



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية الرياضية  
قسم الادارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
تخصص الإدارة والتسيير الرياضي  
بعنوان:

أهمية التخطيط للموارد البشرية بإستخدام أساليب التكنولوجيا في  
المؤسسة الرياضية  
(الاستقطاب ، الاختيار ، التدريب )

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي

إشراف الأستاذة:

كـهـ جـيـمـاـوي نـتـيـجـة

إعداد الطالب :

كـهـ عـيـاـدي يـاسـر مـحـمـد البـشـير

السنة الجامعية: 2018 /2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

أحمد الله عز وجل على أن من علينا بإتمام هذا البحث و أسأله مزيدا من النجاح و التوفيق في نجاحات مقبلة بإذن الله تعالى .

ثم أتوجه بخالص الشكر و العرفان و الامتنان للأستاذ المشرف : جماوي نتيجة الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث و لم ييخل علينا بتوجيهاته و آرائه القيمة و لأساتذتنا الكرام الذين تتلمذنا على أيديهم طيلة مشوارنا الدراسي و الجامعي .  
كما لا يفوتنا تقديم الشكر إلى كل من كانت له يد عون في إخراج هذا البحث إلى النور، سائلين المولى عز و جل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.  
ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة.

عيادي ياسر محمد

البشير

# الإهداء

إلى من يحمل صدامرة إهدائي وطني الغالي الجزائر

إلى من اشترت مراحتي وسعادتي بتعبها وشقتها إلى أغلى اسم نقطة لساني أمي قتيحة

إلى من كان لي بمثابة الشمعة التي تحترق لتثير طريق دربي إلى نعم المثل ونعم القدوة

أبي خليفة أسأل الله أن يشفيه شفاء عاجلا غير آجل

لكما يا أغلى ما أملك في الحياة والديا الكريمين

إلى كل إخوتي وأخواتي، إلى أعمامي وعماتي وأبنائهم، وأخوالي وخالاتي وأبنائهم

إلى من قضيت معهم أجمل أيام الجامعة وطوال فترة الدراسة إلى أعز أصدقائي من واد

سوف، وبسكرة، تقرت، جامعة... إلى كل من عرفني سواء من قريب أو بعيد

إلى من أحمل لهم في قلبي مشاعر الحب والخير

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع

إلى كل من لم يجد اسمه فغضب.....

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا.

الموضوعات	رقم الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
مقدمة	
الجانب التمهيدي	
1. مشكلة الدراسة	5
2. فرضيات الدراسة	6
3. أسباب اختيار الموضوع	6
4 أهمية البحث	7
5. أهداف الدراسة	7
6. تحديد المفاهيم و المصطلحات	7
7. الدراسات السابقة	12
الجانب النظري	
الفصل الاول: التخطيط الموارد البشرية	
تمهيد	22
1 ماهية التخطيط	23
2 مفهوم التخطيط	23
3 أهمية التخطيط	25
4 مراحل التخطيط	25
5 انواع التخطيط	25
6 ادارة الموارد البشرية	26
7 التطور التاريخي الادارة الموارد البشرية	27
8 أهمية ادارة الموارد البشرية	28
9 اهداف ادارة الموارد البشرية	29
10تخطيط الموارد البشرية	30
11 استقطاب الموارد البشرية	30

31	12 أساليب الاستقطاب
32	13 الاختيار والتعيين
35	14 أهمية التخطيط الموارد البشرية
35	15 مراحل تخطيط الموارد البشرية
36	16 أهداف تخطيط الموارد البشرية
36	17 أهمية التخطيط الموارد البشرية في الادارة الرياضية
38	خلاصة
	<b>الفصل الثاني : التكنولوجيا</b>
40	تمهيد
41	1 تكنولوجيا
42	2 ماهية التكنولوجيا
42	3 تعريف التكنولوجيا
42	4 أهداف العامة للتكنولوجيا
43	5 عناصر الاساسية للتكنولوجيا
43	6 أصناف التكنولوجيا
44	7 مجالات التكنولوجيا
46	8 مجالات مراحل تطور التكنولوجيا
46	9 مكونات الاساسية للتكنولوجيا
48	10 نقل التكنولوجيا
50	11 اسباب ودواعي نقل التكنولوجيا
50	12 ابعاد التكنولوجيا
51	13 حجم التكنولوجيا
52	14 ايجابيات و سلبيات للتكنولوجيا
53	15 نظريات التكنولوجيا
56	خلاصة
	<b>الفصل الثالث : المؤسسات الرياضية</b>
58	تمهيد
59	1 المؤسسات
59	2 تصنيف المؤسسات

61	3 مفهوم المنشآت الرياضية
62	4 تسيير المنشآت الرياضية
63	5 المنشآت وتجهيزات العتاد الرياضي
63	6 الهيكل التنظيمي للشبيبة والرياضة
64	7 مكونات الإدارة الرياضية
65	8 صفات الإدارة الرياضية
65	9 المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
68	10 مقومات التغيير الناجح للإدارة الرياضية
68	11 مجالات الإدارة الرياضية
69	خلاصة
فصل الرابع الجانب التطبيقي	
الاجراءات الميدانية للدراسة	
72	تمهيد
73	1 الدراسة الاستطلاعية
73	2 مجالات الدراسة
73	3 متغيرات الدراسة
73	4 مجتمع وعينة الدراسة
74	5 منهج المتبع في دراسة
74	6 ادوات جمع البيانات
77	خلاصة
فصل الخامس عرض وتحليل النتائج دراسة	
79	1 عرض وتحليل نتائج الدراسة
106	2 مناقشة نتائج الدراسة
109	3 استنتاج
110	4 اقتراحات وتوصيات
112	5 خاتمة
	6 قائمة المراجع
	7 قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
81	يبين تكرارات ونسب البيانات الشخصية للعينة	01
83	يوضح تأثير التكنولوجيا على وظيفة التخطيط	02
84	يبين طريقة دراسة المؤسسة لعملية الاستقطاب للوظائف الشاغرة	03
85	طريقة دراسة المؤسسة لعملية الاستقطاب للوظائف الشاغرة	04
86	يوضح ما إذا كان التحكم وإتقان التكنولوجيا من ضمن شروط التقدم لشغل الوظيفة	05
87	يوضح لجوء المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات في مجال التكنولوجيا الحديثة لتطوير واكتساب معارف جديدة	06
88	يبين مدى استخدام المديرية لشبكة الانترنت في عملية الاستقطاب	07
89	. يبين مكانة وأهمية عملية الاستقطاب بالنسبة للعمليات التي تليها	08
90	. يبين أهمية اختيار الالكتروني بطرق استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة	09
91	: يبين مدى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في عملية الاختيار للموارد البشرية	10
92	:: يبين نوع المقابلة التي تعتمد عليها المؤسسة مع مواردها البشرية	11
93	يبين ما إذا كان المكلفين بعملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة اللازمة	12
94	يبين مدى تطبيق الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة من مؤهلات وخبرات في عملية الاختيار.	13
95	يبين مدى مراعاة عملية تقييم مؤهلات وخبرات الأفراد للتطور التكنولوجي الحديثة	14
96	: يبين مدى شفافية ونزاهة عملية الاختيار في المؤسسة	15
97	يبين ما إذا كانت عملية الاختيار تتم وفقاً لمبدأ الجدارة	16
98	: يبين رأي الموظفين في مضاعفة استعمال التكنولوجيا في المؤسسة	17

قائمة الجداول

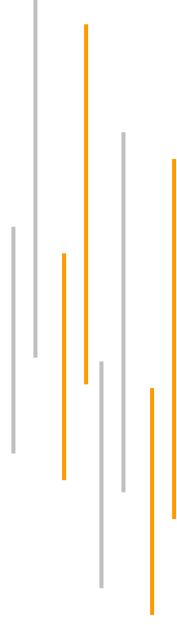
99	يبيّن سبب عدم موافقة الأفراد علو مضاعفة استعمال التكنولوجيا في المؤسسة	18
100	. يبين مدى توفير المؤسسة تدريباً في مجال التكنولوجيا الحديثة لموظفيها	19
101	يبين مدى توفير المؤسسة لبرامج التدريب في مجال التكنولوجيا لمواردها البشرية	20
102	: يبين نوع الدورات التكوينية التي يتلقاها الموظفون في المؤسسة.	21
103	يبين دور برامج التدريب في تحفيز الموظفين على زيادة مؤهلاتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة.	22
104	أهمية برامج التدريب في رفع كفاءة الموظفين في مجال التكنولوجيا الحديثة	23
105	يبين رأي الموظفين في ضرورة مضاعفة برامج التدريب في مجال التكنولوجيا الحديثة.	24

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	<b>قائمة الاشكال الخاصة بفصل التكنولوجيا</b>	
	يوضح مكونات الاساس التكنولوجي	<b>01</b>
<b>49</b>	يوضح مراحل النقل الافقي	<b>02</b>
<b>49</b>	يوضح النقل الرأسي للتكنولوجيا	<b>03</b>
<b>51</b>	يوضح مجالات التكنولوجيا في التربية البدنية والرياضية	<b>05</b>
	<b>قائمة الاشكال خاصة بالجانب التطبيقي</b>	
<b>81</b>	يبين تكرارات ونسب البيانات الشخصية للعينة	<b>01</b>
<b>83</b>	يبين تأثير التكنولوجيا على وظيفة التخطيط	<b>02</b>
<b>84</b>	يوضح كيفية تأثير التكنولوجيا على التخطيط للموارد البشرية	<b>03</b>
<b>85</b>	يوضح طريقة دراسة المؤسسة لعملية الاستقطاب للوظائف باستخدام	<b>04</b>
<b>86</b>	يبين ما إذا كان التحكم واتقان التكنولوجيا من ضمن شروط الترشح للوظيفة	<b>05</b>
<b>87</b>	يبين اعتماد المؤسسة على خبرات والكفاءات في مجال التكنولوجيا لاكتساب معارف جديدة	<b>06</b>
<b>88</b>	يوضح مدى المديرية لشبكة الانترنت في عملية الاستقطاب	<b>07</b>
<b>89</b>	يوضح مكانة واهمية عملية استقطاب بالنسبة للعمليات التي تليها	<b>08</b>
<b>90</b>	يوضح اهمية الاختيار الالكتروني يطرق استخدام اساليب التكنولوجيا	<b>09</b>
<b>91</b>	يوضح مدى استعمال المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة في عملية الاختيار	<b>10</b>
<b>92</b>	يوضح طبيعة مقابلات فب المؤسسة	<b>11</b>
<b>93</b>	يوضح ما اذا كان المكلفين بعملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة اللازمة	<b>12</b>
<b>94</b>	يوضح مدى تقيد بالشروط المطلوبة بشغل الوظيفة	<b>13</b>

قائمة الأشكال

95	يوضح مدى مراعات عملية التقييم الافراد باستخدام اساليب التكنولوجيا	14
96	يوضح مدى نزاهة وشفافية الاختيار في المؤسسة	15
97	يوضح ما إذا كانت عملية الاختيار تتم وفق مبدئ الجدارة	16
98	يوضح رأي الموظفين في موافقة على مضاعفة التكنولوجيا في المؤسسة	17
99	يوضح سبب رفض الموظفين لمضاعفة استعمال التكنولوجيا	18
100	يوضح مدى حرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية في مجال التكنولوجيا	19
101	يوضح ما اذا كانت برامج التدريب في مجال التكنولوجيا كافية لمواكبة التطور المستمر للتكنولوجيا	20
102	يوضح نوع وطبيعة الدورات التكوينية التي يتلفاها الموظفين في المؤسسة	21
103	يوضح دور برامج التدريب في تحفيز الموظفين على زيادة مؤهلاتهم في التكنولوجيا	22
104	يوضح اهمية التدريب في رفع كفاءة الموظفين في مجال استعمال التكنولوجيا في العمل	23
105	يوضح رأي الموظفين في ضرورة مضاعفة التدريب في مجال التكنولوجيا	24



# المقدمة



إن أكبر تهديد قد تتعرض إليه المؤسسة في وقتنا الحالي، يظهر في انتقال العالم نحو اقتصاد المعرفة (التكنولوجيا الحديثة) والتطور السريع والمستمر في هذا المجال، حيث أصبح نجاح المؤسسة في ظل العولمة، يعتمد كثيرا على نوعية مواردها البشرية، وعلى قدرتها على التكيف مع محيط سريع التقدم. ونظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة التي ورثتها المؤسسة الجزائرية عن الاستعمار، ولنوعية السياسة التي انتهجتها في محاولاتها لتجنب الانهيار، كانت مؤسساتنا تتسابق في إهمالها للجانب البشري، وفي اعتمادها على الطرق اللاعقلانية و الغير موضوعية في تسيير مواردها البشرية، مما ترتبت عنه نتائج وخيمة لا تزال المؤسسات الجزائرية تعاني منها إلى يومنا هذا.

إلا أن قوانين اقتصاد السوق، سلطت الضوء على جوانب ذات أهمية كبيرة كان قد أهملها المسير الجزائري في سياسته التنظيمية، مما أبرز أهمية النظر في حالة العامل الجزائري خاصة، وسياسة المؤسسة الجزائرية في تنظيمها لمواردها البشرية عامة.

وتحت ظل هذه التغيرات، أخذت مهام مدير الموارد البشرية تتنوع وتصبح أكثر تعقيدا، وتدعم بأفكار ومفاهيم جديدة تدفع بها نحو العلمية والموضوعية، إلى أن أصبح مدير الموارد البشرية يساهم بدرجة كبيرة في استراتيجيات تطوير المؤسسة ككل.

ومن أهم متطلبات التسيير الفعال للموارد البشرية، أن يرافق مخطط تطويرها المخطط العام لتطوير المؤسسة، وذلك بالاعتماد على إجراءات استقطاب وتوظيف وتكوين وتدريب مخططة بنفس الدقة التي تعطى لأي عامل من عوامل الإنتاج الشيء الذي يدفع بالمكلف بالتخطيط للموارد البشرية ليس فقط إلى البحث عن الكفاءات اللازمة، بل يتعداه إلى تشخيص وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من موارد بشرية، والعمل على رفع حظوظ النجاح والتقدم المهني للعمال الجدد، وتحقيق الفعالية الكافية، والقيمة المضافة المنتظرة من إجراءات وعمليات التخطيط.

ونظرا لأهمية التخطيط في تسيير الموارد البشرية، والدور الذي يلعبه في تحديد نجاح أو فشل سياستها، أخذ المهتمون بالموضوع يولون اعتبارا خاصا لطرق ومناهج تخطيط الموارد البشرية والبحث عن إمكانية إخضاعه لطرق تجريبية سواء لإثبات صحته وموضوعيته، أو لتحسينه وجعله أكثر صدقا وثباتا.

وهذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على عملية التخطيط وعلى الطرق والتقنيات التي يتم من خلالها استقطاب واختيار ومن ثم تدريب وتنمية اليد العاملة المناسبة، كونها من أهم خطوات العملية التخطيطية في المؤسسة ومن أبرز النقاط التي قد تساعد أو تعرقل عملية الوصول إلى الأهداف المسطرة، فعملية إيجاد الرجل المناسب الذي يكون قادرا على تقلد منصب عمله وتحمل مسؤوليات مهامه على أكمل وجه يعتبر من النقاط المؤدية للنجاح المهني وأصعبها تحقيقا وذلك سواء للفرد أو للمؤسسة.

ونجد أن هذه التغيرات تفرض نوعاً جديداً من الموارد البشرية المعرفية، فالأمر يتطلب البحث في إدارة الموارد البشرية، والموارد البشرية في حد ذاته لتعظيم الاستفادة من هذا المورد من جهة وكيفية إدارته من جهة أخرى وخلق المناخ المناسب له للإبداع والابتكار وتعظيم الاستفادة من التأثيرات الإيجابية لهذا الجيل من التكنولوجيا، بمعنى كيف يمكن مساعدة إدارة الموارد البشرية في ملاحقة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها من خلال إعادة هندسة نظمها في ضوء الظروف التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

وتعتبر ديناميكية المجال التكنولوجي أهم ما يميز العصر الحالي في خضم التحولات التي تعيشها اليوم حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات، خاصة ما تعلق منها بمعالجة المعلومات ونشرها أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات وساهمت بذلك في إدماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية وإعلامية ومعلوماتية واحدة، وجعلت العالم رقعة جغرافية صغيرة بما توحى به كلمة القرية من علاقات قرابة وجوار ومحدودية في الزمان والمكان.

وقد كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأثر الكبير في إعادة تشكيل الكثير من طرق الحياة الاعتيادية للأفراد والمنظمات، وبناء علاقات تشابك، علاقات أقل وضوحاً وأكثر تعقيداً ولكن بدون شك أكثر كفاءة وأقل تكلفة، هكذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمة المعاصرة ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات والاستغلال الأفضل للموارد، مما ينجر عنه سرعة تأدية المهام، تخفيض تكلفة الإنتاج، خلق منتجات جديدة، زيادة الحصة السوقية، تحسين مستوى الجودة وبالتالي تحسين مستوى الأداء العام بها.

ويمكن القول أن التكنولوجيا الهدف المسير الذي يرى فيها السلاح لمواجهة صعوبات الاتصال وانتقال المعلومات بمختلف أشكالها داخل وخارج حدود المؤسسة، فامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا بد منه ولكن عدم التحكم في هذه الأخيرة يفقدها معناها، لأن هدف أي مسير أو موظف أو إداري هي المعلومة في وقتها وكذا مدى دقتها، وصدقها، فإذا احتل شرط من شروطها أفقدها معناها.

ولو سلطنا الضوء على المجال الرياضي فإن التطور الذي وصلت إليه الرياضة على كل المستويات في الوقت الراهن، وما يتطلبه المجال الرياضي الذي يعتبر مجالاً واسعاً يحتاج إلى هياكل ومؤسسات عديدة وموارد بشرية ومادية متطورة من أجل تسييره، " فالمؤسسة الرياضية هي كباقي المؤسسات والمنظمات في مختلف الميادين الاقتصادية منها أو التجارية أو الخدمية، فهي وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص 91-92).

من هنا جاءت فكرة الدراسة في الوقوف على أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا الحديثة، ومعرفة دور العمليات والوظائف المتكاملة في تخطيط العنصر البشري في خضم التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، لأجل الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري والفكري والمعرفي والذي يعبر عن الخبرة والمهارة القدرة على الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة.

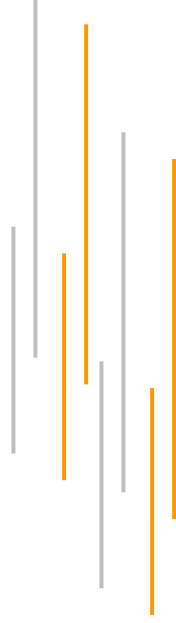
وقمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول تتمثل في:

الفصل الأول والمتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة، حيث تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية أهميتها ومراحل تطورها، التخطيط للموارد البشرية وأهم العمليات والوظائف المكونة له من استقطاب، واختيار، وتدريب كما تناولنا في هذا الفصل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهم النظريات التي تحدثت في هذا المجال، ثم تناولنا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

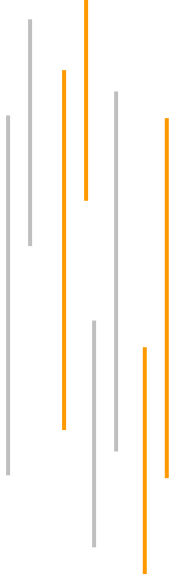
والفصل الثاني يتمثل في الإطار العام للدراسة حيث استعرضنا فيه المفاهيم و الكلمات الدالة التي تتعلق بالدراسة والإشكالية وكيفية صياغتها ثم قدمنا الفرضيات، إضافة إلى أهداف الدراسة وأهميتها. أما الفصل الثالث والمتمثل في الإجراءات الميدانية للدراسة، تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، وقد حددت فيه المنهج المتبع في الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وكذلك الأدوات والتقنيات المستخدمة.

بينما الفصل الرابع الذي يتمثل في عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات.

والفصل الخامس عبارة عن استنتاجات واقتراحات، يتم فيه عرض النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض الاقتراحات.



# الجانب التمهيدي





# الجانِب التمهيدِي

### الإشكالية:

عرفت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبقة في كافة مناحي الحياة أبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي؛ هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجية المعلومات والاتصال، والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في جل الأنشطة البشرية والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة، فمن الناحية الاجتماعية قد غيرت هذه التكنولوجيا ثقافة المجتمع ومن الناحية العلمية اكتشافات واختراعات التكنولوجيا المذهلة، أما من الناحية الاقتصادية نلاحظ انفتاح العالم على العولمة واقتصاد السوق، الأمر الذي أدى بالمنظمات وبصفة حتمية أن تتماشى مع هذه التغيرات لكي يكون بإمكانها البقاء وتحقيق أهدافها، الأمر الذي استدعاهما للقيام بتغييرات جذرية سواء على مستوى هرم السلطة أو الهيكل التنظيمي أو الإدارة أو العمال، هذا الأخير يجب أن يكون دوما منصاع لهذه التغيرات وأن يتميز بالمرونة والشروط المطلوبة لكي يكون أدائه في المستوى المطلوب ولكي يتحقق هذا لابد أن تكون هناك مؤهلات التي ترفعه إلى هذه الدرجة، وللوصول إلى هذا المبتغى على الإدارة القيام بترتيبات وبرامج مسطرة والمتمثلة في التدريب واختبارات التوظيف والتمكين لعاملها والاختيار الصائب لعمالها.

مما سبق يتضح أن الموارد البشرية تحتاج إلى إدارة متخصصة للبحث عنها واستقطابها وتوزيعها داخل المنظمة، لذا فأي منظمة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ولكي يتم تحقيق ما هو مرغوب فيه فإنه يجب أن يتم تصميم التنظيم بطريقة تسهل وتمكن من تحقيق الأهداف (أحمد عرفة، 2002، ص5)

وبما أن الموارد البشرية تمثل عنصر هام ومحوري في المنظمة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تمثل وسيلة لتحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي، ويقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة المنظمة من يد عاملة ومؤهلة لأداء مختلف الوظائف الرئيسية، ويعتبر التخطيط وظيفة أساسية في المنظمة إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لاتجاهات وتتابع الأنشطة وهذا ما يمكنها من اتخاذ القرارات بشكل منطقي وسليم يمكن من إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها، وبغير التخطيط تصبح المنشأة في مهب الريح. (محمد المصري، 2004، ص 47).

إذن فالمنظمة مطالبة من جهتها بمسايرة هذه التطورات و التأقلم معها لكسب تحديات العصر وهذا لا يتأتى إلا بتوفير بُنية تحتية قوية تسمح باستيعاب التطورات الحاصلة في هذا المجال و بتأهيل الموارد البشرية بحيث تكون قادرة على الأخذ بزمام هذا الوضع الجديد للبقاء و التفوق في عصرنا الحالي.

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على بعض الآثار التي أحدثتها تكنولوجية المعلومات في جانب من أهم جوانب أي إدارة ويعتبر الركيزة الأساسية ألا وهو جانب الموارد البشرية، و بهذا تمحورت إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي: هل توجد أهمية للتخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية ؟ ومن هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لاستقطاب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا ؟
- هل لاختيار الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا ؟
- هل التدريب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا ؟

### الفرضيات:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة سلفا قمنا بطرح الفرضيات التالية :

### الفرضية العامة:

ما أهمية التخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية

### الفرضيات الجزئية:

- . لاستقطاب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا
- لاختيار الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا
- التدريب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا

### أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة انما يعود لاسباب موضوعية واخرى ذاتية

### الأسباب موضوعية :

حاجة المؤسسة الجزائرية لنظام التكنولوجيا

مدى تطبيق المؤسسة الرياضية للتكنولوجيا

### الأسباب الذاتية :

معرفة مدى تأثير التكنولوجي لعملية التخطيط

ميل الشخصي لجانب التكنولوجيا

### أهمية الدراسة:

من المعروف أن كل دراسة تستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة ونوع المشكلات من جهة أخرى حيث تكمن أهمية الدراسة في محاولة توضيح أدق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى معرفة الآفاق الجديدة وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة لإدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة في ظل أساليب التكنولوجيا الجديد (اقتصاد المعرفة)، وهذا من خلال الاهتمام المتزايد والمتواصل بإدارة الموارد البشرية واستغلال التكنولوجيا الحديثة في التخطيط لهذه الوظيفة لمواجهة التحديات المتلاحقة وتوفير الجهد والوقت وتحسين صورة المؤسسة، حيث تزايد الاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الرياضية ومحاولة استغلال تطور التكنولوجيا الحديثة في بعض الأنشطة وتمكنها من تحقيق نجاح ملموس في أعمالها.

### - أهداف الدراسة:

- إن المعالجة العلمية لأي موضوع تتطلب من الباحث تحديد أهدافه كونها خطوات مهمة لأي دراسة علمية يطمح الباحث الوصول إليها أو إلى تحقيقها ومن هذا المنطلق فإن دراستنا تهدف إلى:
- التركيز على وظيفة التخطيط للموارد البشرية وإبراز دورها في إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة.
- التطرق إلى أهم وظائف التخطيط للموارد البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وأهمية هذه الوظائف في ظل أساليب التكنولوجيا الحديثة.
- الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله، وكيف أثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حولنا وعلينا.
- تقديم تصور مقترح حول طبيعة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد لنجاح المنظمات.
- إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الرياضية وكيف أثرت على الأفراد العاملين داخلها.

### تحديد المصطلحات و المفاهيم:

في مختلف الدراسات والبحوث التي يتناولها الباحثون يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات وهذا راجع إلى النزعة الأدبية، وعليه فإننا سنحاول تحديد مصطلحات بحثنا والمتمثلة في:

(الموارد البشرية، التخطيط للموارد البشرية، "الاستقطاب، الاختيار، التدريب"، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الإدارة الرياضية، المؤسسة الرياضية).

## 1-1- الموارد البشرية:

أ- لغة:

لغويا المورد هو المصدر أو المنهل أو الثروة وهو مفرد موارد وهو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفقاتهم. (عبد الحكيم خلاف، 2002، ص 69)

ب- اصطلاحا:

يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات (علاء الدين يوسف، 2004، ص 103)

ج: إجرائيا:

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد في المنظمة والذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

## 1-2- تخطيط الموارد البشرية:

اصطلاحا:

هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا، وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. (راوية حسن، 2000، ص 75)

وهو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد. (جمال الدين المرسى، 2003، ص 148)

إجرائيا:

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي من خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجية المنظمة.

## 1-3- الاستقطاب:

اصطلاحا:

تنطوي عملية الاستقطاب على البحث عن وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة. (محمد إسماعيل، 2004، ص 67)

وعبارة عن عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب تعيينهم في المنظم. (وسيلة الحمداوي، 2004، ص88)

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين للملئ الوظائف الشاغرة للمنظمة. (أحمد ماهر، 2007، ص141)

ويقصد بالاستقطاب مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد شواغل الوظيفة فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. (أسامة كامل، 2006، ص70).

#### إجرائيا:

البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة وإستقطابها للإلتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها للإلتحاق والعمل في المؤسسة.

#### 1-4- الاختيار:

##### لغة:

هو الانتخاب أي انتقاء شيء من جملة أشياء. (محمد حافظ الحجازي، 2008، ص144).

##### اصطلاحا:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره. (وسيلة الحمداوي، 2004، ص92).

تعد عملية الاختيار امتداد طبيعيات لأنشطة تصميم وتحليل وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب، ونقصد هنا أن الاختيار هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة أو عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها. (أسامة كامل، 2006، ص82).

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره. (محمد إسماعيل بلال، 2004، ص98).

##### إجرائيا:

هو عملية يتم بموجبها انتقاء الأشخاص المناسبين من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة والذين تتوفر فيهم مؤهلات ومتطلبات هذه الوظيفة.

## 1-5- التدريب:

لغة:

كلمة التدريب مشتقة من كلمة درب، والدرب هو الطريق، فإن ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه، وكلمة يدرب أصلها الكلمة الفرنسية القديمة "trainer" بمعنى يسحب، وحديثا تعني إيصال الشخص المطلوب في السلوك أو المهارة عن الطريق التعليم بعناية خاصة (باسمة علي، 2007، ص15)

اصطلاحا:

قدم الكثير من الباحثين والكتاب تعاريف متعددة لمفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة، وهذا الاختلاف مجالات التخصص والأهداف المرجوة، حيث يعرف بأنه عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق للمعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج. (ناصر دادي عدوان، 1998، ص307) كما يعرف التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفتها للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءتها وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل. (عمر عقيلي، 1996، ص23) إجرائيا:

التدريب نشاط ووسيلة، يمكن العاملين من الحصول على معارف ومهارات يستخدمونها في أداء أعمالهم الحالية، ويساعدهم على تعلم مجموعة من الطرق والأساليب، تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم تمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتلافي جوانب القصور في أدائهم، لتحقيق نتائج عملية فيما يتعلق أهداف المؤسسة.

## 1-6- التكنولوجيا: technologie:

لغة:

هي كلمة يونانية مكونة من جزأين TECHNE وتعني فنيا أو مهارات، أما الجزء الثاني من الكلمة LOGY والتي تعني علما أو دراسة (عسقول محمد عبد الفتاح، 2003، ص12). وهي تقنية أسلوب الإنتاج أو حصيلة المعرفة الفنية أو العلمية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات بما في ذلك إنتاج أدوات الإنتاج وتوليد الطاقة واستخراج المواد الأولية ووسائل المواصلات وتسمى أحيانا العلم التطبيقي، تكنولوجيا الأسلحة، المعلومات، تكنولوجيا حيوية، الأحياء. (المعجم العربي، د.س، ص248)

#### اصطلاحا:

#### تكنولوجيا المعلومات :

يقصد بتكنولوجيا المعلومات " مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة وهي تمثيل للجانب التكنولوجي الحديث لنظام المعلومات. (سنة عبد الكريم، 2005، ص 237)

#### تكنولوجيا الاتصالات:

يعبر عنها بأنها " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في إستقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك بإستخدام الحاسوب.

وهناك من يعرفها على أنها " الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات. (علي السلمي، د.س، ص 16، 17)

إجرائياً: هي جميع الآليات والتجهيزات والاختراعات المتمثلة في الجانب المادي وكذلك الخبرات والمعارف والعلوم والمعلومات المتمثلة في الجانب المعرفي والمعنوي والتي تتكامل فيما بينها من أجل تحصيل ما يدعى بالتكنولوجيا والتي تعمل على نشر التطور في جميع الميادين.

#### 1-7- الإدارة الرياضية:

#### لغة:

تعني لغوياً أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD-MINISTRE) ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة (MANAGEMENT) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المشروع. (مروان عبد المجيد ، 2000 ، ص 49)

#### اصطلاحا:

تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات (حسن معوض، 1997، ص 152)

إجرائياً: هي عملية إنسانية واجتماعية تتحدد فيها جهود الموظفين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها متبعين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للهيئة أو المنشأة الرياضية.

## 1-8- المؤسسة الرياضية:

أ- المؤسسة :

لغة:

أسس، يؤسس، تأسيس، يقال أسس البناء أي وضع قاعدته ويقال أسس المشروع أي أقامه. (أحمد العايد، 1989، ص88)

اصطلاحا:

هي وحدة التشغيل التابعة لشركة ما، أي الوحدة القائمة بالإدارة والمشرفة على الإنتاج. (عبد العزيز فهمي، 1989، ص296)

ب- المؤسسة الرياضية:

اصطلاحا:

هي مجموعة وحدات تخضع لإدارة واحدة وتنظم نشاط بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة في اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لسند إنشائها. (إبراهيم محمود، 2003، ص91-92)

إجرائيا:

ومما سبق يمكن تعريف المؤسسة الرياضية على أنها مؤسسات يتم إنشاءها لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه. كما أنها تكوين اجتماعي يرتبط بالجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتجدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

## 2- الدراسات السابقة والمثابفة تحليلها ومناقشتها:

### 2-1- الدراسات السابقة والمثابفة:

2-1-1- دراسة سهام عبد الكريم جامعة الجزائر 2013 أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال تحت عنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة نادي المقاولين والصناعيين لمتيجة.

وكان التساؤل العام كالتالي:

إلى أي مدى يمكن تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من خلال الاستغلال الفعال لما توفره تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟  
تهدف الدراسة إلى:

- تحديد مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة.
- استغلال الإيجابيات والمنافع التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها في تحسين أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل أهداف وإجراءات تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من خلال برامج التأهيل المسطرة وتحديد نتائج هذه البرامج.
- تفعيل دور العنصر البشري من خلال الاهتمام به وتأهيله من خلال اكتساب المعرفة وتنمية قدراته العلمية ومعارفه التقنية باعتباره العنصر الأساسي لتأهيل المؤسسة.
- إبراز أهمية إقامة نظام معلومات وطني في توفير مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسات ومدى تأثير ذلك على ترقيتها وتأهيلها.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة ممثلين في جميع المنخرطين في نادي المقاولين والصناعيين لمتيجة مستخدما في ذلك استمارة استبيان .  
وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة وهي تجمع بين تكنولوجيا المعلومات من جهة والاتصال من جهة أخرى.
- تطورت هذه التكنولوجيا بتطور مكوناتها المختلفة والمتمثلة في المكونات المادية والمتمثلة في أجهزة الكمبيوتر، المكونات البرمجية بمختلف أنواعها، أدوات وتقنيات الاتصال، إضافة إلى الشبكات المعلوماتية.
- نظرا لزيادة حجم المواقع الالكترونية فقد أصبح من الضروري حماية الأنظمة المعلوماتية والحفاظ على المعلومات من السرقة والتلاعب والاختراق والتطفل.
- تتمثل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نظام المعلومات الذي يتضمن معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات.
- ومن أهم التوصيات التي تقدمت بها الدراسة:
- ضرورة اهتمام الجزائر بقطاع المعلومات والاتصال من خلال زيادة الاستثمار فيه.
- ضرورة استكمال خطوات إنشاء نظام وطني للمعلومات من خلال تفعيل دور مراكز المعلومات وتمكينها من أداء دورها وسعيها لتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضرورة اهتمام جديا بعمليات التأهيل الموضوعة ومتابعتها، كما يجب الاهتمام بتأهيل العنصر البشري باعتباره أساس تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية.
- تفعيل البرامج التحسيسية المصممة ضمن برامج تأهيل المؤسسات لمسيرتي المؤسسات.

- ضرورة الاهتمام بتسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات ورفع العقوبات التي تعيقها في هذا المجال للمساهمة في تأهيلها وتحسين تنافسيتها.

**2-1-2- دراسة بلقيدوم صباح جامعة قسنطينة 2013 أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.**

وكان التساؤل العام كما يلي:

ما هو اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ؟  
وهدف الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري علمي ومنظم، من خلال دراسة أهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمات وأهمية استعمال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات.
  - تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي في ظل التنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية.
  - الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتنا من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - تكمن أهداف البحث في الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها من خلال الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله.
  - تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS كمحاولة لتفادي بعض النقائص الملحوظة.
  - محاولة إبراز أهمية الموضوع في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة.
- استخدم الباحث منهج متنوع ليتوافق مع فصول الموضوع، المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، فيما يتعلق بظهور الاقتصاد الجديد (الاقتصاد المعرفي) وأهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمات، ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تمكين هذه الأخيرة من تحقيق مزايا تنافسية.
- أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة وهي دراسة تقييمية لواقع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الإستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر - MOBILIS - لخدمات الهاتف النقال.

وكانت عينة الدراسة ممثلة في جميع فروع مؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف النقال MOBILIS وأحيانا مؤسسات أخرى بغرض المقارنة.

وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب التسيير الإستراتيجي بشكل جدي أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة القدرات التنافسية والذي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بقائها واستمرارها في سوق تعصف بها رياح التنافس من كل جهة.
  - المنظمة يجب أن تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وما هي نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها.
  - أحدثت التطورات التكنولوجية طفرة اتصالات ومعلومات في كل المجالات فقد عملت على تحويل الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد معرفي تمثل فيه الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومات) أهم وسائل الإنتاج.
  - توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق، قوة المنافسين، تغير أذواق المستهلكين، الخصائص الثقافية للمجتمع، الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة.
  - وعي وإدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة واستثمار طاقاتها البشرية ونوعيتها وكيفيات جلبها واستقطابها والحصول عليها.
- ومن أهم التوصيات:**
- من أجل الاستفادة أكثر فأكثر من تطبيقات تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات، فإن الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لهذه النظم وتبني إستراتيجية واضحة في إعداد وبناء وتطبيق مثل هذه النظم.
  - توعية أفراد المنظمة بالأهمية الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من ذلك في سبيل كسب مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في سوق شديدة المنافسة؛
  - خلق أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والبحث وإعطائها المزيد من الحرية للإبداع والتطوير.
  - زيادة الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.

- الاهتمام أكثر بالمديريات الجهوية و الوكالات التجارية، خاصة في المدن الداخلية وتشجيعها على مواكبة التطورات التقنية والمتغيرات المتعلقة بتحسين العلاقة مع العملاء والإصغاء للزبون، لعكس صورة المؤسسة وقيمها وحل المشاكل المطروحة وتطوير الإبداع.

**2-1-3-** دراسة حياة صغير جامعة دمشق 2009 رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الافتراضية السورية. وتمثل التساؤل العام في:

ما أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الافتراضية السورية؟

وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وتم الاعتماد على استمارة استبيان موجهة إلى كافة المديرين والموظفين في المستويات الإدارية المختلفة بالإضافة إلى هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية السورية حول أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الجامعة الافتراضية السورية. وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم و الخصائص الجديدة في الجامعة الافتراضية السورية و في وظيفة إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصالات.
- التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على المسارات الوظيفية للموظفين في الجامعة الافتراضية السورية.
- التعرف على كيفية تلبية احتياجات الجامعة الافتراضية السورية من مطلباتها من الموارد البشرية الكفئة وكيفية إدارة وظائف الموارد البشرية من جهة أخرى.
- والنتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- ليس هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا المسارات الوظيفية في الجامعة الافتراضية السورية.
- ليس هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على وظيفة التدريب والتكوين في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الافتراضية السورية.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إعادة بناء منظومة عمل وصياغة الاهداف البيداغوجية حسب المستجدات الحاصلة ومواكبتها.
- توضيح دقيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى معرفة الآفاق الجديدة وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة لإدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة.

## 2-1-4- دراسة شادلي شوقي جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2008 رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر.

وهدف هذه الدراسة إلى تبين مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى استخدامها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والوقوف على مدى مساهمة هذه التكنولوجيات في الرفع من مستويات أداء هذه المؤسسات من خلال قياس أثرها على التكاليف، جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ومدى الوصول إلى أسواق الجديدة سواء كانت محلية أو دولية وزيادة مبيعاتها.

### وكانت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ما واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ودورها اقتصاديا؟
  - إلى أي مدى يتم اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟
  - هل لتطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للدولة دورا في تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذه التكنولوجيات؟
  - هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدما أسلوب دراسة حالة، وتكونت العينة من 250 عامل في 14 مؤسسة، كما استخدم الباحث استمارة استبيان مكون من ثلاثة وعشرون سؤالاً رئيسياً بالإضافة إلى بعض الأسئلة الفرعية.
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تستخدم وسائل الاتصال بمستويات مرتفعة تفوق مثيلاتها في الدول الأوروبية بينما لم تسجل هذه المستويات بالنسبة الغرض المطلوب.
  - التواجد على شبكة الانترنت لهذه المؤسسات لا يكفي لتحقيق استغلال أمثل للفرص التي تمنحها هذه التكنولوجيات.
  - تأخر المؤسسات الجزائرية في مواكبة استخدام وتطبيق التكنولوجيا الحديثة فلم تتجاوز كثافتها 29%.
  - وجود علاقة ارتباطية قوية بين استعمال التكنولوجيا الحديثة وأداء المؤسسات الجزائرية.
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعب دورا مهما في الرفع من أدائها.
- وخلصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
- تحديث البنى التحتية التكنولوجية للمؤسسات المالية وتبسيط الإجراءات المعتمدة واعتماد تقنيات متطورة في التعامل والتبادل داخل المؤسسات وخارجها.

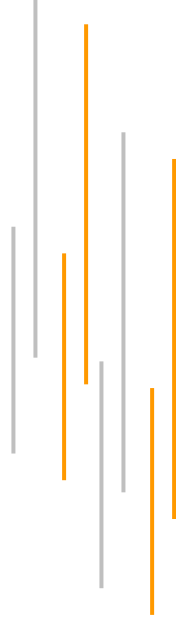
- إقامة علاقات تعاون على المستوى الوطني والدولي لاستخدام مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال وخصوصا الانترنت.
- توزيع موقع المؤسسة الالكترونية بلغات متعددة إلى جانب اللغة العربية لجلب شركاء وزبائن جدد للمواقع الالكترونية.
- اعتماد إستراتيجية اتصالات ذات كفاءة عالية مع إعطاء الأولوية للنوع لا للكم، والحرص على استخدام التطبيقات المتقدمة للانترنت.
- الموازنة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليتحقق التوافق الاستراتيجي، لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

### خلاصة:

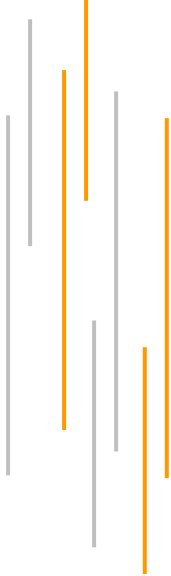
من خلال هذا الفصل تم دراسة الخلفية النظرية لموضوع دراستنا حيث توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية بصفة عامة تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة والتي مرت بعدة مراحل وتناولها الباحثون في الكثير من الدراسات من أجل تطبيقها في تحقيق الأهداف المنشودة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وتعد عملية التخطيط إحدى أهم الوظائف التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية و المالية والبحثية أو التطويرية وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هياكلها التنظيمية وتسد عليها مهمة تزويد المنظمة بأهم وأحرج الموارد فيها ألا وهو المورد البشري، فعملية التخطيط تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في "الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب" وينسحب الخطأ في أنشطة التخطيط على باقي الوظائف الأخرى لذا يعدها كتاب إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح أي منظمة والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية.

هذا كله في خضم عصر المعلومات و المعرفة أو عصر ما بعد الصناعة، عصر تحقق فيه من التطور والتقدم في المجال التكنولوجي خاصة في مجال معالجة المعلومات وبثها ما يتضاءل أمامه كل ما تم إنجازه في الحقب السابقة حيث وظفت فيه تكنولوجيات عالية التقنية (تكنولوجية المعلومات والاتصال) بشكل قوى ومكثف وغير مسبوق، هذا الاقتحام القوي لهذه التكنولوجية في مجال الإدارة كانت له آثار عميقة على المنظمة باعتبارها الحجر الأساسي لهذا المجال، ونلاحظ ذلك في جميع وظائفها، سواء الإنتاجية، التسويقية وغيرها من الوظائف الحساسة، ولعل أهم وظيفة فيها والتي تعتبر العنصر المحرك لها وهي وظيفة تخطيط الموارد البشرية قد تأثرت أكثر من غيرها من الوظائف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

بالإضافة إلى ذلك تم تحليل ومناقشة الدراسات السابقة في ضوء الفرضيات الجزئية، الأمر الذي ساعد على ضبط مؤشرات البحث وجمع المعلومات وكذلك اختيار العينة والمنهج، واحتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية.



## الفصل النظري





## الفصل الأول

التخطيط الموارد البشرية

## تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري

**1- ماهية التخطيط:**

المعنى اللغوي للتخطيط هو إثبات لفكرة ما بالرسم ، و الكتابة وجعلها تدل على دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم والفكرة عندما تكون واضحة على الورق فهي مازالت غامضة في الذهن والعكس . ( إبراهيم عبد المقصود 2003، ص، 16- 17)

**أ - المعنى الاصطلاحي للتخطيط :** تعددت تعاريف التخطيط وتنوعت للأسباب التالية :

- اختلاف التعريف باختلاف الفترة التاريخية .
  - اختلاف الأهداف باختلاف المجتمعات .
  - اختلاف الأساس الإيديولوجي في الدول المتخلفة .
  - اختلاف المعنى باختلاف نوع وميدان التخطيط وميدانه وعمليات النشاط .
  - اختلاف تخصص الباحثين والمدرسين وخلفياتهم الإيديولوجية والفكرية .
  - التخطيط هو أسلوب لحل المشكلات.
  - التخطيط هو مجموع التدابير المنظمة للتغيير .
- ب - ويرجع تباين تعاريف التخطيط إلى :**
- تعدد وتداخل العمليات والإجراءات التي يتطلبها التخطيط.
  - تنوع مداخل التخطيط واستراتيجيات تنفيذه .
  - لا يعتبر التخطيط أسلوب فنيا فقط ، وإنما يمكن اعتباره شكلا من أشكال التعبير الاجتماعي ونوعا من أنواع الإدارة الاقتصادية والاجتماعية

**ج - لذلك فقد اتخذ مصطلح التخطيط المعاني التالية :**

- مجموعة من الفترات اللازمة للعمل في المستقبل .
- أسلوب تنظيم لعملية التنمية .
- عملية لتحقيق أهداف مستقبلية .
- وسيلة لتوزيع الموارد المتاحة على الاستخدامات أو المتطلبات.
- عملية اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ المشروعات

**2-1 - مفهوم التخطيط:**

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح ، إذ أنه لا يوجد إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط ، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولا وعلى المكان والزمان ثانيا ملكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين ف هذا المجال ، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين

والدارسين . وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالبا ما يكون راجعا إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم . ( إبراهيم عبد المقصود 2003، ص، 16- 17)

- وقد قدمت للتخطيط تعريفات عديدة . انطلاقا من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة وستعرض لعدد منها - يعرفه فيول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " - ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " استقراء للمستقبل من خلال إمكانيات الحاضر وخيرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة ، عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف ، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة " <sup>1</sup> .
- ويعرفه إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى ، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالاجتماع في زمن معين "

### 1-3 - تعريف التخطيط وفقا للتخصص :

من وجهة نظر الإداريين : ((التخطيط هو تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من اجل تحقيق أهداف معينة))<sup>2</sup>.

ومن وجهة نظر المدربين : ((يعرف التخطيط في الأداء الرياضي بأنه القياس الفعلي أثناء المنافسات، وهو المؤشر الحقيقي الذي يمكن من خلاله التعرف على المستويات المختلفة سواء كانت مرتفعة أو منخفضة ، خاصة إذا تم القياس في ضوء قياسات عملية ، بذلك يمكن أن يكون دور التخطيط في قياس حجم العمل الحركي وأدائه من طرف المدربين سيساعد كثيرا في تحديد أحجام التدريبات، وذلك وفق مؤشرات أو معدلات يستعملها المدربين في تخطيط فترات الإعداد للنهوض بالأداء الرياضي إلى المستويات وما يخدم عملية الأداء الصحيح المخطط والمنهج في الأداء الرياضي))<sup>3</sup>. ويمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة السمات المشتركة للتخطيط وهي: يتمثل أسلوب ومنهج للعمل العملي المنظم. يتضمن وضع أهداف تحقق مستقبلا.

نظرة مستقبلية للتنبؤ بما سيكون عليه الأوضاع والمتغيرات.

الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة

### 1-4 تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

مما سبق من تعاريف التي عرضناها وتطرقنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفا وجيزا للتخطيط كما يلي :

" التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي ، والاستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد ، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب . ( مفتي إبراهيم حماد 1999، ص 27).

### 1-5 أهمية التخطيط :

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي الغير الهادف، ومن أهم مزايا التخطيط :

يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال، وكذلك يوضح الأهداف لكي يسهل تحقيقها .

يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا، وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات . يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفادي حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد .

### 1-6 مراحل التخطيط :

- تحديد الهدف بوضوح .
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع .
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .
- تحليل هذه المعلومات .
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف .
- وضع عدد من الخطط البديلة .
- دراسة الخطط واختيار الأفضل منها .
- وضع برامج التنفيذ وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني

### 1-7 أنواع التخطيط :

- للتخطيط الرياضي ثلاثة أنواع وهي:
- تخطيط طويل المدى.
- تخطيط قصير المدى.
- التخطيط الجاري.

#### أ -تخطيط طويل المدى:

وهذا التخطيط كقاعدة يتم لسنوات طويلة، ولكن فيما يتصل بنوعية الممارسين والغرض الذي وضع لأجله، وقد تكون هذه المدة ( 04 ) سنوات وهي الفترة بين الدورات الأولمبية أو بطولات العالم في كثير من الألعاب أوقد سنتان كالفترة بين بطولة أوروبا مثلا أو قد تكون لسنة واحدة وهي الفترة بين بطولة العالم في بعض

الألعاب، ويجب أن يراعي التخطيط طويل المدى اتصاله بعملية توزيع الخطة التدريبية على دورة تدريبية واحدة كبيرة، هذه الدورة تمتد لعدة شهور، ويجب أن تشمل الفترات الثلاث وهي: \* الإعداد والتحضير الجيد للممارسين من كل النواحي. \* الاهتمام بكل صغيرة وكبيرة من أجل اكتساب الثقة لدى الممارسين في كرة القدم، وكذلك أثناء المنافسة وذلك بتقديم كل ما يخص الجوانب سواء البدنية أو المهارية أو التكتيكية، وكذلك في المرحلة الانتقالية التي تلي نهاية الموسم الرياضي (موسم المنافسات)، وتمثل في الراحة النشطة أو الإيجابية . (أحمد الشافعي 1979، ص 17).

### ب - تخطيط قصير المدى :

وهو التخطيط الذي يتم في فاصل قصير ومحدد، ففي عملية التدريب الرياضي يتم التخطيط القصير المدى لفترة تدريبية واحدة، ويعتمد التخطيط قصير المدى على مبدأ التحديد والواقعية، ولذلك يلزم أن يكون ملائماً لممارسي هذه اللعبة (كرة القدم)، وذلك مع مراعاة كل الجوانب.

### ج - التخطيط الجاري :

ويعتمد أساساً على التخطيط طويل المدى، ويتميز بوضوح وتحديد الهدف الجاري تنفيذه في المرحلة الراهنة، مثلاً : كيفية التصويب نحو المرمى سواء من الثبات أو من الارتفاع، وكذلك يحدد أكثر الطرق والوسائل اللازمة للعمل .

ويتأثر التخطيط بعاملين أساسيين هما : - الواقعية.

دقة المتابعة

## 2 - إدارة الموارد البشرية:

اختلف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الأشخاص، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة شئون الموظفين. (ربابعة علي، 2003، ص 19) ولكن مهما اختلفت التسميات، إلا أن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، لذلك نلاحظ أن الوحدة الإدارية تحتل مكاناً عالياً بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطاتها. (نظمي شحادة، 2000، ص 13).

وكما أن 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. (مدحت أبو النصر، 2007، ص 62) فيما عرفها عبد الرحمن الهيبي بأنها "إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية

ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية. (خالد الهيبي، 2005، ص 24) وكذلك عرفت بأنها " ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية " الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة. (خالد الهيبي، 2005، ص 31) وعرفها شاويش بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (نجيب شاويش، 1996، ص19) 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.

## 2-1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجياً، أهمها ظهور الثورة الصناعية والتي تعتبر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنظمات، من جهة تدني قيمة العامل نظراً إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير. (صلاح الدين، 2005، ص20).

بعد الثورة الصناعية بدأ الكثير من العلماء والمفكرين والباحثين بالاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتلخص ذلك في ظهور حركة الإدارة العلمية ويعد فيديريك تايلور "Frederick Taylor" الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه، "Frank, Lillian, Gilberth Gantt" وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على، التعاون بين الإدارة والعمالين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل ) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمالين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج. (خالد الهيبي، 2005، ص64)

وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري). (صلاح الدين، 2005، ص22) ونتيجة للتطور المستمر للصناعة، والحاجة الكبيرة للعنصر البشري، والاهتمام المتزايد بظروف العمل والعمالين وتزايد نمو المنظمات العمالية حيث يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل، حيث نمت بداية من القرن العشرين في

الدول الصناعية محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم. تواصل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى الحرب العالمية الأولى حيث تميزت هذه الفترة ببعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية.

تزايد الاهتمام بالجانب الإنساني للأفراد العاملين في الفترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو "Elton Mayo" حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل. (صلاح الدين، 2005، ص 23-24)

بعد الحرب العالمية الثانية وحتى يومنا هذا عرفت إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً وأصبح ينظر إلى الموارد البشرية على أنها نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين والإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، وتوسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية. (أشوك شاندا، 2002، ص 10)

## 2-2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريته وتوفر الميزة التنافسية لها ولأفرادها، "الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد". (مدحت أبو النصر، 2007، ص 34)

ومن الطبيعي أن تعطى إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها نظراً للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها ويمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- أ- أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل، وليس فقط المؤسسات العاملة فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها.
- ب- الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى منها على سبيل المثال العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال، العلوم القانونية والاجتماعية.
- ج- المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية.
- د- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.
- هـ- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية، ومثال ذلك الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.
- و- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية، أي أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في أنها الإدارة المسؤولة عن تسيير وتوجيه أهم مورد من موارد المؤسسة ألا وهو المورد أو العنصر البشري. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 21)

## 2-3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين أساسيين هما المشاركة والفاعلية (Participation Effectiveness)، فالمشاركة هي أول أنواع الأهداف ومعناها الحقيقي يكمن في اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسات، أما الفاعلية فهي مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه على النحو التالي:

- أ- العمل على إكساب العامل المهارات الضرورية ليصبحوا مصدر تطوير وابتكار للمنظمة.
- ب- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- ج- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد بذلك من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- د- الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل لدى العاملين، والعمل على إدماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وعلى خلق روح التعاون بينهم وإشباع رغباتهم. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 22)

## 2-4- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه " مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة ( الموارد البشرية) ، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها."

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراساتها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل. (نجيب شاويش، 2005، ص 132-133).

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

## 3-استقطاب الموارد البشرية:

**3-1 مفهومها:** تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "بجمل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً لإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل) ، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب.

**3-2 مصادر الاستقطاب:** هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

## أ-المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة والموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عملية، ومن أهم هذه المصادر:

- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.

- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.

- **مخزون المهارات:** هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها.

- **الإعلان الداخلي:** ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.

- **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها). (أحمد ماهر، 2007، ص 225)

### ب- المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل وأهمها:

- **التقدم المباشر للمنظمة:** أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.

- **الإعلان:** حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجلات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.

- **وكالات ومكاتب التوظيف:** توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.

- **المدارس والجامعات:** تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من أجل تدريب العمالة أو جذب خريجها للعمل بها.

- **النقابات العمالية:** يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.

- **الخدمة العسكرية:** تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.

- **الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة:** وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة. (أحمد ماهر، 2007، ص 226)

### 3-3 أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه

وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

أ- الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلام المكتوبة والسمعية البصرية.

ب- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقهم مع الوظيفة المطلوب شغلها.

ج- دعوة المرشحين لزيارة المنظمة: وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى (بالأيام المفتوحة).

د- التدريب الصيفي: وذلك من خلال تنظيم واستضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية (أحمد ماهر، 2007، ص 227).

### 3-4- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود والأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة.

ويعرف الاختيار والتعيين على أنه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم. (رواية حسن، 2003، ص 291)

### 3-5- إجراءات أو خطوات الاختيار :

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ما حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

#### أ- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها، والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استواء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها.

#### ب- طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات

الأساسية والمشاركة في كل الاستثمارات البيانات الشخصية مثل ( الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة). (رواية حسن، 2003، ص302)

### ج- الاختبارات:

بعد تأكيد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

### 3-6 اختبارات الأداء:

يطلب من المتقدم لشغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتجربة.

### - اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداماً، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلاً:

### - اختبار الاستعدادات والقدرات:

والهدف منه قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل (القدرات اللغوية).

### 3-7 اختبارات الميول إلى العمل:

وهو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه.

### - اختبارات الشخصية:

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته. (صلاح الدين، 2004، ص170-171)

### د- المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقاداً منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، ومن بين أنواعها: مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يراه مناسباً من البيانات. المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محدد مسبقاً.

المقابلة الانفعالية: تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

المقابلة عن طريق اللجنة: ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.

المقابلة الجماعية للمتقدمين: وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة

**ه- التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:**

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقا.

**و- الترشح للتعين:**

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا. (صلاح الدين، 2004، ص191)

**ز- الكشف الطبي:**

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لابد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.
- حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.
- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.
- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.

**ح- اتخاذ قرار التعين:**

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمرا واجبا، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد(الموظف الجديد).

**ط- الالتحاق بالوظيفة:**

تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعين.

**ي- قضاء فترة التجربة:** يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة. (رواية حسن، 2003، ص 614)

**4-1 تخطيط الموارد البشرية**

يهتمّ تخطيط الموارد البشرية بتقدير كمية الحاجة في المستقبل للقوى العاملة أثناء مدّة مُحدّدة من الزمن؛ عن طريق إعداد الاستراتيجيّات المناسبة التي تهدف لتوفير الكمية المطلوبة؛ من خلال تحليل أبعاد الحالة الراهنة للعمل، ودراسة الحالة السابقة، وتوقع التغيرات والتطورات المستقبلية، وإعداد البدائل المتوقعة، ومن الممكن استنتاج تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنّه الأسلوب الذي يُساعد على توفير الموارد البشرية؛ عن طريق الاعتماد على

جهود المنشأة في توقع حاجاتها المستقبلية من الموظفين والعمال، كما يُشكّل تخطيط الموارد البشرية سلسلة عمليات تسعى إلى تنظيم وتخطيط موازنة الوظائف في المنشأة، والتعرّف على مواصفات وكمية الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل. (رواية حسن، 2003، ص 614)

#### 4-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تعدّ الموارد البشرية من العناصر الرئيسية المرتبطة مع أداء العمل وتحقيق أهدافه التنظيمية؛ بسبب أهميتها في دعم زيادة فاعلية العمل بشكل عام، وتعزيز القدرة على النمو والتطور لمواكبة التغيرات المهنية والحياتية المستمرة في نوعية أهداف المجتمع والأفراد والمؤسسات، أمّا تخطيط الموارد البشرية فيُعتبر من العناصر المهمة في بيئة العمل وتكمن أهميته وفقاً للآتي:

وضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة وتقليل الفائض في بعض الوظائف. يوفر للمنظمة الكفاءات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يساهم في نجاح برامج التطوير المهني للعاملين.

يساهم في الموازنة الكفوءة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

يعمل على بنا القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتحفيز والتدريب. يوفر الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة مما يرفع مستوى رضا العاملين عن إعمالهم. (رواية حسن، 2003، ص 614)

يمثل أساساً في وضع خطط الموارد البشرية على المستوى القومي، خصوصاً في المؤسسات الحكومية أو العاملة في القطاع الاشتراكي.

#### 4-3 مراحل تخطيط الموارد البشرية

يعتمد تطبيق تخطيط الموارد البشرية على المرور بثلاث مراحل رئيسية، وهي تحديد المتوفر من القوى العاملة: هي معرفة الكمية المتوفرة من الموارد البشرية عن طريق تنفيذ الآتي دراسة الحالة الراهنة للموارد البشرية؛ من خلال توزيعهم على فئات، مثل: الموظفين في المكاتب، والعمال سواء الماهرين أو المبتدئين، والهيئة الإدارية في المستويات المتنوعة، ومن ثمّ تحديد خصائص كلّ منهم، ومنها مستوى الكفاءة، والخبرة، والمؤهل الجامعي.

معرفة كمية العناصر التي ستنضم إلى كلّ فئة من الفئات، سواء من خلال الترقية أو الحاجة للتدريب توقّع عدد العناصر التي من الممكن توفيرها خلال المدة الزمنية لخطة العمل تحديد ومعرفة الحاجات: هي تقدير الحجم الخاص بالحاجات عن طريق معرفة عبء العمل؛ من خلال متابعة

تأثير كافة المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي يُتوقع ظهورها، ولكن يجب الاهتمام أيضاً بدراسة طبيعة العمل الذي يجب تقدير حاجاته من القوى العاملة، فمن واجبات المنشآت السعي إلى تحديد الحاجات الخاصة بها من كمية الموارد البشرية المختلفة؛ مما يُساهم في تنفيذ النشاطات المطلوبة بأقل تكلفة وأفضل طريقة، أما عندما تواجه المنشأة أخطاءً في تحديد حاجاتها، فيدلّ ذلك على وجود قوى عاملة لا تتناسب مع الوظائف المتوفرة، وينتج عن ذلك عدم استقرار في بيئة العمل، ويعتمد أ: تحديد الحاجات على تنفيذ الآتي:

إعداد تقارير بالمواقع الوظيفية الخاصة بفئات العمل، والتأكد من أنّ الموظفين الذين يعملون فيها يمتلكون الشروط المناسبة لها .

معرفة عدد المواقع الوظيفية الإضافية لفئات العمل، ويُساعد ذلك على متابعة تطور المهام، وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، واستخدام تقنيات حديثة في بيئة العمل كأجهزة الحاسوب

معرفة كمية النقص أو الزيادة في كلّ فئة من فئات العمل

دراسة المواقع الوظيفية المتاحة للموظفين الجدد مع الاهتمام بمتابعة الإمكانات المالية للمنشأة

لتوفيق بين الحاجات والمتوفر من القوى العاملة؛ عن طريق تطبيق الآتي:

معرفة الفروقات السلبية والإيجابية بين كلّ فئة من فئات القوى العاملة.

تطبيق إجراءات التصحيح والتعديل المناسبة؛ بسبب الانتقال الداخلي أو الترقية بين الموظفين

إعداد وتأسيس البرامج الخاصة بالعمل، وتحديدًا التي تُساعد على جذب موظفين جدد ( قارح مبروك، 2014 ص49)

#### 4-4 أهداف تخطيط الموارد البشرية

يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق العديد من الأهداف ومن أهمّها

معرفة الحاجات الحقيقية التي ترتبط مع المهام والنشاطات الخاصة بالوصف المهني والوظيفي

بناء معلومات عن كافة التخصصات الأكاديمية والمهنية الخاصة بالموظفين وضمان ملائمتها مع العمل.

المشاركة في توفير المعلومات والبيانات التي تدعم صناعة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية

استخدام مجموعة من البرامج المتخصصة بتدريب القوى العاملة

إعداد الميزانية المالية المتعلقة بالموارد البشرية؛ مما يُساهم في توفير الأجور وتقليل الأعباء المترتبة على الميزانية.

#### 4-5 أهمية التخطيط للموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وضرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجياً أو خدمياً، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماماً كبيراً بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتماد عليها، على المدى (المتوسط والطويل)، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي

الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

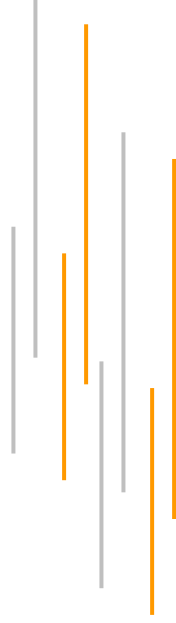
وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من ( منظمة الفرد المجتمع).

والمتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

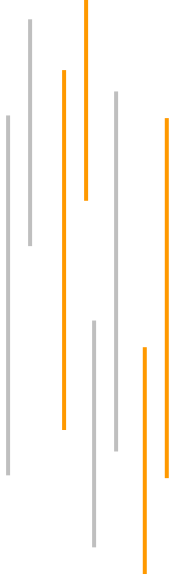
ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر. ( قارح مبروك، 2014، ص49)

## خلاصة:

ومن خلال ما تقدم تبين لنا بان الإدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من الوسائل البقاء والديمومة في النشاط و النجاح



## الفصل الثاني





## الفصل الثاني

الأساليب التكنولوجية

**التمهيد:**

وأن استخدام الطريقة الحديثة في التعليم بناء على أسس مدروسة وأبحاث ثبت صحتها بالتجارب هو ما يسمى بتكنولوجيا التعليم وهي بمعناها الشامل تضم الطرق والأدوات والمواد والأجهزة والتنظيمات المستخدمة في نظام تعليمي معين بغرض تحقيق أهداف تعليمية محددة من قبل. ويتضح من ذلك أن تكنولوجيا التعليم لا تعنى مجرد استخدام الآلات والأجهزة الحديثة ولكنها تعنى في المكان الأول الأخذ بأسلوب الأنظمة (Systems approach) وهو إتباع منهج وأسلوب وطريقة في العمل تسير في خطوات منظمة وتستخدم كل الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا وفق نظريات التعليم والتعلم. ويؤكد هذا الأسلوب النظرة المتكاملة لدور الوسائل التعليمية وارتباطها بغيرها من مكونات هذه الأنظمة ارتباطاً متبادلاً

**1- التكنولوجيا:****1-1- مفهوم التكنولوجيا:**

التكنولوجيا "technology" مصطلح مركب من مقطعين "techne" وهي كلمة يونانية بمعنى حرفة أو صناعة أو فن و "logy" هي لاحقة بمعنى علم ويوجد من يعتبر الجزء الأول من كلمة "technology" مشتق من الكلمة الإنجليزية "technique" بمعنى التقنية أو الأداء التطبيقي، مستند إلى أن هناك صلة بين الكلمتين اليونانية والإنجليزية من حيث الاشتقاق اللغوي ومن حيث المعنى، فالحرفة والصناعة ما هي إلا تقنية أو تطبيق أدائي لفكرة معينة، ومن هنا فإن التكنولوجيا كلمة مركبة تشير إلى علم التقنية أو العلم الذي يهتم بتحسين الأداء والصياغة أثناء التطبيق العلمي. (عبد العظيم الفرجاني، 2002، ص 23)

يشير معجم اللغة الإنجليزية "oxford dictionary" إلى أن كلمة "techno" تعني أسلوب أداء أو المهنة وإن كلمة تكنولوجيا تعني في أذهان العامة الأدوات والآلات المتطورة الحديثة التي يبتكرها الإنسان لتدعيم قدرته على التعامل مع البيئة التي يعيش فيها. ويشير مصطلح التكنولوجيا إلى كل الاختراعات والتقنيات الحديثة والقديمة التي يستخدمها الإنسان في تلبية احتياجاته اليومية. (حسنين شفيق، 2010، ص 17-18)

وتعني كلمة التكنولوجيا استخدام العلم في الأغراض التطبيقية للصناعة، أو هي توظيف العلم لخدمة مختلف مناحي الحياة التطبيقية.

ويتماشى هذا التعريف مع مدلول كل من التكنولوجيا المتقدمة والفائقة باعتبارها تطبيقاً للنظريات العلمية من أجل الاستفادة بها في مجال الصناعة، بل وكافة مجالات الأنشطة العلمية والتطبيقية والإنتاجية للإنسان. (أمل محمد، 2010، ص 48)

**المعنى اللغوي للتكنولوجيا:** التكنولوجيا في اللغة العربية تعني الفنون الصناعية والأساليب الإنتاجية، وللتكنولوجيا معنيين:

**أ- المعنى الفني:** وهو يشرح المعرفة المتعلقة بفنون الصناعات المختلفة سواء كانت هذه المعرفة متعلقة بالأفكار والنظريات أو القواعد العلمية أو الطرق أو أساليب الإنتاج أو عمليات التشغيل الدورية.

**ب- المعنى الاقتصادي:** وهو يشرح ويوضح الاستخدامات التكنولوجية في النشاط التجاري أو بمعنى أكثر إيضاحاً فهو يشرح المعرفة العلمية بفنون مختلف الصناعات في النشاط التجاري كما في التسويق الرياضي أو التسويق من خلال الرياضة.

**ج- معنى التكنولوجيا الحديثة:**

تعني التطبيق العلمي لنتائج الفكر والبحث العلمي لما ينتجه أو يبتكره الإنسان في مجال الثقافة المادية، وما يرتبط بها من معارف ومهارات وخبرات وإمكانات مادية في سبيل خدمة الإنسان وتحسين استخدامه واستيعابه وتطويره للموارد البشرية والطبيعية والمادية والمعلوماتية .

**2- ماهية التكنولوجيا:**

بدأ يبرز على الساحة الدولية استعمال مصطلح التكنولوجيا للإشارة به تلك الحالة الناجمة عن انتشار الوسائل العلمية الحديثة في أي من مجالات الحياة المختلفة، وهذا يؤكد أن التكنولوجيا باتت سمة مترتبة عن حسن توظيف المنجزات العلمية والاعتماد عليها في كافة مجالات الحياة أو في أي منها كبديل عصري للوسائل الأخرى العادية سواء كانت بدائية أم غير متطورة، سواء على الشخصي أو المؤسسي أو المجتمعي أو الدولي أو العالمي .

و هذا يعني أنه كلما زادت درجة تقدم المجتمع وارتقائه في سلم الحضارة، كلما زاد واتسع انتشار اعتماده على التكنولوجيا مثلاً في الوسائل العلمية الحديثة وبالشكل الذي يمكنه من الاعتماد عليها كمنهج طبيعي في الحياة وأسلوب منطقي . ( عفاف درويش، 2009، ص 18-19).

**3- تعريف التكنولوجيا:**

"هي التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أية معرفة أخرى لأجل تحقيق مهام علمية" ،وهي دراسة كيفية وضع المعرفة العلمية في الاستخدام العلمي لتوفير ما هو ضروري لمعيشة الإنسان، هي العلم الذي يهتم بتحسين الأداء والممارسة والصياغة أثناء التطبيق العلمي، كما تعرف على أنها علم تطبيق المعرفة في الأغراض العلمية بطريقة منظمة، وهي تطبيق المعرفة العلمية لتصميم إنتاج واستخدام منتجات وخدمات توسع مقدرة الإنسان على تطوير البيئة الطبيعية الإنسانية والتحكم فيها. (فضيل دليو، 2010، ص 21).

**4- الاهداف العامة للتكنولوجيا:**

**أ- توفير الوقت:** يعني توفير الوقت سرعة الانجاز فما كان يتم انجازه في عام بتكنولوجيا تقليدية أصبح ينجز في شهر بالتكنولوجيا المعاصرة وبذلك فان المعنى الحقيقي لتوفير الوقت هو زيادة سعة الوقت المتاح للإنسان عن معدله الطبيعي، ومن هنا فان التكنولوجيا توفر للإنسان الوقت الفاقد ليستغله في انجازات أخرى.

**ب- توفير الجهد:** يعني توفير الجهد زيادة طاقة الإنسان وقدرته الأدائية وهكذا فان التكنولوجيا أعطت للإنسان جهداً إضافياً في السعة المحدودة لجهد الطبيعي، يسمح له بتحقيق المزيد من الانجازات.

**ج- توفير التكاليف:** توفير التكاليف يعني تدعيم إمكانيات الإنسان الاقتصادية وتوفير التكاليف هو

النتيجة الحتمية لتوفير الوقت والجهد. (عبد العظيم الفرجاني، 2002، ص 27-28)

**5- العناصر الأساسية للتكنولوجيا:**

- هناك عناصر عديدة ومختلفة للمكونات الأساسية للتكنولوجيا نوجز أهمها فيما يلي:
- أ- براءة الاختراع والمعاملات التجارية.
  - ب- المعرفة المسجلة أو الغير القابلة للتسجيل وفقا للقوانين التي تنظم براءة الاختراع والمعاملات التجارية.
  - ج- المهارات المرتبطة بالأفراد .
  - د- المعرفة التكنولوجية المحسدة في أشياء مادية مثل الآلات والمعدات ووسائل الاتصال.
  - هـ- القوانين والتشريعات المرتبطة باستيراد وتصدير واستخدام التكنولوجيا محليا وخارجيا.
  - و- المستوى الاقتصادي والاجتماعي والعائدي للأفراد.(عفاف درويش، 2009، ص20)

**6- أصناف التكنولوجيا:**

أسهمت الكثير من الأبحاث والدراسات في مجال دراسة المنظمة والسلوك التنظيمي نتائج ومعطيات هامة شخّصت على أساسها عدة أصناف للتكنولوجيا منها:

**° تصنيف وود وارد (WoodWard1965):**

استندت هذه الدراسة على تصنيف التكنولوجيا على أساس درجة التعقيد الفني للعمليات الإنتاجية المستخدمة في المنظمات الصناعية وعلى هذا الأساس تم تصنيف التكنولوجيا إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

- أ- إنتاج الوحدة أو الدفعة الصغيرة.
- ب- الإنتاج الواسع (الدفعات الكبيرة).
- ج- الإنتاج المستمر.

**° تصنيف بيرو (perrow 1967):**

اهتمت دراسة بيرو perrow بالتكنولوجيا المستندة على المعرفة باعتبارها أهم من تكنولوجيا الإنتاج إذ عرف التكنولوجيا على بأنها الإجراءات التي يؤديها الفرد على أداء شيء ما باستعمال أدوات وأجهزة ميكانيكية بغية إحداث تغييرات معينة في الأداء واعتمدت فكرته على بعدين أساسيين هما:

**البعد الأول:** مدى تغيير المهام ، أي عدد الاستثناءات التي تواجه العامل أو الشخص في عمله.

**البعد الثاني:** قابلية تحليل المشكلة أي نوع طرق البحث المسبقة في إيجاد حل المشكلة أو الاستثناء الذي يواجهه الفرد في عمله.(غسانالامي، 2007، ص30 - 32).

**° تصنيف تومبسون (Thompson1967):**

قد حدد تكنولوجيا المنظمات بثلاثة أنواع وفق طبيعة المهمات المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية وهي:

أ- تكنولوجيا طويلة مترابطة.

ب- التكنولوجيا الوسيطة.

ج- لتكنولوجيا الكثيفة.

° تصنيف هيكسون وزملائه (hickson 1969):

تعد دراسة هيكسون وزملائه من أكثر الدراسات أو تدفق العمل وبذلك اعتمد هذا التصنيف على نوعين للتكنولوجيا وهي:

أ- **تكنولوجيا العمليات:** ويقصد بها تجهيز وتسلسل الأنشطة في تدفق العمل لإنتاج وتوزيع المخرجات ويستخدم هذا النوع من التكنولوجيا في المنظمات الصناعية والخدمات.

ب- **تكنولوجيا المواد:** تشمل خصائص المواد المستخدمة في الإنتاج لتدفق العمل من حيث انتظام واستقرار المواد الخام. (غسانالامي، 2007، ص 33-34)

## 7- مجالات التكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات والأجهزة والمواد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع آفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها، أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج والخدمة أو تكنولوجيا العمليات، وتتضمن التكنولوجيا ثلاثة مجالات أساسية هي:

### 1- تكنولوجيا المنتج:

وتهتم بنقل الأفكار للمنتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج بالتعاون بين الأقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

### 2- تكنولوجيا العملية:

تتلم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن المكنات والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

### 3- تكنولوجيا المعلومات:

ترتكز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما التقنيات المستندة على الحاسوب. (غسان الامي، 2007، ص 36-37)

## 8- حتمية وجوب التكنولوجيا وانتشارها:

إن التكنولوجيا بمفهومها السابق لم يعد مسألة تتوقف في وجودها على الاختيار المجرد من أي سلطة مهما كانت في أي مجال من المجالات، بل أصبحت التكنولوجيا كحالة أو كإنجاز توجب

الاستجابة لها والانصياع لمتطلباتها ومرجع ذلك ما أصبحت تتسم به الحياة في هذا العصر، حيث التلاشي في الحدود والمسافات الأمر الذي ترتب عليه غزو لمختلف المسائل التكنولوجية دون رغبة أو إدارة من المجتمعات لمسيرة الحياة فيها ودون تحديد أو تمييز.

### 1- الأسباب التي أدت إلى وجوب التكنولوجيا وسرعة وزيادة انتشارها:

أ-التوسع في المظاهر والانجازات العملية وانتشارها في كافة المجالات بشكل يحتم ضرورة التعامل معها دون انتقاء أو اختيار .

ب-التيقن التام من قيمة التكنولوجيا لما تحققه من مردود ايجابي يستحيل التقليل منها، أو الاستغناء عنها باستمرار أو الاعتماد على الوسائل القديمة كبديل عنها.

### 2- بالنسبة للمجال الرياضي فان حتمية وجوب التكنولوجيا ترجع إلى:

أ-عدم إمكان الاعتماد على الوسائل التقليدية بسبب إما توقف إنتاجها أو بسبب انتهاء الاعتماد عليها أو لعدم قانونيتها كما في الدورات الرياضية القديمة.

ب-المقدرة الفائقة للشركات المنتجة للوسائل التكنولوجية خاصة في عمليات التسويق الرياضي من خلال الترويج بالإعلان والدعاية.

ج-اعتماد الدول الكبرى والمؤسسات والأفراد على مختلف أنواع التكنولوجيا عند تنظيم الدورات والبطولات الرياضية خاصة الكبرى منها.

د-اعتماد الكثير من الأفراد على الأدوات والأجهزة الرياضية في إنقاص الوزن واكتساب اللياقة البدنية في عدم إمكانية الاشتراك في الأندية الرياضية خاصة الكبيرة منها.

هـ-ما يترتب على التخلف في الاعتماد على التكنولوجيا من مردودات سلبية جسيمة لا يستطيع أحد تحمل نتائجها خاصة في مجال الرياضات التنافسية الدولية والأولمبية والعالمية.

و-اعتماد تطور الأداء الحركي الرياضي على الوسائل التكنولوجية الحديثة.

ز-التوصل لتحكيم موضوعي للعديد من الرياضات من خلال الاعتماد على التكنولوجيا، توفير عوامل الأمن والسلامة للاعبين سواء في أثناء عملية التدريب أو خلال المنافسات الرياضية بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية.

ح-الاعتماد على التكنولوجيا في تسجيل واسترجاع الأحداث الرياضية ونتائجها والمقاييس الجسمانية للاعبين وغيرها.

(عفاف درويش، 2009، ص 21-23)

**9-مراحل تطور التكنولوجيا ومستويات استخدامها:**

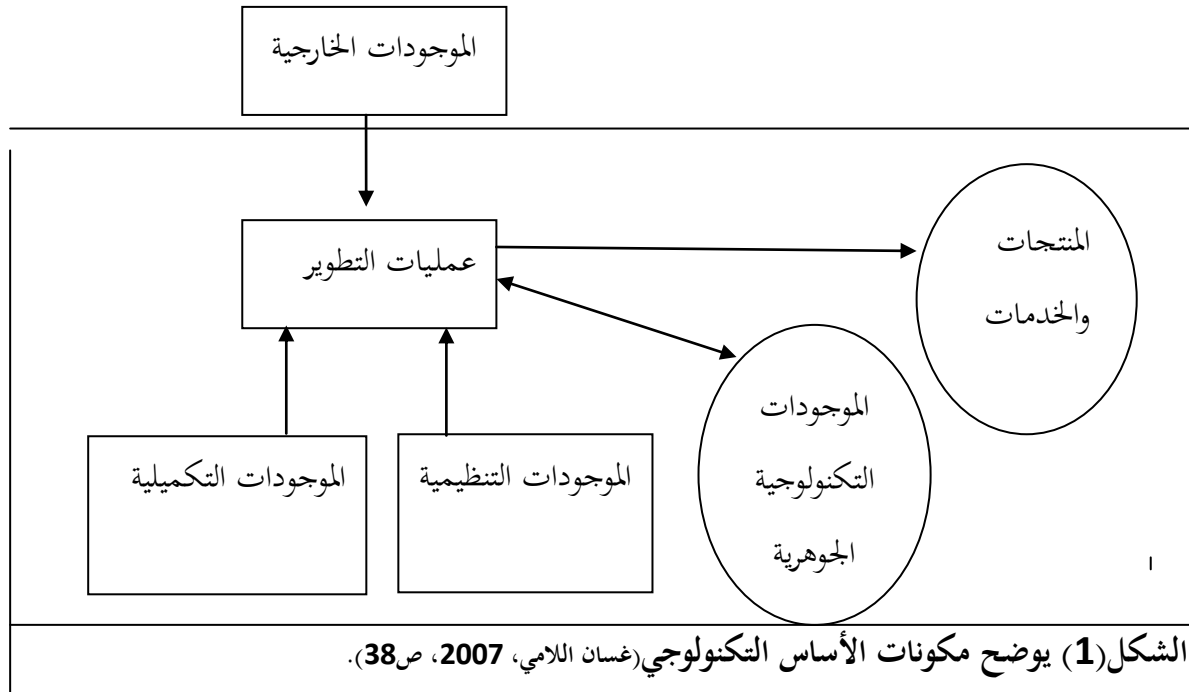
مرت التكنولوجيا مثل غيرها من جوانب المعرفة الإنسانية، عبر مراحل تاريخية امتدت لمدة طويلة من الزمن وأهمها:

- مرحلة الصناعات اليدوية،مرحلة الآلية أو المكننة،مرحلة النتاج الواسع ،مرحلة التحكم الآلي ، مرحلة التحكم الذاتي.

وما زالت جميع أنواع التكنولوجيا أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية، رغم التطورات التي شملت المراحل الأولى منها كما أن استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة أثر في عمل المنظمات المعاصرة، إذ دخل وبشكل مكثف ومتزايد في الأداء الفني والإداري في المنظمات حسب مستويات استخدامها للتكنولوجيا. (غسان اللامي، 2007، ص29)

**10- مكونات الأساس التكنولوجي في المنظمة:**

يقصد بالأساس التكنولوجي قدرات المنظمة لتقديم منتجات جديدة ومواجهة احتياجات الأسواق باستخدام تكنولوجيا وتقنيات متطورة بغية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، ويبين الشكل خمسة مكونات تتفاعل فيما بينها لتقديم إطار متكامل للتكنولوجيا.



**1- الموجودات التكنولوجية الجوهرية:** وهي عبارة عن الجوانب التقنية والتي تعد الجزء الحيوي للأساس التكنولوجي في المنظمة والتي تحقق اقتدارها المتميز في الأسواق.

## 2- الموجودات التنظيمية:

وهي العوامل المساعدة التي تساهم في تطبيق التقنيات الجديدة وتتضمن خمسة عناصر هي مهارات العاملين والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجيات، وثقافة المنظمة.

## 3- الموجودات الخارجية:

وهي التي تكون حلقة ربط بين المنظمة وبيئتها، من خلال العلاقة مع العالم الخارجي كالمجهزين والزبائن، والمؤسسات التعليمية والبحثية والاستشارية والأموال السياسية، والجهات المحلية.

## 4- عمليات التطوير: ومنها

عمليات تطوير المنتجات والخدمات التي تكون قيمة عالية للزبائن، والثاني هي عمليات التطوير التكنولوجي والتي تعد جوهرية لتكون الموجودات التكنولوجية الجوهرية للمنظمة.

**5-الموجودات التكميلية:**

وهي التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في أداء العملية التكنولوجية والتي تتطلب مجموعة من القدرات الداعمة للتكنولوجيا كنظم المعلومات، والتوزيع والخدمات ما بعد البيع، والتصنيع. (غسان اللامي، 2007، ص37-39)

**11-نقل التكنولوجيا:**

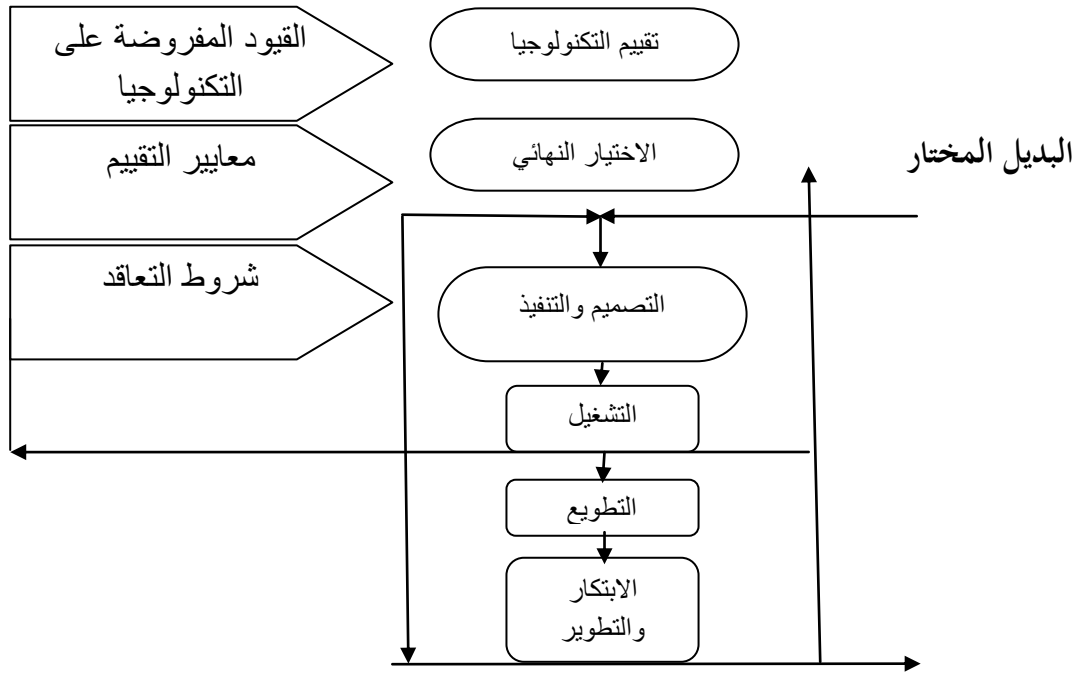
أصبح نقل التكنولوجيا من المجتمعات المتقدمة والصناعية إلى المجتمعات النامية من الأمور الضرورية وذلك للحصول على مختلف أنواع التكنولوجيا من خلال شرائها سواء كان ذلك في ميادين الإنتاج أو التسويق أو الإدارة، معتمدين على جوانب المعرفة محمية ببراءة الاختراع والعلامات التجارية والقوانين المنظمة لمثل تلك المعاملات وهناك نوعين:

**1- النقل الأفقي للتكنولوجيا:**

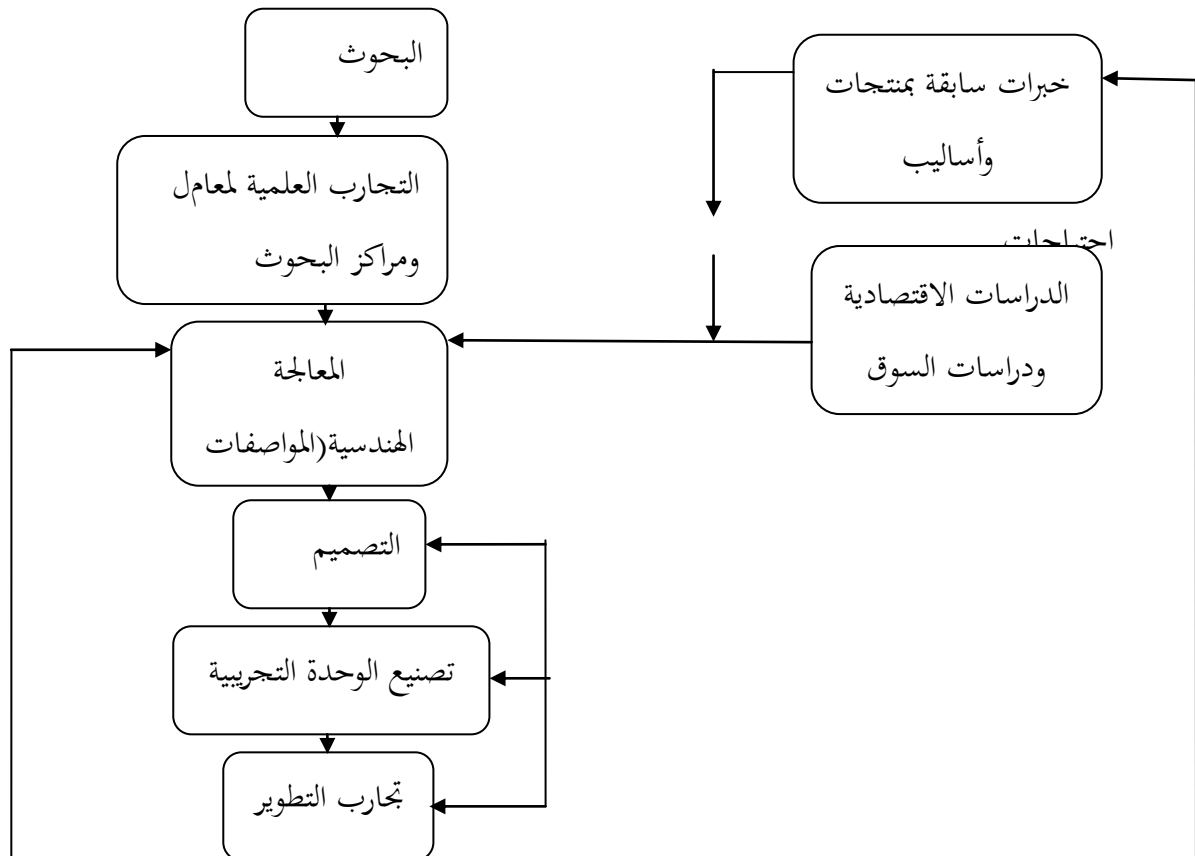
هي الحصول على التكنولوجيا المستخدمة في مجالات الإنتاج والخدمات وتطبيقها بكفاءة في المجتمع المستورد لها.

**2- النقل الرأسي للتكنولوجيا:**

ويعني القدرة على تحويل الاكتشافات العلمية إلى منتجات من سلع ومعدات وخدمات وأساليب إنتاج ثم تم تحويله إلى تكنولوجيا في بلد آخر. (عفاف درويش، 2009، ص23)



الشكل (2) يوضح مراحل النقل الأفقي للتكنولوجيا (عفاف درويش 2009، ص 25)



الشكل (3) يوضح النقل الرأسي للتكنولوجيا (عفاف درويش 2009، ص 27)

**3-أسباب ودواعي نقل التكنولوجيا:**

- أ- لا يمكن للدول المتقدمة أن تكون متقدمة في كافة ميادين العلم وبالتالي فهي في حاجة إلى خبرات ومعلومات ومعارف الآخرين في بعض المجالات.
- ب-وجود فجوة تكنولوجية واضحة بين الدول المتقدمة والدول النامية.
- ج-ارتفاع قيمة التكلفة المالية اللازمة لعملية الاختراع والابتكار مما يستدعي الدول النامية لاستيرادها.
- د-استثمار التكنولوجيا الحديثة في البحث عن العمالة خاصة في تلك المناطق التي ترتفع فيها الأجور والرواتب التي لا يرغب العمال العمل بها.
- هـ-الاعتماد على التكنولوجيا بصفة خاصة في الأزمات كما في الكوارث الطبيعية وما يترتب عليها من أزمات كما في حالات المجاعات ونقص الأغذية والمواد الأساسية اللازمة للحياة. (عفاف درويش، 2009، ص 28).

**12- أبعاد التكنولوجيا:**

تأخذ تكنولوجي عمليات الإنتاج عدة صيغ وأشكال مختلفة، وتتمك بثلاثة أبعاد رئيسية هي:

**1- درجة ذاتية التكنولوجيا:**

- لا يمكن تشغيل التكنولوجيا دون العنصر البشري، وتسعى الإدارة التكنولوجية الناجحة في المنظمة إلى استخدام الأفراد لبعض الوقت من خلال عمليات التشغيل ومن أهم فوائدها الذاتية:
- أ-تخفيض كلف العمل المباشر.
- ب-تقليل المتغيرات الحاصلة في عمليات التشغيل.
- وتحتاج إدارات العمليات في المنظمات جملة أمور أساسية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:
- أ-هل يكون أداء التكنولوجيا أفضل وأكثر أمانا مقارنة بتدخل العنصر البشري؟ وهل تحقق التكنولوجيا أقل أخطاء عند التحول من مهمة لأخرى أكثر سرعة واعتمادية.
- ب-ما هي النشاطات المساندة لتكنولوجيا مثل الصيانة أو برمجة العمل؟ وما تأثيراتها على التكاليف غير المباشرة (ليست فقط إضافة انفراد ومهارات ضرورية ولكن تأثير زيادة التعقيد في مثل هذه النشاطات).
- ج-هل تستطيع التكنولوجيا الذاتية التغلب على صعوبات إنتاج المنتجات الجديدة؟ ويعد مثل هذا التساؤل صعبا بسبب عدم معرفة الأفراد لما تحتاجها عمليات الإنتاج مستقبلا؟ ومثل هذا التساؤل يعتبر مهما أيضا نظرا لما تمثلها الذاتية من مخاطر وفرص. (غسانالامي، 2007، ص 39)

**2- حجم التكنولوجيا:**

تحتاج عمليات التشغيل اتخاذ قرار لاكتساب تكنولوجيا بأحجام كبيرة أم أحجام صغيرة، إذ يعد كلا النوعين ذات مزايا معينة فبالنسبة إلى مزايا التكنولوجيا ذات أحجام كبيرة تحقق اقتصاديات في الحجم من خلال تحقيق اقل كلفة للمنتج أو الخدمة المسلمة فضلا عن تخفيض التكاليف الرأسمالية لكل وحدة، وعند استخدام نظم الحاسوب يكون الانتفاع أفضل من الطاقة أما بالنسبة لمزايا التكنولوجيا ذات الأحجام الصغيرة تحقق مرونة جيدة، وتكون أكثر تحملا للعطلات، ومخاطر تقادم هذا النوع من التكنولوجيا تكون اقل.

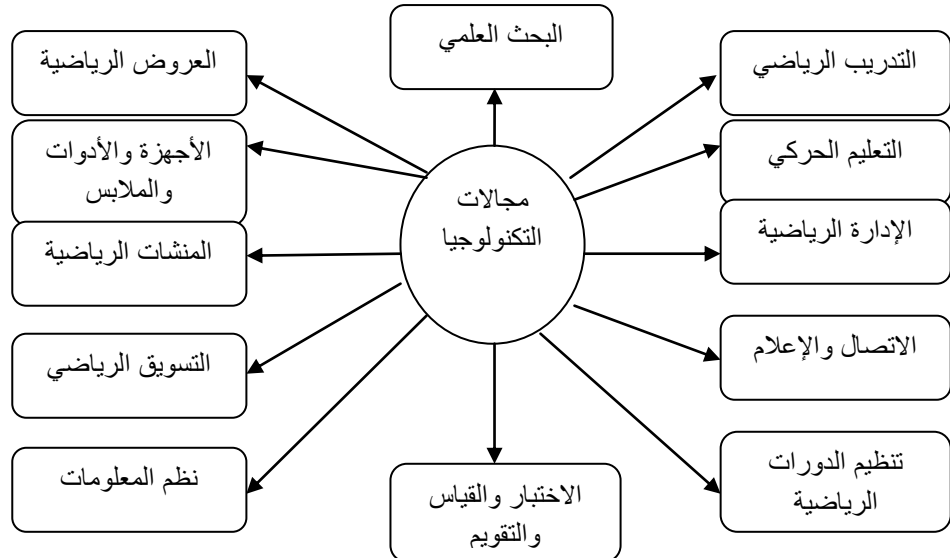
**3- درجة تكامل التكنولوجيا:**

تعنى بتحقيق الترابط بين مختلف النشاطات مكونا تكنولوجيا أو نظام معين في مجالات البحث والتطوير، والتصنيع والتصميم، والمعلومات والإدارة والزبائن والمجهزين. وتحقق التكامل عدة فوائد منها سرعة تداول المعلومات، والتسريع في تتابع عمليات الإنتاج، وبساطة تدفق عمليات التشغيل والنتاج. وإزاء هذه الأبعاد، تسعى إدارات التكنولوجيا إلى اختيار البديل المناسب بعد الإجابة عن التساؤلات الآتية:

أ- ما تأثير التكنولوجيا الذي يعتزم اختيارها على قدرات العمليات لتلبية احتياجات الأسواق؟

ب- كيف تساعد التكنولوجيا المعتزم اختيارها على بناء قدرات الموارد لتشغيل عمليات الإنتاج؟

ج- ما هي النتائج المالية للاستثمار في التكنولوجيا؟ (غسان اللامي، 2007، ص40).

**13- مجالات التكنولوجيا في التربية البدنية والرياضية:**

الشكل(4) يوضح مجالات التكنولوجيا في التربية البدنية والرياضية(عفافدرويش، 2009، ص29).

#### 14- مظاهر التكنولوجيا التي تخدم مختلف أغراض المؤسسات الرياضية:

أ-توظيف نظم الحاسوب في مجال إدارة وتنظيم البطولات والدورات الرياضية على كافة المستويات المحلية والعالمية والقارية

ب-وسائل الفحص والتحليل الطبية والعلمية كما في الكشف عن تعاطي المنشطات المحرمة رياضيا.

ج-تكنولوجيا إقامة وتطوير مختلف أنواع الملاعب والمنشآت الرياضية.

د-وسائل الإعلام الرياضي من الاستقبال والبث الإذاعي والتلفزيوني لمتابعة الأحداث الرياضية الكبرى وقت حدوثها.

هـ-وسائل الاتصالات التكنولوجية القادرة على تبادل المعلومات والبيانات الرياضية واستدعائها بالصوت والصورة.

و-كتابة ونسخ الرسائل والبحوث العلمية في مختلف مجالات التربية البدنية والرياضية.

ز-تكنولوجيا تجهيز المكاتب بالمؤسسات والمنشآت الرياضية.

ح-تكنولوجيا التجارة والتسويق الرياضي.(عفاف درويش، 2009، ص30)

#### 15- إيجابيات التكنولوجيا وسلباتها:

##### 1- الإيجابيات:

مما لا شك فيه أن التكنولوجيا بمختلف صورها تحقق فوائد مؤكدة فيما أنجزت من أجله، وبشكل لا يمكن معه

الاستغناء عنها وتجاهلها وذلك نتيجة لما تحققه من إيجابيات تذكر منها:

أ-الاختصار في الجهد والوقت ومضاعفة الإنتاج.

ب-حسن الوصول الجهد الإنساني لتحقيق أهدافه بصورة أفضل، مقارنة بقبل الاعتماد على التكنولوجيا والاعتماد على الطرق والوسائل القديمة والتقليدية.

ج-محاولة الدول الكبرى لتحقيق سبق العلمي والتطبيقي في مجال التكنولوجيا.

د-عناية الدول والمجتمعات والمؤسسات بأعداد كوادر قادرة على التعامل مع التكنولوجيا.

هـ-الارتقاء العلمي للأفراد في مجال التكنولوجيا بكافة أنواعها.

و-زيادة الدخل القومي للعديد من الدول من خلال المؤسسات المتخصصة في مجال التكنولوجيا منها.

ز- محاولة الدول والمؤسسات والأفراد النجاح في الوصول على معرفة الانجازات العلمية المختلفة مما يساعد على خلق مناخ علمي صحي بالدولة.

ح- انتشار استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها في شتى التخصصات الرياضية، العلاجية، الصناعية، الزراعية الإدارية الإعلامية.

## 2- السلبيات

أ- صعوبة التنبؤ أو التوقع بالجرائم إلى بعد تمام وقوعها.

ب- صعوبة وضع الإجراءات أو النظم أو الوسائل الكفيلة بمنع وقوع الجرائم التي يعتمد مرتكبيها على التكنولوجيا في إتمامها خاصة في التجمعات الرياضية الكبيرة كما في الدورات الأولمبية.

ج- انتشار البدانة وقلة الحركة.

د- غزو ثقافات أجنبية تتنافى مع القيم والعادات والتقاليد العربية.

هـ- انتشار الإشعاعات الضارة بالصحة العامة والملوثة للبيئة. (عفاف درويش، 2009، ص31-33)

## 16- نظريات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال:

هناك عدة تصنيفات لنظريات الاتصال، فمنها ما هو شامل ويتضمن النماذج النظرية والمدارس الفكرية أو مستويات الاتصال المختلفة (الذاتي، الشخصي، الجمعي، التنظيمي، الجماهيري). تذكر المراجع المتخصصة عدة نظريات تتعلق بتكنولوجيايات الإعلام والاتصال، تتمثل أهمها:

### 1- نظرية الحتمية التكنولوجية (م. ماكلوهان):

تعتبر نظرية الحتمية التكنولوجية ( technological determinism theory ) من النظريات المادية التي اهتمت بتأثير تكنولوجيا وسائل الإعلام على شعور وتفكير وسلوك الأفراد، وعلى التطور التاريخي للمجتمعات ويرى صاحبها " مارشال ماكلوهان " أن مضمون وسائل الإعلام لا يمكن النظر إليه مستقبلا عن تكنولوجياية الوسائل الإعلامية نفسها، فطبعة وسائل الإعلام التي يتصل بها الإنسان تشكل الأفراد والمجتمعات أكثر مما يشكلها مضمون الاتصال لذلك يفترض في نظريته أن تكنولوجيا الاتصال تكبل حرية الإنسان الذي يصبح تابعا لها، ويعرض " ماكلوهان " أربع مراحل تعكس في رأيه الأطوار الثلاثة لتطور التاريخ الإنساني:

أ- المرحلة الشفوية (مرحلة ما قبل التعلم أو المرحلة القبلية).

ب- مرحلة الكتابة : التي ظهرت بعد "هومر" في اليونان القديمة واستمرت ألفي عام.

ج- مرحلة الطباعة: والتي استمرت من سنة 1500 إلى سنة 1900 تقريبا.

د- مرحلة وسائل الإعلام الإلكترونية: من سنة 1900 تقريبا، حتى السبعينيات من القرن الماضي.

وباختصار وزع "ماكلوهان" مراحل التغير الأساسي الأربع في التطور الحضاري للإنسان المتصل على ثلاثة أطوار: (الاتصال الشفهي) (الشخصي)، والاتصال السطري (المطبوع)، والاتصال

الشفهي (الإلكتروني) مرة أخرى، مع ملاحظة أن المدة التي استغرقها التغير من الشفهي إلى السطري

دامت قرونا، بينما تم التحول مرة ثانية إلى الشفهي في حياة الفرد الواحد.

ومن جهة أخرى يرفض "ماكلوهان" قول المحللين الذين يرون أن وسائل الإعلام الجديدة ليست في حد ذاتها جيدة أو سيئة، لكن الطريقة التي تستخدم بها هذه الوسائل هي التي ستحد أو تزيد من فائدتها، حيث يستطيع الإنسان أن يستخدمها في الخير أو الشر على حد سواء. ويقترح بدلا من ذلك أهمية الوسيلة لذاتها (بجدة من القيم) من خلال عبارته الشهيرة: "الوسيلة هي الرسالة".

فالرسالة الأساسية في التلفزيون مثلا هي التلفزيون نفسه، إذ لا يهم أن تعرض هذه التكنولوجيا الحديثة عشرين ساعة يوميا أفلام عنف أو برامج ثقافية راقية، لأن التأثير العميق للتلفزيون هو الطريقة التي يعدل بمقتضاها الناس الأساليب التي يستخدمون بها حواسهم. ويعتبر هذا من أهم الإضافات التي قدمها "مارشال ماكلوهان" إلى ما قاله "هارولد أنيس" في كتابه "تحيز الاتصال".

ويعني "ماكلوهان" بفكرة "الوسيلة هي الرسالة" بالإضافة إلى هذا أن مضمون أية وسيلة هو دائما وسيلة أخرى، فإذا نظرنا إلى الكتابة نجد أن مضمونها هو الكلام، والكلمة المكتوبة هي مضمون المطبوع، والمطبوع هو مضمون التلغراف، ومضمون الكلام هو عملية التفكير التي تعتبر غير لفظية وكل تكنولوجيا جديدة تخلق ظروفًا جديدة تحول ما يسبقها دائما إلى شكل في متقدم.

والوسيلة هي الرسالة، وتعني أيضا أن لكل وسيلة جمهورا من الناس الذين يفوق حبهم لهذه الوسيلة اهتمامهم بمضمونها. بمعنى آخر، يعتبر التلفزيون -كوسيلة- محورا لاهتمام كبير، فكما يحب الناس أن يقرأوا من أجل الاستمتاع بممارسة تجربة المطبوع، وكما يجد الكثيرون متعة في التحدث عبر الهاتف، كذلك يحب البعض التلفزيون بسبب الشاشة التي تتحرك عليها الصور والصوت.

كما يرى " ماكلوهان" أن مد جهازنا العصبي تكنولوجيا، بغمسنا في حركة تجمع عالمية للمعلومات، وأن الفرد في العالم الحديث سوف يتحول من الانعزال والانسحاب إلى المساهمة الشديدة في التجارب الجماعية بسبب الوسائل الالكترونية التي ستجعلنا مرة أخرى نعود إلى الترابط. مما لا شك فيه أن وجهة النظر هذه مهمة وجديرة بالدراسة، ولكن هذه التطورات التي حدثت لا يمكن أن نعزوها فقط إلى تطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال، المطبوع منها والالكتروني، فمما لا شك فيه أن الاختراعات التكنولوجية الأخرى، مثل وسائل المواصلات السريعة، مصادر الطاقة الجديدة، والمعدات الآلية وتطور الوسائل والنظم السياسية والاجتماعية والثقافية، كان لها أيضا دور في التأثير على تطور المجتمعات بمختلف عناصرها بما فيها تكنولوجيات الاتصال نفسها.

كما أن " ماكلوهان" لم يكن أول من قال أن "للدعامة أهمية أكبر من محتواها" أو أن "الأشياء التي نكتب عليها كلماتنا لها أهمية أكبر من الكلمات نفسها"، ولكن الطريقة التي قدم لنا بمقتضاها هذه الفكرة هي التي اشتهرت وأصبحت تقتبس باستمرار، وخاصة منها عبارة: "الوسيلة هي الرسالة"، أي أن طبيعة كل وسيلة إعلامية، وليس مضمونها، هي الأساس في تشكيل المجتمعات، ولقد تبنى منظوره الحتمي التكنولوجي هذا باحثون معاصرون نشرت أعمالهم في المجالات الأمريكية.

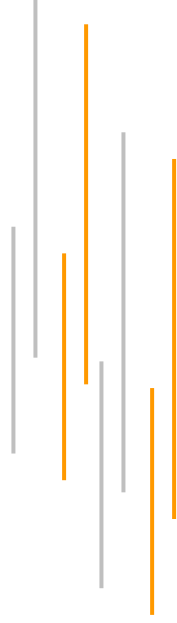
وقد ترتب على تبني مفهوم الحتمية التكنولوجية من قبل ماكلوهان وغيره أن صنف مراحل الحضارة الإنسانية على أساس الوسائل التكنولوجية السائدة وهو تصور يمكن تلخيصه في ثلاثة أبعاد متتالية هي:

على العلم أن يكتشف، و على التكنولوجيا أن تطبق، وعلى الإنسان أن يتكيف.

وهو تصور مادي حتمي يتناقض (كما مر معنا) مع التصور الديني لحقيقة الإنسان والكون والحياة، والذي يعتر الماديات متغيرات تابعة، فالتكنولوجيا يجب أن تكون وليدة التغير الاجتماعي الذي يوفر لها أسباب نشأتها، وهي في الواقع يجب أن تكون تلبية لمطالب المجتمع الذي تتنوع أهداف أفراد، وغايات جماعته، ومن ثم تكون التكنولوجيا المناسبة لهذه المطالب فالتكنولوجيا تابعة لإدارة الإنسان وليس العكس(فضيلديو، 2010، ص60-63)

## الخلاصة :

في النهاية يمكن الإشارة إلى أن المعلومات أصبحت عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسة، حيث أن كل الدراسات أثبتت أن دور أنظمة المعلومات في المؤسسات أصبح لها بعد استراتيجي، و هو كذلك أداة لبناء و إعادة هيكلة أشكال المؤسسة، بالإضافة إلى أنه محرك أساسي لتطورها في محيط تنافسي صعب و معقد



## الفصل الثالث





## الفصل الثالث

المؤسسة الرياضية

## تمهيد:

لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط. ومن بين هذه المؤسسات المؤسسات العمومية ودواوين المركبات المتعددة الرياضات.

## 1 المؤسسات

### 1-1 مفهوم المؤسسة :

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة. (محمد متولي عفيفي سنة 2001 ص 30)

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني.

### 2-1 تصنيف المؤسسات:

المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الإستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

### 2-1-1 المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية.

### 2 - 1 - 2 المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية و {اجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية.

### 2-1-3 المؤسسة الميكانيكية:

هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة .

### 2-1-4 المؤسسة الديناميكية :

هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي ، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجima لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها . (محمد متولي عفيفي سنة 2001 ص 30)

### 2-1-5 المؤسسة المهنية:

هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لاعلى مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات ، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية .

### 2-1-6 المؤسسة البيروديموقراطية:

هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وضاعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الابتكاري ولأن الإستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الإستراتيجية الملائمة .

### 2-1-7 المؤسسة المتنوعة:

وهي مؤسسة أم تنفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالإستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم (مفتي إبراهيم حماد سنة 1999 ص 18)

### 3: المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هياكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية ، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد إتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.

إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقرر كل ولاية ، وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فحمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ماتم إبراره في القانون رقم 04- 10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية. (مفتي إبراهيم حماد سنة 1999 ص20)

ومن مواده ما يلي :

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية .

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

لتنظيمات الرياضة للمعوقين والمتخلفين .

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية .

### 3 - 1 مفهوم المنشآت الرياضية:

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي ، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية .

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي :

( المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية )

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين :

أن تكون مفتوحة للجمهور .

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

\* أن تكون مفتوحة للجمهور :

يقصد من ذلك عدم تخصيص الإستعمال على فئة معينة من الناس . وأن تكون المنشأة مفتوحة لكل أو لجميع الناس . فهي ذات إستعمال مشترك بين جميع الناس . سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس .

\* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية والترفيهية

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا .

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات . لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية ، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية .

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني فيما يلي :

المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي .

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

- كل هيكل مهيا للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية : مثل اللاعبين والقاعات المتعددة الرياضات والمسابح وملاعب التنس ... الخ .

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة .

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 04-10 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية .

#### 4 تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة . حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات

فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها .

### 5 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى ( مركبات متعددة الرياضات ) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة . أي الانتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية . ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الإشتغال بنخبة رياضية معينة . وكان من المفروض أن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات . أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية . وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية ( كالعقارات و المساح ... الخ ) .

### 6 : المراقبة والتفتيش:

تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 416-91 السابق الذكر، من طرف:

- \_\_ مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.
- \_\_ مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.
- \_\_ مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسيّر بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي .

### 6: هيكل التنظيمي لشببية الرياضة : ويتكون من 04 مصالح:

1- مصلحة التربية البدنية والرياضية: وتتكون من 3 مكاتب

— مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية

- مكتب كشف المواهب الرياضية والشابة وتكوينها
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية
- 2- مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب
  - مكتب الاتصال واعلام الشباب وأنظمة الاتصال
  - مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب
  - مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب
- 3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب
  - مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية
  - مكتب التقييس والصيانة.
  - مكتب الاحصائيات والبرامج والتقييم
- 4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب
  - مكتب المستخدمين والتكوين.
  - مكتب الميزانية ومتابعة اعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها
  - مكتب الوسائل العامة. (مفتي إبراهيم حماد سنة 1999 ص33)
- 7- مفاهيم حول الإدارة الرياضية :
 

الإدارة الرياضية : هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها .

وقد عرفها كل من "blanten" et "beitel" : على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية .
- 8: مكونات الإدارة الرياضية :
 

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي :

أ/ العامل البشري	ب/ العمل الجماعي
ج/ القائد الإداري	د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها
- 9: المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :
 

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي :
- 9- 1 المهارة الفنية : وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي .

**9 - 2 المهارة الإنسانية :** القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وعلاقة جيدة .

**9 - 3 مهارة الاستيعاب الفكري :** القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية .

### 10: صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

**10-1 الشمول :** بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

**10-2 التكامل :** ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

**10-3 المستقبلية:** وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

**10-4 الانفتاح :** ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها .

### 11 : الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كمايلي :

\* وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

- \* وضع هيكلة لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والترابط بينها لتحقيق التكامل والتماسك والتلاحم بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية.
- \* حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.
- \* إيجاد نظام رقابي يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها الذي يضمن حسن سير العمل مع تصحيح الانحرافات .
- \* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل تكاليف ممكنة

## 12: المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

- بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:
- \* مبدأ التوازن : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .
- \* مبدأ التبسيط : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلاً : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات .
- \* مبدأ التخصص : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتنمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيراً.
- \* مبدأ التنميط : يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.
- \* مبدأ الحوافز المادية : يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه.
- \* مبدأ العلاقات الإنسانية: تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة

العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالهم بالإدارة. تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات. (محمد متولي عفيفي سنة 2001 ص 29)

\* مبدأ التخطيط : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

\* مبدأ الرقابة : يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ويجب على الأشخاص القائمين بالعمل أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل وبعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها .

\* مبدأ القيادة : تعتبر القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة في عمل ما يقرر الشخص عمله وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب تعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها .

\* مبدأ السلطة والمسؤولية: إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فرداً مسؤولاً عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانات التي تساعد في الوصول إلى الهدف. ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولاً عن أعماله فقط بل أيضاً عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها .

\* مبدأ اتخاذ القرارات : يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي لتسهيل القيام بالأعمال وتتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين والمختصين بالنشاط المعين الذين يقومون بتنفيذ عمل ما إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري المستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معينة.

\* مبدأ استخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيه تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية.

### 13 : مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية :

- لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كما يلي:
- \* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير .
- \* دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.
- \* ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.
- \* الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة .

### 14 : مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

- تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :
- أ/ البرامج.
- ب/ الإمكانيات
- ج/ العاملين (القادة)

### خلاصة :

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المؤسسة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط ، تحقيق الفعالية العالية في التسيير للمؤسسة الرياضية ، حيث يتوقف ذلك كله على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصا .

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المنشآت كدور تيسيري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية .

وهو ما تحاول توضيحه في هذا الفصل الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعي في المؤسسة الرياضية وذلك الواجب توافرها في إدارتها محاولين تقييم ذلك في مسيرة المؤسسة الرياضية الجزائرية .



## المجانب التطبيقية



## الفصل الرابع

---



الإجراءات الميدانية  
لِلدراسة



تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي، سيتناول الفصل توضيح لأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث، ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه، وسيتم استعراض أدوات الدراسة وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، ويتضمن الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج وتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة. بعد دراستنا للخلفية النظرية وتحليل الدراسات السابقة وكذا الإطار العام للدراسة لموضوعنا سنحاول الانتقال فصل الإجراءات الميدانية للدراسة والذي جاء بالشكل التالي:

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراتهِ الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية، وقد تم القيام بدراسة استطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث قدرها (39) إداريين وتوزيع استمارة استبيان على هذه العينة من أجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها. وقد استرجعنا 30 استمارة استبيان

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على "أهمية التخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية"

## 2- مجالات الدراسة:

### 2-1 المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمقر مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي

### 2-2 المجال الزمني:

من شهر افريل الى غاية شهر جويلية

## 3- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل والآخر تابع:

### المتغير المستقل:

يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة. (فريد كتم أبو زينة، 2006، ص 27)

والمتغير المستقل في بحثنا هو التخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا

### المتغير التابع:

هو المتغير الذي يؤثر فيه المتغير المستقل، والمتغير التابع في هذا البحث يتمثل في : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية

## 4- مجتمع وعينة الدراسة:

### مجتمع الدراسة:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من إداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي والبالغ عددهم (39 إداري) لسنة 2018 حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

والمجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات". (موريس أنجرس، 2004، ص 29)

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (رشيد زرواتي، 2002، ص 119)

**عينة البحث وكيفية اختيارها:**

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ حجمه (39 إداري) وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا. (رشيد زرواتي، 2002، ص 122)

#### 5- المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

يعرف المنهج على أنه "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه".

ويعرف المنهج الوصفي على أنه "المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة اختيار فروض أو إجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع". (عثمان حسن عثمان، 1998، ص 29-30)

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع، أو بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة. (مروان عبد المجيد، 2002، ص 92)

#### 6- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

لأجل الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق، يوجد العديد من الأدوات البحث العلمي منها الملاحظة والمقابلة و الإستبانة أو استمارة استبيان والاختبارات بأنواعها وما إلى غير ذلك من الأدوات، وتعتبر الإستبانة أحد هذه الأنواع، ومن بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداما على الرغم من أهمية وقوة الأدوات الأخرى. (خليل نبيل مرسى، 2007، ص 283)

**الاستبيان:**

وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما". (الرفاعي حسين أحمد، 1996، ص 122)

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها

**الأسئلة المغلقة أو محدودة الإجابات :**

في هذا النوع من الأسئلة يحدد الباحث الإجابات الممكنة أو المحتملة لكل سؤال ويطلب من المستجيب اختيار أحدهما أو أكثر

**الأسئلة المفتوحة أو الحرة :**

في هذا النوع من الأسئلة يترك للمبحوث حرية الإجابة عن السؤال المطروح بطريقته ولغته و أسلوبه الخاص الذي يراه مناسباً

**الأسئلة المغلقة المفتوحة :**

في مثل هذا النوع من الأسئلة يطرح الباحث في البداية سؤال مغلقاً أي يحدد فيه الإجابة المطلوبة ويقيد المبحوث باختيار الإجابة

**المعالجة الإحصائية :**

لغرض الخروج بنتائج موثوقة بما علمياً استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في بحث والاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي

**النسبة المئوية :** بمان البحث كان مختصراً على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية

**طريقة حسابها :** نسبة المئوية تساوي

عدد التكرارات x 100 : العينة

ع ← 100%

ت ← س = ت x 100 : ع

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س : النسبة المئوية

طريقة تحليل الاستبيان:

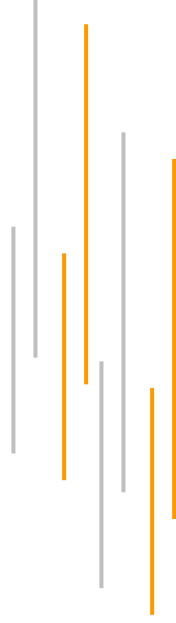
قمنا بجمع الإجابات على كل سؤال مع مراعاة تحليل الأسئلة حسب طبيعتها على شكل محاور للفرضيات حيث استخرجنا النسب المئوية لتحليل المعطيات العددية على القاعدة الثلاثية كما هو موضح في القانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{العدد الفعال}}{\text{مجموع العينة}} \times 100$$

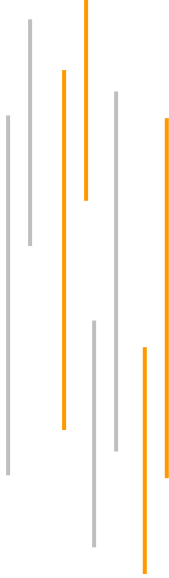
### خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لابد لها أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولابد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية... الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع. ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الإجراءات أثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً وحتى إمكانية تعميمها.



## الفصل الخامس





## الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

#### تمهيد:

بعد أن تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث و الموجه الى ادرايين والعاملين بالشبيبة والرياضة بالوادي بطريقة قصديه عمديه وبعد عرضها على الأستاذ المشرف والحصول على موافقتها النهائية تم توزيع 39 استمارة على الموظفين وإداريين وقد استرجعنا 30 استمارة استبيان وقد تضمن هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة موجهة لإفراد العينة حيث تمت صياغة هذه الأسئلة حسب فرضيات البحث والتي أدرجناها في ثلاث محاور

#### المحور الأول : بيانات الشخصية

**المحور الثاني :** من سؤال خامس إلى سؤال حادي عشر وتعلق هذه الأسئلة بالإجابة على الفرضية البحث الأول والمتعلقة في لاستقطاب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا

**المحور الثالث :** من سؤال الثاني عشر الى سؤال تاسع عشر وتعلق هذه الأسئلة بالإجابة على فرضية الثانية للبحث والمتعلقة في لاختيار الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا

**المحور الرابع :** من سؤال عشرون الى السؤال سابع وعشرون وتعلق هذه الأسئلة بلإجابة على فرضية الثالثة للبحث والمتعلقة في-. التدريب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها والتي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على إداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي ، وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحاليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

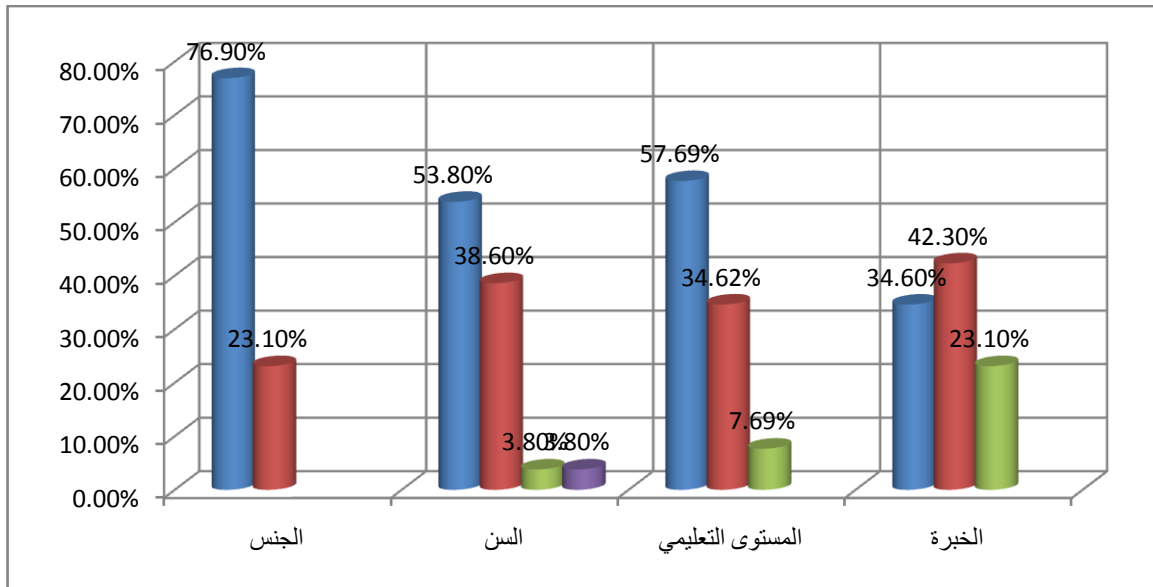
المحور الاول: البيانات الشخصية

- عرض و تحليل نتائج الاستبيان الموجهة للإداريين في مديرية الشباب والرياضة:

1-1- البيانات الشخصية:

البدائل	تكرارات	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %	مجموع النسب
الجنس	ذكر	30	76.9	100 %
	أنثى		23.1	
السن	18-30	30	53.8	100 %
	31-40		38.6	
	41-50		3.8	
	51 فما فوق		3.8	
المستوى التعليمي	جامعي	30	57.69	100 %
	ثانوي		34.62	
	متوسط		7.69	
الأقدمية في الوظيفة	أقل من 5 س	30	34.6	100 %
	من 5-10 س		42.3	
	أكثر من 10 س		23.1	

- الجدول رقم (01): يبين تكرارات ونسب البيانات الشخصية للعينة



### التحليل والتفسير:

من خلال الجدول رقم ( 01) أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث كانت نسبة الذكور أكبر من 76% فيما كانت نسبة الإناث حوالي 24% هذا راجع إلى الطبيعة الاجتماعية بالإضافة إلى بيئة العمل والتوجهات الفكرية لعينة البحث نحو المجال الرياضي سواء في التكوين الأكاديمي أو الحياة العملية.

وحسب النتائج نرى بأن 42.3% لديهم أقدمية في العمل بين 05-10 سنة، فيما كانت نسبة 34.6% أقل من 5 سنوات، ونسبة 23.1 % 10 سنوات وأكثر.

كما نلاحظ أن نسبة 53.8% من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 18-30 سنة ونسبة 38.6 % بين 31 إلى 40 سنة ثم بنسبة أقل الأعمار الأخرى، وحسب ما سبق نلاحظ أن معظم الموظفين ذوي سن بين 20-40 سنة.

وحسب النتائج المتوصل إليها نرى بأن 57.69 % من الموظفين لهم مستوى جامعي و 34.62% لهم مستوى ثانوي في حين كانت نسبة من لهم مستوى متوسط حوالي 7.69 %، وعليه نلاحظ أن معظم الموظفين لهم مستوى جيد وتحصيل علمي لا بأس به وهذا ما ينعكس على نجاح عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، أما الذين لديهم مستوى ثانوي ومتوسط فهم عموماً الفئة العمرية كبيرة السن وذوي أقدمية في العمل.

ومنه نستنتج أن الميل إلى المجال الرياضي بالنسبة لعامل الجنس مرتفع عند الذكور مقارنة به عند الإناث وهذا ما استنتجناه من المقابلة التي أجريت مع العينة في الدراسة الاستطلاعية،

كما نستنتج بأن سياسة الاستقطاب والتوظيف تراعي عنصر التجديد والتشبيب في إطارات الرياضة بالإضافة إلى التطور المستمر في مجال التكوين والتدريب التأطير وما تبذله الدولة في مجال التعليم وتكوين الإطارات الجامعية.

كما نستنتج أن استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة يتم بشكل مدروس وحسب خصائص معينة.

ومما سبق نستنتج أن خبرة الموظفين موزعة بصورة منطقية ومتكاملة بين التجديد في العنصر البشري والاعتماد على خبرة وتجربة الموظفين القدامى.

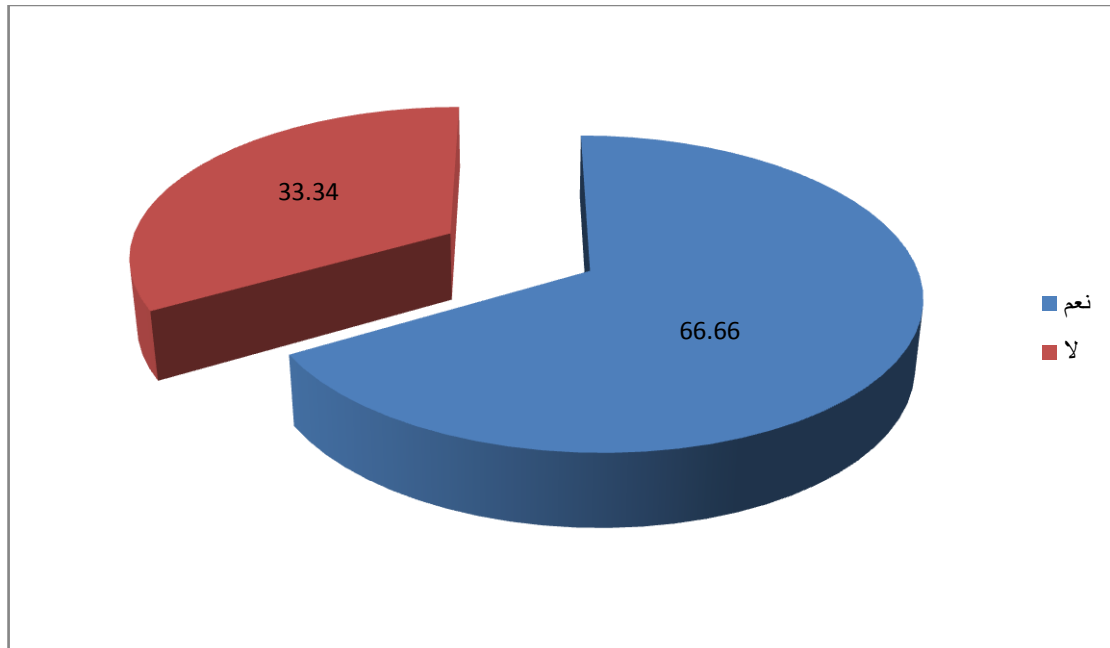
## المحور الثاني : - لاستقطاب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا

**السؤال الأول :** هل تعتقد ان عميلة إدخال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في المؤسسة يؤثر على وظيفة التخطيط للموارد البشرية ؟

**الغرض من السؤال:** معرفة تأثير التكنولوجيا على وظيفة التخطيط.

**الجدول رقم :02** يوضح تأثير التكنولوجيا على وظيفة التخطيط.

الاجابات	التكرارات	النسبة
نعم	20	66.66
لا	10	33.34
المجموع	30	100%



### التمثيل البياني رقم 02 يبين تأثير التكنولوجيا على وظيفة التخطيط

من خلال الجدول رقم 02 والتمثيل البياني رقم 02 يتضح لنا ان اغلب أفراد العينة بنسبة بلغت 66.66% يعتبرون ان التكنولوجيا الحديثة تؤثر على وظيفة تخطيط الموارد البشرية فيما اعتبر 10 من افراد العينة بنسبة قدرت 33.34 ان التكنولوجيا الحديثة تؤثر على وظيفة التخطيط.

السؤال الثاني : -إذا كانت إجابتك نعم كيف يتم ذلك ؟

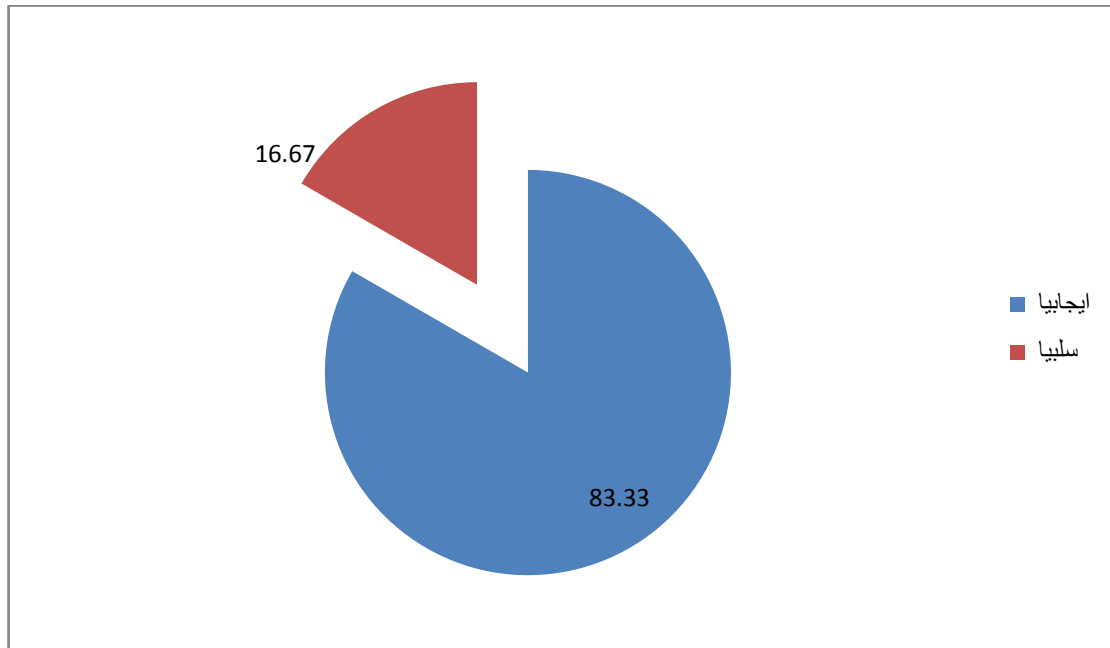
السؤال رقم 03: إذا كانت إجابتك نعم كيف يؤثر ذلك ؟ أ- إيجابا ب- سلبا

- الغرض منه: معرفة كيفية تأثير التكنولوجيا الحديثة على وظيفة التخطيط للموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة.

- الجدول رقم 03 يمثل تأثير التكنولوجيا الحديثة على وظيفة التخطيط للموارد البشرية.

الجدول رقم 03: يبين طريقة دراسة المؤسسة لعملية الاستقطاب للوظائف الشاغرة

الإجابات	التكرار	النسبة
أ	25	83.33
ب	5	16.67
المجموع	30	100%

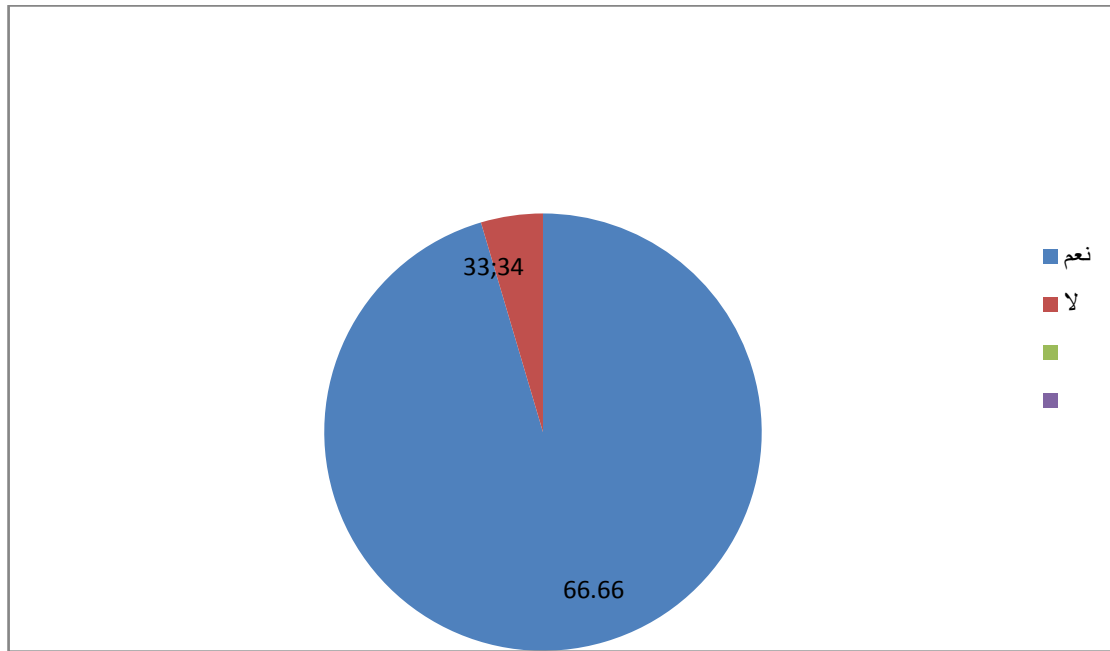


التمثيل البياني رقم 03: يوضح كيفية تأثير التكنولوجيا على التخطيط للموارد البشرية

من خلال الجدول رقم 03 والتمثيل بياني رقم 03 يتضح لنا ان اغلب افراد العينة بنسبة بلغت 83.33 يعتبرون أن التكنولوجيا تأثر إيجابيا على وظيفة التخطيط للموارد البشرية فيما اعتبر 5 من أفراد العينة بنسبة قدرت 16.67 يعتبرون أن التكنولوجيا تأثر سلبا على وظيفة التخطيط للموارد البشرية

- السؤال رقم 04: هل استقطاب الموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا يتم بعد دراسة ؟ أ- مؤهلات العنصر البشري / ب- مواصفات الوظيفة الشاغرة
- الغرض منه: معرفة طريقة دراسة المؤسسة لعملية الاستقطاب للوظائف الشاغرة باستخدام أساليب التكنولوجيا
- الجدول رقم 04: يبين طريقة دراسة المؤسسة لعملية الاستقطاب للوظائف الشاغرة

الإجابات	التكرار	النسبة
أ	20	66.66
ب	10	33.34
المجموع	30	100%



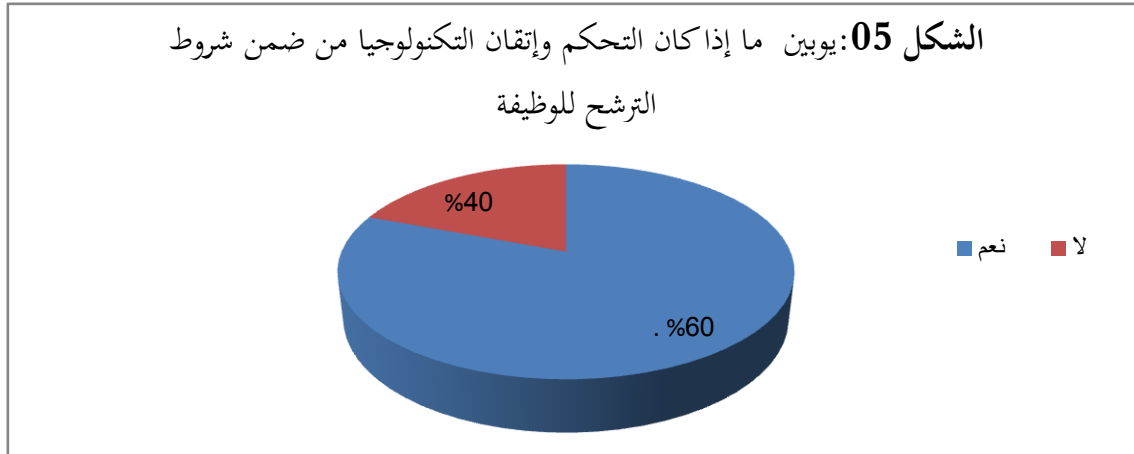
التمثيل البياني رقم 04: يوضح طريقة دراسة المؤسسة لعملية الاستقطاب للوظائف باستخدام أساليب التكنولوجيا

من خلال الجدول أعلاه رقم 04) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "أ مؤهلات العنصر البشري" بلغ عددهم (20) فرد ما يعادل نسبة 66,66%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "ب مواصفات الوظيفة" وكان عددهم

(10) أفراد بنسبة بلغت 33.34%، كما هو موضح في الشكل رقم (03) يعتبرون إن استقطاب الوظائف بعد دراسة مؤهلات العنصر البشري تكون باستخدام أساليب التكنولوجيا

- السؤال رقم 05: هل تضع المؤسسة للأفراد المستقطبين جملة من الشروط في إتقان التكنولوجيا الحديثة ؟
- الغرض منه: معرفة ما إذا كان التحكم وإتقان التكنولوجيا من ضمن شروط التقدم لشغل الوظيفة.
- الجدول رقم 05 : يوضح ما إذا كان التحكم وإتقان التكنولوجيا من ضمن شروط التقدم لشغل الوظيفة

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	100%



من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل " نعم " بلغ عددهم (18) فرد ما يعادل نسبة 60%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة «لا» وكان عددهم (12) أفراد

بنسبة بلغت **40%**، كما هو موضح في الشكل رقم ( 04)، تدل إجابات أفراد العينة لصالح الفئة الأكثر تكرارا حول ما إذا كان التحكم وإتقان التكنولوجيا من ضمن شروط التقدم لشغل الوظيفة.

• **السؤال رقم 06:** هل تلجأ المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات في مجال التكنولوجيا الحديثة لتطوير واكتساب معارف جديدة؟

• **الغرض منه:** معرفة ما إذا كانت المديرية تعتمد على كفاءات خارجية في مجال التكنولوجيا لتطوير واكتساب معارف جديدة.

**الجدول رقم 06:** يوضح لجوء المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات في مجال التكنولوجيا الحديثة لتطوير واكتساب معارف جديدة

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	19	63.33
لا	11	36.67
المجموع	30	100%

**الشكل 06** وضح اعتماد المؤسسة على خبرات وكفاءات في مجال التكنولوجيا لاكتساب



من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (19) فرد ما يعادل نسبة 63.33%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (11) أفراداً بنسبة بلغت 36.67%، كما هو موضح في الشكل رقم (06) يعتبرون ان المديرية تعتمد على كفاءات خارجية في مجال التكنولوجيا لتطوير واكتساب معارف جديدة

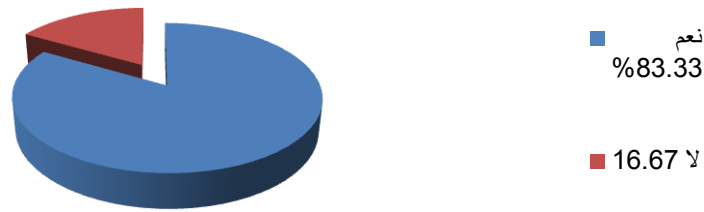
• السؤال رقم 07: هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى التوظيف الالكتروني عبر شبكة الانترنت؟

• الغرض منه: معرفة مدى استخدام المديرية لشبكة الانترنت في عملية الاستقطاب.

الجدول رقم 07: يبين مدى استخدام المديرية لشبكة الانترنت في عملية الاستقطاب

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
المجموع	30	100%

الشكل 07: يوضح مدى استخدام المديرية لشبكة الانترنت في عملية الاستقطاب



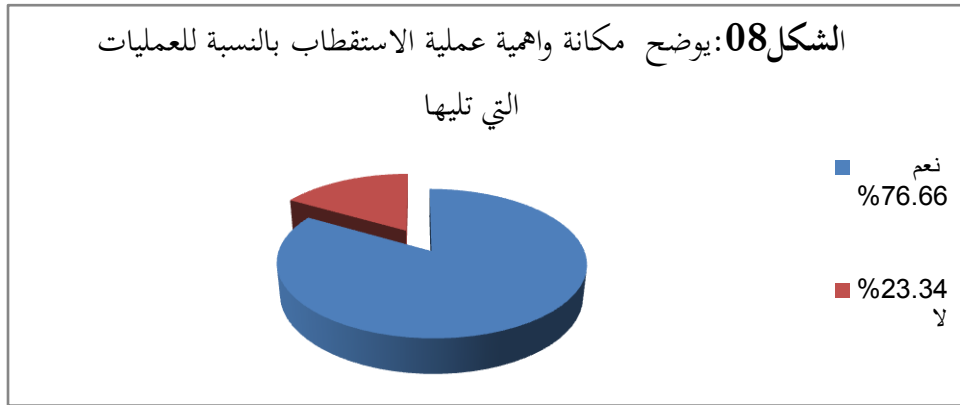
من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (25) فرد ما يعادل نسبة 83.33 %، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (05) أفراداً بنسبة بلغت 16.67 %، كما هو موضح في الشكل رقم (07) بحيث تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى التوظيف الالكتروني عبر شبكة الانترنت.

- السؤال رقم 08: - هل الاهتمام بعملية الاستقطاب يساهم من تقليل تكاليف تدريب لاحقا؟

- الغرض منه: معرفة مكانة وأهمية عملية الاستقطاب بالنسبة للعمليات التي تليها.

الجدول رقم 08: يبين مكانة وأهمية عملية الاستقطاب بالنسبة للعمليات التي تليها

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	23	76.66
لا	07	23.34
المجموع	30	100%

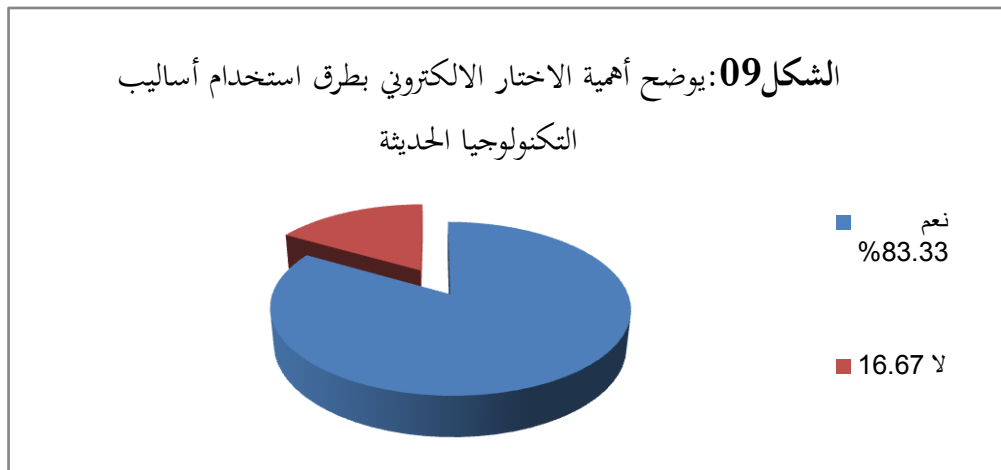


من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (23) فرد ما يعادل نسبة 76.66%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة «لا» وكان عددهم (07) أفراداً بنسبة بلغت 23.34%، كما هو موضح في الشكل رقم (08) الأكثر تكراراً حول مساهمة الاهتمام بعملية الاستقطاب في تسهيل عملية التوظيف والتقليل من تكاليف التدريب لاحقاً.

المحور الثالث : - لاختيار الموارد البشرية يتم باستخدام الأساليب تكنولوجيا في المؤسسة

- السؤال رقم 09: فيما يتميز الاختيار الالكتروني مقارنة بالطرق التقليدية ؟  
أ- السهولة والسرعة / ب- استقطاب عدد كبير.
- الغرض منه: معرفة كيف يمتاز الاختيار الالكتروني مقارنة بالطرق التقليدية
- الجدول رقم 09: يبين أهمية اختيار الالكتروني بطرق استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
المجموع	30	100%



من خلال الجدول أعلاه رقم (09): نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "أ السهولة والسرعة" بلغ عددهم (25) فرد ما يعادل نسبة 83.33 %، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "ب استقطاب عدد كبير" وكان عددهم (5) أفراداً بنسبة بلغت 16.67 %، كما هو موضح في الشكل رقم (09): يرون أن اختيار الالكتروني يمتاز بسهولة والسرعة

•

- السؤال رقم 10: هل تعتمد المؤسسة على برنامج اختيار الكتروني معتمد طلبات التوظيف المقدمة للمؤسسة؟
- الغرض منه: معرفة مدى استعمال المؤسسة للوسائل والبرامج التكنولوجية في عملية الاختيار .

الجدول رقم 10: يبين مدى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في عملية الاختيار للموارد البشرية

الاجابات	التكرارات	النسبة
نعم	20	66.66
لا	10	33.34
المجموع	30	100%

الشكل 10: يوضح مدى استعمال المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة في عملية الاختيار



من خلال الجدول أعلاه رقم (10): نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (20) فرد ما يعادل نسبة 66.66%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (10) أفراداً بنسبة بلغت 33.34%، كما هو موضح في الشكل رقم (10:))

**السؤال رقم 11:** هل تستعمل المؤسسة المقابلات الأولية عبر؟

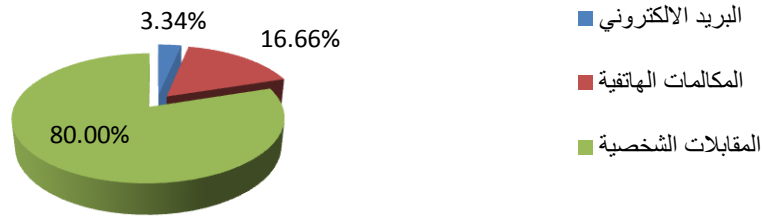
أ- البريد الالكتروني / ب- المكالمات الهاتفية / ج- المقابلة الشخصية.

- الغرض منه: معرفة طبيعة المقابلات التي تعتمد عليها المؤسسة مع الأفراد الراغبين في التوظيف.

**الجدول رقم 11:** يبين نوع المقابلة التي تعتمد عليها المؤسسة مع مواردها البشرية.

الاجابات	التكرارات	النسبة
أ	1	3.34
ب	5	16.66
ج	24	80%
المجموع	30	100%

**الشكل 11** يوضح طبيعة المقابلات في المؤسسة



من خلال الجدول أعلاه رقم (11): نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى ثلاث مجموعات مجموعة

ترى أن الإجابة على البديل " ج المقابلات الشخصية " بلغ عددهم (24) أفرادا ما يعادل نسبة

80% ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة " ب المكالمات الهاتفية " وعددهم

(5) أفرادا بنسبة بلغت 16.66%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة " أ البريد

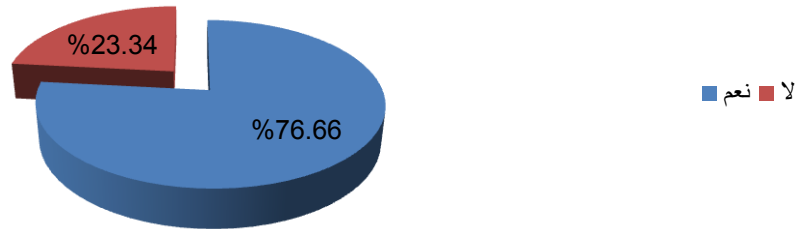
الالكتروني " وعددهم (1) أفرادا بنسبة بلغت 3.84%، كما هو موضح في الشكل رقم (11):

- السؤال رقم 12 هل المكلفين بعملية الاختيار وانتقاء الأفراد مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية؟
- الغرض منه: معرفة مدى اهتمام المؤسسة بنجاح عملية الاختيار وتوفير الوسائل والأفراد اللازمين لذلك.

الجدول رقم 12: يبين ما إذا كان المكلفين بعملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة اللازمة

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	23	76.66
لا	07	23.34
المجموع	30	100%

الشكل 12: يوضح ما إذا كان المكلفين بعملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة اللازمة



من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (23) فرد ما يعادل نسبة 76.66%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (07) أفراداً بنسبة بلغت 23.34%، كما هو موضح في الشكل رقم (12)

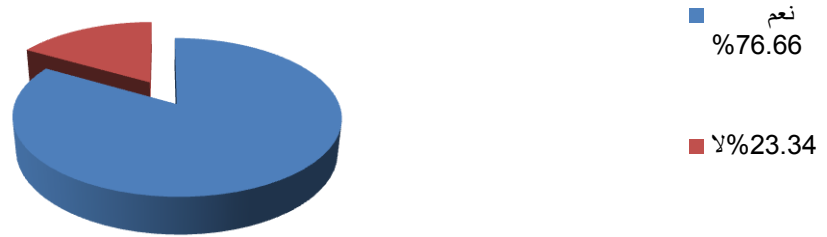
**سؤال رقم 13:** هل تتم عملية الاختيار بناءً على الخبرات والمؤهلات المطلوبة باستخدام أساليب التكنولوجيا

- الغرض منه: معرفة ما إذا كانت عملية الاختيار تتم وفق المؤهلات والخبرات المطلوبة لشغل الوظيفة.

**الجدول رقم 13:** يبين مدى تطبيق الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة من مؤهلات وخبرات في عملية الاختيار.

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	23	76.66
لا	07	23.34
المجموع	30	100%

الشكل 13: يوضح مدى تقييد بالشروط المطلوبة بشغل الوظيفة



من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (23) فرد ما يعادل نسبة 76.66%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (07) أفراداً بنسبة بلغت 23.34%، كما هو موضح في الشكل رقم (13)

- السؤال رقم 14: هل عملية تقييم خبرات ومؤهلات الأفراد الذين تم اختيارهم تراعي التطور المستمر لتكنولوجيا الحديثة ؟
- الغرض منه: معرفة ما إذا كانت عملية تقييم مؤهلات الأفراد تراعي التطور المستمر للتكنولوجيا.

الجدول رقم 14: يبين مدى مراعاة عملية تقييم مؤهلات وخبرات الأفراد للتطور التكنولوجي الحديثة

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
المجموع	30	100%

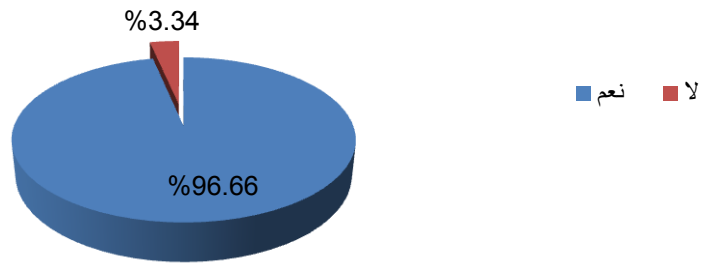


من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (25) فرد ما يعادل نسبة 83.33 %، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (5) أفراداً بنسبة بلغت 16.67 %، كما هو موضح في الشكل رقم (14)

- السؤال رقم 15: هل تتم عملية اختيار المرشحين للوظائف بنزاهة وشفافية ؟
  - الغرض منه: مدى التقيد بالنزاهة والشفافية في اختيار الأفراد لشغل الوظائف.
- الجدول رقم 15: يبين مدى شفافية ونزاهة عملية الاختيار في المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	29	96.66
لا	01	3.34
المجموع	30	100%

الشكل 15: يوضح مدى نزاهة وشفافية عملية الاختيار في المؤسسة



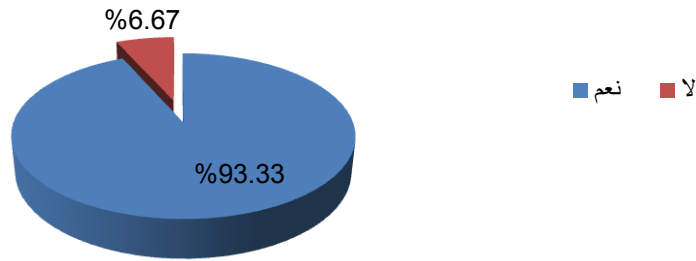
من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (29) فرد ما يعادل نسبة 96.66%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (01) أفراداً بنسبة بلغت 3.34%، كما هو موضح في الشكل رقم (15)

- السؤال رقم 16: هل تتم عملية الاختيار وفقاً لمبدأ الجدارة؟
- الغرض منه: معرفة ما إذا كان اختيار الموارد البشرية يتم عن جدارة واستحقاق لشغل الوظيفة.

الجدول رقم 16: يبين ما إذا كانت عملية الاختيار تتم وفقاً لمبدأ الجدارة

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	28	93.33
لا	2	6.67
مجموع	30	100%

الشكل 16: يوضح ما إذا كانت عملية الاختيار تتم وفقاً لمبدأ الجدارة



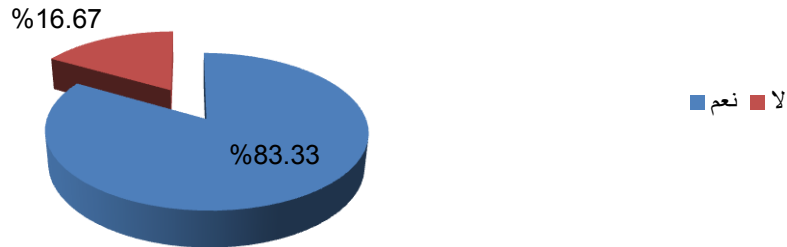
من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (28) فرداً ما يعادل نسبة 93.33%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (2) أفراداً بنسبة بلغت 6.67%، كما هو موضح في الشكل رقم (16)

#### المحور الرابع : - التدريب الموارد البشرية يتم بأساليب التكنولوجيا

- السؤال رقم 17: توافق على مضاعفة استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ؟
  - الغرض منه: معرفة رأي الأفراد في مضاعفة استعمال التكنولوجيا في المؤسسة.
- الجدول رقم 17: يبين رأي الموظفين في مضاعفة استعمال التكنولوجيا في المؤسسة

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
مجموع	30	100%

الشكل 17: يوضح رأي الموظفين في الموافقة على مضاعفة التكنولوجيا في المؤسسة.



من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (25) فرد ما يعادل نسبة 83.33 %، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (5) أفراداً بنسبة بلغت 16.67 %، كما هو موضح في الشكل رقم (17)

• السؤال رقم 18: إذا كانت إجابتك لا لماذا ؟

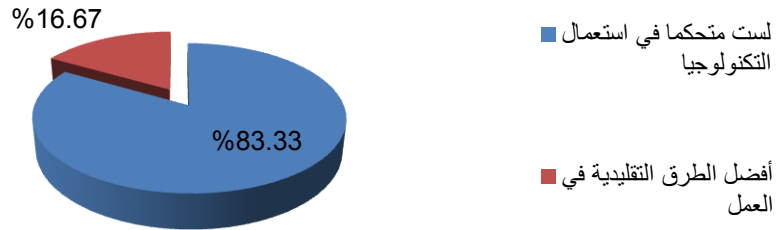
أ- لست متحكماً في استعمال التكنولوجيا / ب- تفضل الطرق التقليدية في العمل

• الغرض منه: معرفة سبب عدم موافقة الموظفين على مضاعفة استعمال التكنولوجيا في المؤسسة.

الجدول رقم 18: يبين سبب عدم موافقة الأفراد علو مضاعفة استعمال التكنولوجيا في المؤسسة

الاجابات	التكرار	النسبة
أ	25	83.33
ب	5	16.67
مجموع	30	100%

الشكل 18: يوضح سبب رفض الموظفين لمضاعفة استعمال التكنولوجيا



من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة الذين عارضوا مضاعفة استعمال التكنولوجيا في المؤسسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى سبب ذلك هو الإجابة على البديل "أ لست متحكماً في استعمال التكنولوجيا" بلغ عددهم (25) فرد ما يعادل نسبة 83.33 %، ومجموعة أخرى ترى بأنه الإجابة "ب أفضل الطرق التقليدية" وكان عددهم (5) أفراداً بنسبة بلغت 16.67 %، كما هو موضح في الشكل رقم (18).

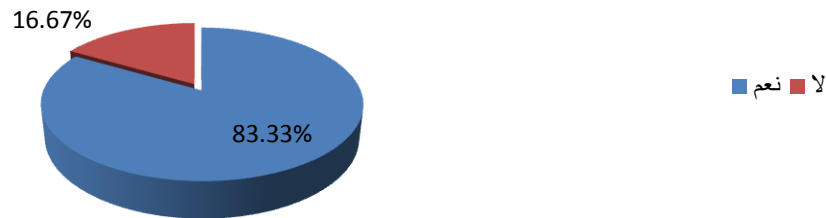
- السؤال رقم 19: هل وفرت المؤسسة لمستخدميها تدريباً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

- الغرض منه: معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتدريب موظفيها في مجال التكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم 19: يبين مدى توفير المؤسسة تدريباً في مجال التكنولوجيا الحديثة لموظفيها

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
مجموع	30	100%

الشكل 19: يوضح مدى حرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية في مجال التكنولوجيا الحديثة.

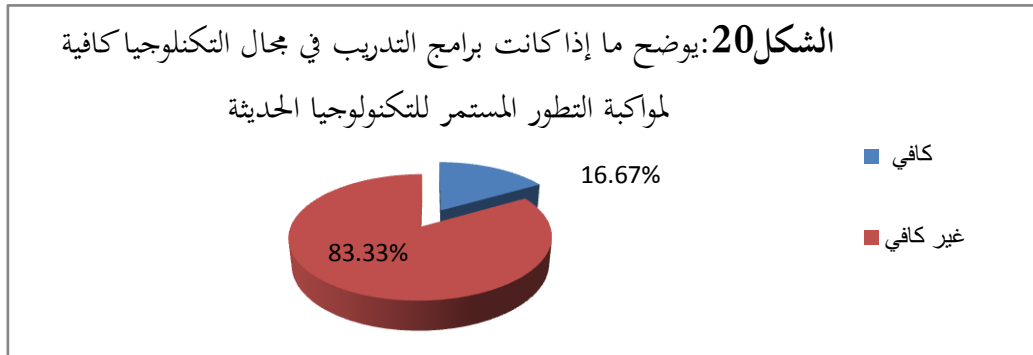


من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (25) فرد ما يعادل نسبة 83.33 %، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (5) أفراداً بنسبة بلغت 16.67 %، كما هو موضح في الشكل رقم (19)

- السؤال رقم 20: إذا كانت إجابتك نعم هل هذا التدريب يعتبر ؟ أ- كافي / ب- غير كافي
- الغرض منه: معرفة ما إذا كانت برامج التدريب التي توفرها المؤسسة كافية لمواكبة التطور المستمر للتكنولوجيا.

الجدول رقم 20: يبين مدى توفير المؤسسة لبرامج التدريب في مجال التكنولوجيا لمواردها البشرية

الاجابات	التكرار	النسبة
أ	5	16.67
ب	25	83.33
المجموع	30	100%



من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة الذين أكدوا على وجود برامج التدريب توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "ب غير كافي" بلغ عددهم (25) فرد ما يعادل نسبة 83.33 %، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "أ كافي" وكان عددهم (5) أفراداً بنسبة بلغت 16.67 %، كما هو موضح في الشكل رقم (20)

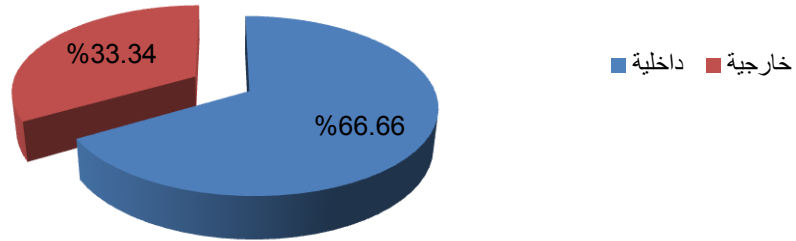
- السؤال رقم 21: ما طبيعة الدورات التدريبية التي توفرها المؤسسة لموظفيها ؟ أ- خارجية / ب- داخلية

- الغرض منه: معرفة طبيعة الدورات التدريبية التي توفرها المؤسسة لموظفيها.

الجدول رقم 21: يبين نوع الدورات التكوينية التي يتلقاها الموظفون في المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة
أ	20	66.66
ب	10	33.34
المجموع	30	100%

الشكل رقم 21: يوضح نوع وطبيعة الدورات التكوينية التي يتلقاها الموظفون في المؤسسة



من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل " أ خارجية " بلغ عددهم (20) فرد ما يعادل نسبة 66.66%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة " ب داخلية » وكان عددهم (10) أفراداً بنسبة بلغت 33.34%، كما هو موضح في الشكل رقم (21)

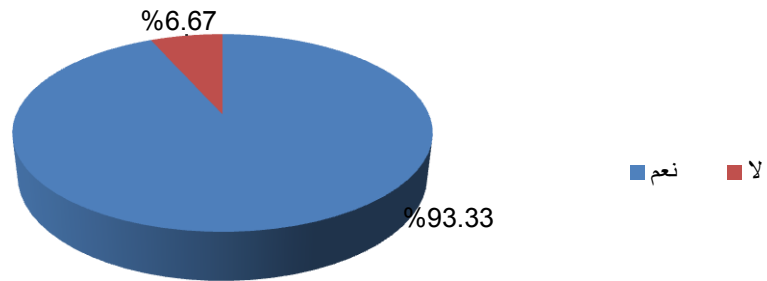
• **السؤال رقم 22:** هل تحسّسك برامج التدريب بضرورة العمل على زيادة مؤهلاتك في شتى ميادين التكنولوجيا ؟

• **الغرض منه:** دور برامج التدريب في تحسيس الموظفين بضرورة زيادة مؤهلاتهم لشتى ميادين التكنولوجيا الحديثة.

**الجدول رقم 22 :** يبين دور برامج التدريب في تحفيز الموظفين على زيادة مؤهلاتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة.

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	28	93.33
لا	2	6.67
مجموع	30	100%

**الشكل رقم 22:** يوضح دور برامج التدريب في تحفيز الموظفين على زيادة مؤهلاتهم في التكنولوجيا



من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (28) فرد ما يعادل نسبة 93.33%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (2) أفراداً بنسبة بلغت 6.67%، كما هو موضح في الشكل رقم (22)

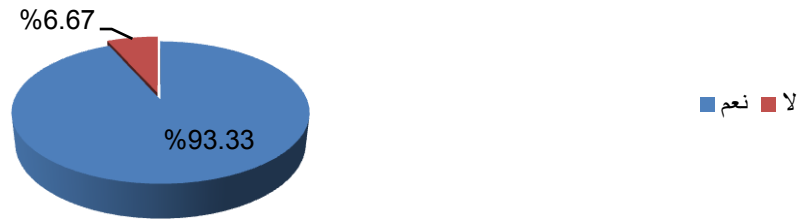
• السؤال رقم 23: هل تأهلك برامج التدريب على الإبداع وتطبيق تقنيات التكنولوجيا الحديثة في العمل بتحكم؟

• الغرض منه: معرفة دور برامج التدريب في الرفع من كفاءة الموظفين في تطبيق تقنيات التكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم 23: يبين أهمية برامج التدريب في رفع كفاءة الموظفين في مجال التكنولوجيا الحديثة

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	28	93.33
لا	2	6.67
مجموع	30	100%

الشكل رقم 23: يوضح أهمية التدريب في رفع كفاءة الموظفين في مجال استعمال التكنولوجيا في العمل داخل المؤسسة



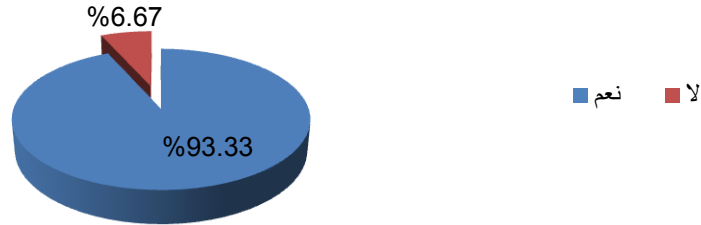
من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل "نعم" بلغ عددهم (28) فرد ما يعادل نسبة 93.33%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة "لا" وكان عددهم (2) أفراداً بنسبة بلغت 6.67%، كما هو موضح في الشكل رقم (23)

- السؤال رقم 24: هل ترى بأنه من الضروري تكثيف نشاط التدريب في مؤسستك باستخدام أساليب التكنولوجيا ؟
- الغرض منه: معرفة رأي الموظفين في مضاعفة برامج التدريب في مجال التكنولوجيا الحديثة.
- الجدول رقم 24: يبين رأي الموظفين في ضرورة مضاعفة برامج التدريب في مجال التكنولوجيا الحديثة.

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	28	93.33
لا	2	6.67
مجموع	30	100%

الشكل رقم 24: يوضح رأي الموظفين في ضرورة مضاعفة دورات التدريب في

مجال التكنولوجيا الحديثة



من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا إلى مجموعتين مجموعة ترى أن الإجابة على البديل " نعم " بلغ عددهم (28) فرد ما يعادل نسبة 93.33%، ومجموعة أخرى ترى بأنه يحتوي على الإجابة " لا " وكان عددهم (2) أفراداً بنسبة بلغت 6.67%، كما هو موضح في الشكل رقم (24)

## 2- مناقشة النتائج على ضوء محاور الدراسة:

### 2-1- مناقشة نتائج المحور الأول من استمارة الاستبيان:

#### المحور الثاني : - لاستقطاب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا

حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الاستبيان في المحور الأول وذلك في الأسئلة :

- سؤال 01 بنسبة % 66.66 من إداريين معظمهم يرون أن للتكنولوجيا أثر على وظيفة التخطيط
- وسؤال رقم 02 بنسبة % 83.33 من إداريين معظمهم يرون أن للتكنولوجيا أثر إيجابيا على وظيفة التخطيط وسؤال رقم 03 بنسبة % 66.66 من إداريين يرون للاستقطاب الموارد البشرية يكون بعد دراسة مؤهلات العنصر البشري وسؤال رقم 04 بنسبة % 60 من إداريين يرون أن التحكم و إتقان تكنولوجيا من ضمن شروط التقدم لشغل الوظيفة وفي سؤال رقم 05 بنسبة % 63.33 من الإداريين يؤمنون إن المؤسسة تلجأ إلى استقطاب كفاءات في مجال التكنولوجيا واكتساب معارف جديدة اما بالنسبة لسؤال رقم 06 بنسبة % 83.33 من إداريين يرون استخدام المديرية لشبكة الانترنت في عملية الاستقطاب سؤال رقم 07 بنسبة % 76.66 من إداريين يرون أن الاهتمام بعملية الاستقطاب يساهم من تقليل التكاليف التدريب لاحقا

من خلال النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من الاستمارة الموجهة إلى إداريي مديرية الشباب والرياضة، نلاحظ أن آراء الإداريين في مديرية الشباب والرياضة توحدت على أن استقطاب الموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة له أهمية في المؤسسة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب والرياضة.

وفي النهاية هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى أن لعملية استقطاب الموارد البشرية في

باستخدام أساليب التكنولوجيا لها أهمية في مديرية الشباب والرياضة.

## 2-2- مناقشة نتائج المحور الثالث من الاستمارة الموجهة إلى إداريي مديرية الشباب والرياضة:

حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الاستبيان في المحور الثاني وذلك في الأسئلة :

سؤال رقم 08 بنسبة 83.33 % من إداريين معظمهم يرون ان اختيار الالكتروني يمتاز بسهولة والسرعة وسؤال رقم 09 بنسبة 66.66 % من إداريين يرون أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا في عملية الاختيار موارد البشرية أما بالنسبة لسؤال رقم 10 بنسبة 80% من إداريين يرون أن المؤسسة تعتمد على مقابلة الشخصية مع الأفراد الراغبين لشغل الوظيفة وسؤال رقم 11 بنسبة

76.66% من الإداريين يرون ان المكلفين بعملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية سؤال رقم 12 بنسبة 76.66% من إداريين يرون تطبيق الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة سؤال رقم 13 بنسبة 83.33% يرون أن المؤسسة تهتم بعملية تقييم مؤهلات الأفراد باستخدام أساليب التكنولوجيا وسؤال رقم 14 بنسبة 96.66 من إداريين يرون ان المؤسسة تعتمد على نزاهة وشفافية في عملية الاختيار سؤال رقم 15 بنسبة 93.33 من إداريين يرون أن عملية اختيار تتكون وفق مبدأ الجدارة

من خلال النتائج المتحصل عليها من المحور الثاني من الاستمارة الموجهة إلى إداريي مديرية الشباب والرياضة، نلاحظ أن آراء الإداريين في مديرية الشباب والرياضة توحدت على أن اختيار الموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا له أهمية في المؤسسة الرياضية و نستطيع القول في النهاية أن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية أن لعملية اختيار الموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا له أهمية في المؤسسة الرياضية

## 2-3- مناقشة نتائج المحور الرابع من استمارة الاستبيان الموجهة للإداريين في مديرية الشباب والرياضة:

سؤال رقم 16 بنسبة 83.33% من إداريين يرون أن مضاعفة استعمال التكنولوجيا في المؤسسة أما بالنسبة لسؤال رقم 17 بنسبة 83.33% من إداريين يرون أنهم ليسو متمكنين في استعمال التكنولوجيا أما سؤال رقم 18 بنسبة 83.33% من إداريين أنهم تم توفير لمستخدميها تدريباً في مجال التكنولوجيا أما بالنسبة لسؤال 19 بنسبة 83.33% من إداريين يرون أن التدريب غير كافٍ التي توفرها المؤسسة أما بالنسبة لسؤال 20 بنسبة 66.66% من إداريين يرون أن الدورات تكوينية التي يتلقاها الموظفون في المؤسسة دورات خارجية أما سؤال 21 بنسبة 93.33% من إداريين يرون أن دور برامج التدريب لها أهمية على زيادة مؤهلاتهم أما بالنسبة للسؤال رقم 22 بنسبة 93.33% من إداريين يؤمنون أهمية برامج التدريب لها أهمية في رفع كفاءة الموظفين و سؤال رقم 23 بنسبة 93.33% من إداريين يرون أن من ضرورة مضاعفة برامج التدريب

من خلال النتائج الممثلة لعبارات المحور الثالث من الاستمارة الموجهة إلى إداريي مديرية الشباب والرياضة، نلاحظ أن الإداريين في مديرية الشباب والرياضة يوافقون على أن تدريب الموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا له أهمية في المؤسسة الرياضية

وفي النهاية هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثالثة أن لعملية تدريب الموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا لها أهمية في مديرية الشباب والرياضة.

سنطرق إلى استعراض أهم الاستنتاجات والتي خلص إليها الباحث بعد عملية تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وبعدها يتم تقديم اقتراحات في ضوء الدراسة لتحقيق غاية البحث المتمثلة في أهمية التخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا في مؤسسة الرياضية .

## 1- استنتاج عام:

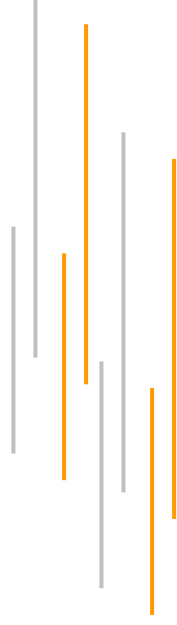
يستعرض الباحث أهم النتائج التي حصل عليها من خلال دراسته الميدانية حول أهمية التخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا في مؤسسة الرياضية:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم عمليات التخطيط للموارد البشرية.
- دراسة عملية الاستقطاب للوظائف الشاغرة باستخدام أساليب التكنولوجيا تتم بعد دراسة مؤهلات المتقدمين للوظيفة يساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التمكن من تقنيات التكنولوجيا الحديثة وكيفية استعمال جهاز الحاسب وملحقاته أصبح ضمن متطلبات شغل الوظيفة، وهذا نتيجة توظيف هذه التكنولوجيا في جميع الأعمال والمستويات.
- لا تولد عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مشاكل لدى العمال (فقدان مناصب العمل) عكس ما هو متصور.
- استقطاب مهارات خارجية والاعتماد على كفاءات في مجال التكنولوجيا الحديثة يعد عامل هام من أجل اكتساب خبرات ومعارف جديدة
- قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجب نشر ثقافة للموظفين بنجاعة هذه الخطوة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد في دقة المعلومات، تشكل أفضل لمعلومات الموارد البشرية، مما يسهل التعامل معها من طرف الموظفين، واستخدامها بشكل أفضل في أداء مهامهم.
- ربح الوقت، التخلص من الأعمال الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة الموارد البشرية، تحقيق زيادة، سرعة، كفاءة وجودة عملياتها.
- التدريب على مختلف التكنولوجيات هو ضرورة لا بد منها، وهذا من أجل مواكبة التطورات المستمرة للتكنولوجيا الحديثة و الارتقاء العلمي للأفراد في مجال التكنولوجيا.

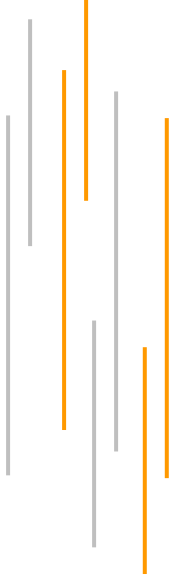
لعملية التدريب دور إيجابي في زيادة دافعية الموظفين نحو ضرورة إكستاب معارف وخبرات جديدة وتكوين أنفسهم في مجال التكنولوجيا الحديث

## 2- اقتراحات:

- بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على مدى تأثيرها واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية يمكن تقديم الإقتراحات والتوصيات التالية :
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية أصبح نتيجة حتمية للتطورات تكنولوجيا التي يشهدها العصر الحالي وبالتالي فإنه يجب مواكبة هذه التطورات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف وظائفها بالتركيز على وظيفة التخطيط للموارد البشرية.
- الإطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال والاعتماد عليها في عملية التخطيط للموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار محيطها وظروفها.
- ضرورة تبني إستراتيجيات التدريب التكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المنظمة بشكل عام وإدارة موارد البشرية بشكل خاص.
- القيام بعمليات تحسيسية للموظفين.
- تكثيف الدورات التدريبية.
- اقتناء برامج معلوماتية تعتمد على تكنولوجيا المعلوماتية كالعمل الجماعي، برامج الفرز والانتقاء، برامج تخزين وتنظيم المعلومات....
- يجب أن تهتم الدولة بالموارد البشري وذلك بداية من الاهتمام بجميع المراحل التعليمية، في هذا المجال بتشجيع الأسلوب الجديد للتدريس بالكفاءات وإدخال الإعلام الآلي في مرحلة مبكرة ولكن هذا غير كاف في الآن، فعلى الاهتمام بتكوين المكونين في هذا المجال.
- تشجيع البحث والدراسة في هذا المجال .
- استبدال الطرق التقليدية في عملية التوظيف والاستقطاب والتدريب والتكوين بالطرق الحديثة.



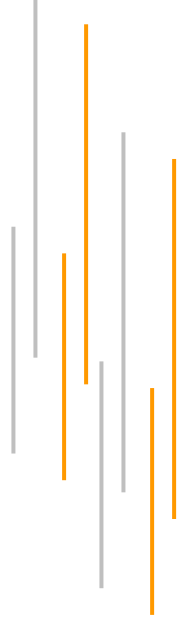
الخاتمة



## خاتمة

يعتبر التخطيط أساس نجاح العمل ورسم خطة العمل من مقومات الأعمال، ومن الواضح أن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الرئيسية والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى، وتتناول هذه الوظيفة تحديد ما يجب إنجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين، ولذلك فالتخطيط يربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف. وحتى يستطيع المشروع القيام بهذه المهمة فإن عليه أن يتعرف على التغيرات التي تحدث في البيئة والتي لها أثر على ظروف العمل في المستقبل، ثم تبدأ عملية التخطيط بوضع الأهداف، فالتنبؤ ثم وضع الخطة، ثم ممارسة التأثير على المراكز الإدارية المختلفة لاتباع الخطة، ثم متابعة الخطة للتعرف على أية انحرافات قد تحدث، والتعرف على أسبابها من أجل معالجتها، أو الاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية. ويجب علينا جميعاً أن نعلم أن العصر الذي نعيشه هو عصر التنظيم والتخطيط لنجاح كل عمل يريده الإنسان في حياته، وهو زمان حسن الضبط والتدبير للأمور والأعمال أكثر من أي وقت مضى، والدولة الناهضة هي الدولة التي ترصد التوقعات الاجتماعية وتخطط لها بحسن النظر والتدبير .

وهكذا لكل بداية نهاية ، وخير العمل ما حسن آخره وخير الكلام ما قل ودل وبعد هذا الجهد المتواضع أتمنى أن أكون موفقاً في سردي للعناصر السابقة سرداً لا ملل فيه ولا تقصير موضحاً الآثار الإيجابية والسلبية لهذا الموضوع الشائق الممتع ، وفقني الله وإياكم لما فيه صالحنا جميعاً .



# المراجع



## I. قائمة الكتب:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2003.
- 2- أحمد الرفاعي غنيم، نصر محمود صبري، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss، دط، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، د.س.
- 3- أحمد السعاف صالح، مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، د.ط، دون جهة نشر، الرياض السعودية 1986.
- 4- أحمد العايد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989.
- 5- أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، ط3، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2002.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 7- أحمد محمد المصري، التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 8- أسامة أمين ربيع، التحليل الإحصائي، ط2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة مصر، 2007.
- 9- أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة لورد العالمية لشؤون الجامعة، 2006.
- 10- أشوك شاندا، شلبي آويرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 11- الرفاعي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارة اقتصادية، دار وائل للطباعة النشر، 1996.
- 12- أمل محمد خطاب، تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تطوير الأداء الصفحي، ط1، دار العلم العربي، القاهرة، مصر، 2010.
- 13- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003.
- 14- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- 15- حسن معوض، حسن شلتوت، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 1997.
- 16- حسنين شفيق، الإعلام الجديد (الإعلام البديل) تكنولوجيا جديدة في عصر ما قبل التفاعلية، ط1، دار فكر وفن للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
- 17- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 18- خليل نبيل مرسى، سليم أحمد، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التنافسية إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 19- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية د.ط، طبع نشر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.

- 20- ربيعة علي، إدارة الموارد البشرية" تخصص نظم المعلومات الإدارية"، د.ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 21- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 22- رواية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 23- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، د.ط، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 26- عبد الحكيم خلاف معجم السبيل، ط1، دار الرسالة، الجزائر، 2002.
- 27- عبد العزيز فهمي هيكل ، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1989.
- 28- عبد العظيم الفرجاني، التكنولوجيا و تطوير التعليم، د.ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 29- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، د. ط، منشورات الشهاب باتنة، الجزائر 1998.
- 30- عسقول، محمد عبد الفتاح، الوسائل والتكنولوجيا في التعليم بين الإطار الفلسفي والإطار النظري، ط 1، مكتبة آفاق للنشر، غزة، 2003.
- 31- عفاف عبد المنعم درويش: تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية، الناشر منشأة المعارف الإسكندرية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 32- علاء الدين يوسف وآخرون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، د.ط ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 33- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 34- عماد عبد الرحيم الزغلول وعلي فاتح الهنداوي، مدخل إلى علم النفس، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 35- عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، د.ط، دار زهران للنشر، عمان، 1996.
- 36- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 37- فريد كتم أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، ج 2، ط1، دار الميرة، عمان 2006.

- 38- فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال (المفهوم، الاستعمالات، الأفاق)، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 39- ليلي السيد فرحات، القياس والاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2001.
- 40- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، 2004.
- 41- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار الوفاء للعالم للطباعة و النشر، 2008.
- 42- محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين غضبان، القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، ط3، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
- 43- محمد نصر الدين رضوان، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة مصر، 2006.
- 44- محمد نصر الدين رضوان، الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر للطبع والنشر، 2003.
- 45- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، د.ط، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 46- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، الرواق للنشر عمان، 2000.
- 47- مروان عبد المجيد إبراهيم، طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 48- مروان عبد المجيد إبراهيم، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999.
- 49- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 50- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 51- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية " (بوزيد صحراوي وآخرون، مترجم)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 52- ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، د.ط، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 53- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- II. الرسائل والأطروحات العلمية:**
- 54- باسمه علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

55- قارح مبروك، الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2014.

**III. الجرائد والمناشير:**

56- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، المرسوم التنفيذي رقم 345-06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006.

57- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، المرسوم التنفيذي رقم 283-93 المؤرخ في 23 نوفمبر، 1993.

58- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، المرسوم التنفيذي رقم 234-90 المؤرخ في 28 جويلية 1990.

**IV. المعاجم والقواميس:**

60- المعجم العربي الميسر للمدرسة والجامعة، دار الكتاب المصري، القاهرة، د.س.

**V. الدوريات والمجلات:**

59- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 12 و 13 نوفمبر 2005.



الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم الإدارة و التسيير الرياضي  
تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية

استمارة استبيان موجه لإداريي مديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي

يقوم الطالب بدراسة حول " أهمية التخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا  
بالمؤسسة الرياضية "

و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .

و لإيماننا العميق بأنكم الأكثر معرفة بالوضع القائم في المديرية، و أنكم خير مصدر للوصول إلى  
المعلومات المطلوبة، كونكم أهل خبرة و اختصاص، توجهنا إليكم لتعبئة هذه الإستبانة و كلنا أمل أن  
نجد التعاون المطلق من قبلكم.

يرجى قراءة فقرات الإستبانة المرفقة و اختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي.

علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث  
العلمي.

2018/2017

محور الاول: بيانات الشخصية :

ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة.

بيانات شخصية:

- 1: الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2: السن : ☐ 30-21 ☐ 40-31
- ☐ 50-41
- ☐ أكثر من سنة 50
- 3: المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 4: الأقدمية في الوظيفة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

المحور الأول: - لاستقطاب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا

5- هل تعتقد أن عملية إدخال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في المؤسسة يؤثر على وظيفة التخطيط للموارد البشرية ؟

☐ نعم ☐ لا

6- إذا كانت إجابتك نعم كيف يتم ذلك ؟

☐ ايجابيا ☐ سلبي

7- هل استقطاب الموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا يتم بعد دراسة ؟

☐ مؤهلات العنصر البشري ☐ مواصفات وخصائص الوظيفة

8- هل تضع المؤسسة للأفراد المستقطبين جملة من الشروط في إتقان التكنولوجيا الحديثة ؟

☐ نعم ☐ لا

9- هل تلجأ المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات في مجال التكنولوجيا الحديثة لتطوير واكتساب معارف جديدة ؟

☐ نعم ☐ لا

10- هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى التوظيف الالكتروني عبر شبكة الانترنت ؟

☐ نعم ☐ لا

11- هل الاهتمام بعملية الاستقطاب يساهم من تقليل تكاليف تدريب لاحقا؟

☐

نعم ☐

المحور الثاني: - لاختيار الموارد البشرية يتم باستخدام الأساليب تكنولوجيا في المؤسسة

12- فيما يتميز الاختيار الالكتروني مقارنة بالطرق التقليدية؟

الاختيار الأنسب ☐ السهولة والسرعة ☐

13- هل تعتمد المؤسسة على برنامج اختيار الالكتروني معتمد لتصفية الكم الهائل من طلبات التوظيف

المقدمة للمؤسسة ☐ نعم ☐ لا ☐

14- هل تستعمل المؤسسة المقابلات الأولية عبر ؟

البريد الالكتروني ☐ مكالمات هاتفية ☐ المقابلة الشخصية ☐

15- هل المكلفين بعملية الاختيار وانتقاء الأفراد مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية ؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل تتم عملية الاختيار بناءا على الخبرات والمؤهلات المطلوبة باستخدام أساليب التكنولوجيا ؟

نعم ☐ لا ☐

17- تتم عملية تقييم خبرات ومؤهللات الأفراد الذين تم اختيارهم تراعي التطور المستمر لتكنولوجيا الحديثة ؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل تتم عملية اختيار المرشحين للوظائف بنزاهة وشفافية ؟

نعم ☐ لا ☐

19- إذا كانت إجابتك بنعم هل تتم عملية الاختيار وفقا لمبدأ الجدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: - للتدريب الموارد البشرية يتم بأساليب التكنولوجيا

20- هل توافق على مضاعفة استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

21- إذا كانت إجابتك لا لماذا؟

لست متحمكا في استعمال التكنولوجيا ☐ تفضل الطرق التقليدية في العمل ☐

22- هل وفرت المؤسسة لمستخدميها تدريبا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟

نعم ☐ لا ☐

23- إذا كانت إجابتك نعم هل هذا التدريب يعتبر ؟

☐ كافي ☐ غير كافي

24- إذا سبق أن تلقيت دورات تدريبية فما طبيعة هذه الدورات؟

☐ داخلية (داخل المؤسسة) ☐ خارجية (خارج المؤسسة)

25- هل تحسّسك برامج التدريب بضرورة العمل على زيادة مؤهلاتك في شتى ميادين التكنولوجيا؟

☐ نعم ☐ لا

26- هل تأهلك برامج التدريب على الإبداع وتطبيق تقنيات التكنولوجيا الحديثة في العمل بتحكم؟

☐ نعم ☐ لا

27- هل ترى بأنه من الضروري تكثيف نشاط التدريب في مؤسستك باستخدام أساليب التكنولوجيا ؟

☐ نعم ☐ لا

## قائمة المحكمين:

المحكم	الدرجة العلمية	القسم	الجامعة
	"		
	"		
	"		

## ملخص الدراسة

- 1- عنوان الدراسة : أهمية تخطيط الموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا في مؤسسة الرياضية .  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي
- 2- هدف الدراسة : إبراز أهمية التخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا في مؤسسة الرياضية .
- 3- مشكلة الدراسة :  
ما أهمية التخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا في مؤسسة الرياضية.
- 4- فرضيات الدراسة :  
التخطيط للموارد البشرية باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية  
. لاستقطاب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية  
لاختيار الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية  
- . التدريب للموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية
- 5- إجراءات الدراسة الميدانية :  
- عينة الدراسة: أخذنا مسح شامل وذلك لقلة أفراد مجتمع الدراسة. - المجال الزماني والمكاني : كانت بداية دراستنا الميدانية في الفترة من شهر أفريل الى غاية شهر جويلية الحث قمنا في هذه الفترة وتوزيع استمارات الاستبيان على إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي .  
- المنهج المتبع: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.  
- أدوات الدراسة: اعتمدنا في بحثنا على والاستبيان الموجه للإداريين أما الأساليب الإحصائية فاعتمدنا على القاعدة الثلاثية والدوائر النسبية .
- 6- نتائج الدراسة:  
. لاستقطاب الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية  
لاختيار الموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية  
- . التدريب للموارد البشرية يكون باستخدام أساليب التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية
- 7- الاقتراحات والتوصيات:  
تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخطيط الموارد البشرية لأنه أصبح نتيجة حتمية.  
الإطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال والاعتماد عليها في عملية التخطيط للموارد البشرية.  
ضرورة تبني إستراتيجيات التدريب التكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.  
القيام بعمليات تحسيسية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في العمل  
تكثيف الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة.  
تشجيع البحث والدراسة في هذا المجال.  
استبدال الطرق التقليدية في عملية التوظيف والاستقطاب والتدريب والتكوين بالطرق الحديثة