أجل التحقق وفهم أفضل لظاهرة موضوع البحث، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتدوينها إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن تفسيرها كذلك، ومعرفة العلاقات التي توجد بين هذه الظاهرة وغيرها من الظواهر المتشابهة، ومقارنتها بما يجب أن يكون للتعرف على سبب حدوث المشكلة وطريقة حلها ووضع التنبؤات المستقبلية للأحداث.

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث ويفسر ويقارن ويقوم أملاً في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة موضوع البحث الذي ينفذ من الحاضر إلى الماضي لاستخلاص العبر وتبصر الحاضر لتشخيص جوانب القوة والضعف لتدعيم جميع جوانب القوة ومواجهة جوانب الضعف، وينفذ من الحاضر إلى المستقبل محاولاً أن يستخلص من واقع الدراسة تنبؤات بما يحتمل أن يؤول إليه أمرها، وما يتخذ بشأنها من قرارات في المراحل التالية.

7- مجتمع وعينة الدراسة:**1-7 مجتمع الدراسة:**

إن مجتمع دراستنا هو جميع موظفي وزارة الشباب والرياضة.

2-7 عينة الدراسة:

وتعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه، فاختيار العينة بشكل جيد ومناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها، فإذا كانت فكرة الباحث تعتبر بمثابة البذرة، فإن المنهج بمثابة التربة كما تعتبر العينة بمثابة السماد، لذلك إذا أحسن الباحث اختيار التربة والسماد الملائمين للبذرة، فسوق ينمو البحث نمواً سليماً ويخرج ثماراً لها وزنها وقيمتها.

فالعينة تعتبر تمثيلا للمجتمع، فالعينة هي الجزء من الكل، فاستعمال المجتمع كله يعني أن يستغرق وقتا طويلا، مما يعرض العمل إلى الأخطاء، والبحث بطريقة العينة هو البحث الذي يدرس حالة جزء معين أو النسبة المعينة عن أفراد المجتمع الأصلي، ثم ينتهي بتعميم نتائجه على هذا المجتمع الأصلي كله.

إن اختيار عينة البحث يعتبر من الخطوات والمراحل الهامة للبحث واختيارا يتم بناء على مشكلة البحث وأهدافه، لأن طبيعة البحث وفروضه تتحكم في خطوات تنفيذه واختيار أدواته.

فالعينة الصحيحة هي التي تكون ممثلة للمجتمع الأصلي أحسن تمثيل، بحيث تكون أشبه ما يمكن إلى المجتمع الأصلي وقد اختار الباحث العينة العشوائية في بحثه، ومنه تتكون عينة الدراسة من موظفي وزارة الشباب والرياضة المقدر عددهم بـ:

26 موظف.

8- الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في طبع الاستبيان والموجه إلى موظفي وزارة الشباب والرياضة، قمنا بإجراء استطلاع أولي في توريد 10 استمارات عليهم وذلك للكشف وتسهيل عملية الإجابة على الأسئلة الموجهة إليهم، ولقد تبين لنا عند جمع الاستمارات والاطلاع عليها أنهم قد فهموا واستوعبوا محتوى الاستبيان بكل سهولة والذي جعلنا نقوم بطبع الاستبيان في شكله النهائي وبعد تحكيمه والتأكد من صدقه وثباته ثم توزيعه على بقية أفراد العينة.

9- مجالات الدراسة:

1-9 المجال المكاني:

✓ وزارة الشباب والرياضة.

2-9 المجال الزمني:

اختير موضوع البحث بعد الموافقة عليه من قبل الأستاذ المشرف ومن طرف المجلس العلمي بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر سنة 2009، وقد دامت الدراسة النظرية من أكتوبر 2009 إلى جانفي 2012، والدراسة التطبيقية من فيفري 2012 إلى فيفري 2013، وتم توزيع الاستبيان الخاصة بالدراسة الاستطلاعية شهر مارس 2012 على جزء من أفراد العينة، من أجل التأكد من صدق وثباتها لتطبيقها في الدراسة الميدانية، وبعد تبسيط وشرح العبارات الصعبة والتأكد من صدق وثبات هذه الأدوات تمت كتابة الصيغة النهائية للاستبيان المستعملة، وتمت عملية توزيعها على أفراد العينة في الفترة الممتدة من أكتوبر ونوفمبر 2012، بعدها تم جمع الاستمارات وأجريت عملية التفرغ في أواخر نوفمبر 2012 ثم قمنا بالمعالجة الإحصائية لمختلف النتائج المحصل عليها.

10- وسائل الدراسة:

- الاستبيان:

إن المنهج العلمي الذي سنتبعه في إنجاز هذه المذكرة هو المنهج الوصفي التحليلي (الذي عتمد على تحليل العلاقات بين التغيرات وحاوله قياسها، ونستعمل الاستبيان كوسيلة للبحث لكونه تقنية شائعة الاستعمال ووسيلة علمية لجمع البيانات والمعلومات مباشرة من مصدورها الأصلي وقد نستعمله كأداة للبحث باعتبارها مناسبة. وعليه قام الباحث بتصميم استبيان موجه لموظفي وزارة الشباب والرياضة.

• تصميم الاستبيان:

يتكون من استبيان دراستنا من خمسة محاور كل محور يقابل فرضية جزئية من الفرضيات التي تم طرحا كحلول بديلة للتساؤلات المثارة مصمم على طريقة ليكرت.

✓ **المحور الأول:** هناك إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في وزارة الشباب والرياضة، ويتكون من ستة عشر (16) سؤال مغلقة.

✓ **المحور الثاني:** المتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها: إن عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على أسس مدروسة وواضحة، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة.

✓ **المحور الثالث:** المتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها: هناك سياسة واضحة لدى في وزارة الشباب والرياضة لتكوين ورسلكة مواردها البشرية، ويتكون من أربعة عشر (14) سؤال مغلقة.

✓ **المحور الرابع:** المتعلق بالفرضية الرابعة التي مفادها: إن نظام تقييم الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة المعتمد يعكس المردود الفعلي لموظفيها، ويتكون من ثلاثة عشر (13) سؤال مغلقة.

✓ **المحور الخامس:** المتعلق بالفرضية الخامسة التي مفادها: إن معايير الحوافر والمنح والترقيات الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة تخضع لشروط ثابتة ومدروسة وواضحة، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة.

• صدق الاستبيان:

إن مقاييس الصدق من أهم المقاييس التي يجب على الباحث مراعاتها عند القيام بالبحث ويقصد بالصدق صحة الاختبار بقياس ما وضع لقياسه، ويركز أيضا على أنه يمكن حساب درجة الصدق عن طريق حساب نسب الاتفاق بين هؤلاء المحكمين، فكلما زاد عدد المحكمين الذين يوافقون على صلاحية الأداة أو الأسلوب لتحقيق أهداف هذه الدراسة دل ذلك على أن نسب الصدق الظاهري عالية، حيث عرضنا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين المقدر عددهم بسبعة، الذين أبدوا مدى ملائمة المقياس بموضوع الدراسة، مع بعض التوجيهات الخاصة بتحديد العلاقة المباشرة بين تطابق الأداة المختارة وموضوع الدراسة التي حددها الباحث، كما طرحوا بعض التعديلات في الأسئلة وبدائل الإجابات، حيث قمنا بإجراء التعديلات المقترحة وإخراج الاستبيان في صورته النهائية.

• ثبات الاستبيان:

تحدد أغلبية كتب الإحصاء في العلوم الإنسانية أربع طرق لحساب الثبات وهي حسب ما أشار إليها.

- طريقة إعادة الاختبار.
- طريقة التجزئة النصفية.
- طريقة الاختبارات المتكافئة.

طريقة تحليل التباين.

وقد اعتمدنا طريقة إعادة الاختبار في حساب ثبات الاستبيان، تتم حساب درجة ثبات الأدوات المستعملة من أجل التأكد أنه يمكن الحصول على نفس النتائج أو نتائج متشابهة في حالة إعادة توزيع المقياس أكثر من مرة، بمعنى أنه لا يوجد تباين كبيراً بين الأجوبة، بعد تبويب العبارات وتحليلها عن طريق حزمة البرامج الإحصائية (SPSS.9.01) توصلنا إلى درجة الثبات المبنية (درجة ثبات ألفا كرونباخ) بـ 0.9704 تعتبر هذه القيم لألفا كرونباخ عالية، مما يجعلنا نتأكد أن هذه الأدوات ثابتة وصالحة لأن تستعمل في أغراض هذه الدراسة.

11- كيفية تفريغ البيانات:

بعد جمع كل الاستثمارات الخاصة برؤساء المصالح قمنا بتوزيع وفرزها، تمت عملية حساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال وبعدها تم حساب النسب المئوية بطريقتين:
الطريقة الأولى: تخص الأسئلة المغلقة ونصف المفتوحة على النحو التالي:
 س = العدد X 100 / المجموع العام للعينة.

- وباستخدام كا2 الذي يستخدم لاختبار مدى دلالة الفرق بين تكرار ما حصل عليه الباحث، ويشمل تكرار المشاهد وتكرار متوقع
استنتاج عام:

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية حول فرضياتها:

1- أظهرت الدراسة أن الوزارة تولي اهتمام وتبذل جهداً في مجال الاستثمار في الموارد البشرية ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافٍ ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال إتباعها لإستراتيجية عمل للتوافق مع الإستراتيجية العامة للوزارة لكن يبدو أن هناك ما يشوب هذه الإستراتيجية لأنها ليست واضحة.

2- أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية، وقد أظهرت الدراسة أنه يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح.

3- أن عملية وصف الوظيفة ودراساتها يتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة وأن الوزارة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة كما تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية والخارجية.

4- أظهرت أن نسبة رضا الموظفين عن اعتماد الوزارة للمصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لتوفير احتياجاتها أكبر من نسبة رضاهم عن المصادر الخارجية واعتبار أن الاعتماد على المصادر الخارجية يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم، ولكن الوزارة تسعى للاستفادة من كل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية من أجل الاحتفاظ بالكفاءات وأصحاب المؤهلات بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات والخبرات الخارجية اللازمة.

5- أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لطرق اختيار وتعيين الموارد البشرية، فالوزارة تعمل على تنمية قدرات الموظفين الحاليين وصقل مهاراتهم والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى جذب الكوادر وأصحاب الخبرات.

6- أكدت الدراسة أن هناك معرفة وعلم من قبل الموظفين بسياسة الوزارة تجاه طرق اختيار وتعيين الموارد البشرية بشكل كبير، وأن عملية اختيار المرشحين تتم وفقاً لمبدأ الجدارة وبناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة وأن الوكالة تسعى لاستغلال الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، كما أظهرت الدراسة ضعفاً في مدى قياس الاختبارات للمهارات اللغوية للمتقدمين.

7- أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية تدل على خلل في إستراتيجية التدريب المتبعة وقد يعزى ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية أو الميزانية المخصصة للتدريب.

8- أكدت الدراسة أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في الوزارة تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب فإجابات المبحوثين أشارت إلى مدى حرص الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية وتنمية وتطوير المهارات والقدرات.

9- أكدت الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الإيجابية ويرفع الروح المعنوية ويؤدي إلى تحسين الأداء وإن تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقاً عامل مهم لرفع كفاءة العاملين، وتجلّى جانب القصور في الضعف الواضح في استخدام الإدارة لمعايير محددة في قياس تحسن أداء الموظفين بعد التدريب وأنه لا يوجد متابعة لمدى التقدم الحاصل بعد التدريب وأنه لا يتم وضع برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته.

10- أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في الوزارة تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ولكن بشكل ضعيف حيث أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود.

11- أظهرت الدراسة ضعفاً واضحاً في مدى قياس نموذج تقييم الأداء لقدرات الموظف الفعلية وتدنى في نسبة الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الوزارة للموارد البشرية لذلك تسعى الوكالة في الوقت الحالي إلى تغيير هذا النموذج المتبع وإتباع نموذج محدث يراعي فيه ربط نتائج التقييم بالمسارين التدريبي و الوظيفي.

12- أظهرت الدراسة أن مراعاة الجوانب المعنوية من أهم الأمور التي تدفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليلتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه، كما أكدت الدراسة أن عملية التقييم لا تتم بناء على جنس الموظف موضع التقييم.

13- أظهرت الدراسة أن سياسة المكافآت والأجور والحوافز التي تقدمها الوزارة لموظفيها تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين ولكن بشكل ضعيف.

14- أظهرت الدراسة أن هذه السياسة المتبعة بحاجة إلى مزيد من التقييم ووضع المعايير لضبط وربما تغيير سياسة المكافأة والأجور والحوافز وذلك لأن هذه الأمور تأتي على رأس أولويات الموظف وتمثل له الدافع الأكبر للتطوير والتقدم وتزيد مع عوامل الولاء والالتزام الطوعي للوزارة.

- 15- أوضحت الدراسة أن اكتساب المهارات الجديدة يزيد الفرصة في الترقية وأن ضعف الربط بين الأجور والحوافز ومستوى الأداء يعيق تحسين كفاءة أداء الموظفين بالإضافة إلى ضعف ارتباط الكفاءة بالترقية والذي يؤدي بدوره إلى زيادة معدل دوران الموظفين وخاصة المؤهلين منهم، كذلك عدم وضوح المعايير التي تمنح بها الحوافز والترقية.
- 16- أظهرت الدراسة عدم رضا الموظفين عن سياسة دفع الرواتب.
- 17- أظهرت الدراسة ضعف واضح جدا في السياسة المتبعة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها.
- 18- أظهرت الدراسة أن الموظفين لديهم معرفة بمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بشكل عام وأن معرفتهم بدورهم في هذا المجال والتزامهم به له تأثير كبير في تطور مسارهم الوظيفي.
- 19- أظهرت الدراسة أن الوزارة تساعد الموظفين لديها على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم ولكن ليس بالشكل المطلوب حيث تقتصر الوكالة لوجود إستراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.
- 20- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية و أثرها في تعظيم الاستثمار يعزى للجنس والحالة الاجتماعية والدرجة الوظيفية.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2003، ص17.
2. أبو حطب، فؤاد وصادق آمال: مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1991، ص102 - 105.
3. أبو سكر درويش: تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.
4. احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226، 227.
5. أشوك شاندا، شلبي كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002، ص 10.
6. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 167.
7. بن صوشة رياض: تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71 سنة 2005.
9. حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية، الإسكندرية، 1999 ص54
10. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص31.
11. دحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.
12. رابوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 277.
13. ربابية علي: إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص19.
14. زعتر جازية صلاح الدين: استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 1995.
15. زكي حنكوش: الرقابة والتخطيط في المشروع ، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981، ص 9.
16. السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص19.
17. شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص19.
18. شحادة نظمي واخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص13.
19. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 171.
20. طاهر حيدر حردان : مبادئ الاستثمار، دار المستقبل للنشر، الأردن 1997، ص22.
21. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993، ص19.
22. عبد اليمين بوداود: مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010، ص50.
23. عبد اليمين، د عطاء الله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص123.
24. العثمان شهاب: نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2000.
25. العزوني فؤاد عبد الهادي: دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2001.
26. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص20.
27. علي شريف، عبد الغفار حنفي، د. محمد فريد الصحن: التنظيم وإدارة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1989، ص15.
28. عمار بوحوش ومحمد دينيات: منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 89.

29. العوامل نائل: بعنوان تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدارسات، المجلد العاشر، العدد السادس، جامعة مؤتة، الأردن، 1994.
30. فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص29.
31. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان. 1986، ص 268-269.
32. فؤاد سيد البهي: علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص381.
33. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية، 2001، ص52.
34. مصطفى نجيب شوش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
35. المعجم العربي الميسر: دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، القاهرة وبيروت، ص 193
36. الموقع الالكتروني www.mjs.dz