

رقم:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم: ادارة الموارد البشرية وتسيير المنشاة الرياضية..



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر  
تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية.

العنوان

# واقع تخطيط الموارد البشرية في الادارة الرياضية.

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة  
لولاية بسكرة.

تحت إشراف:

- د. صواش عيسى

من إعداد :

- بلعابد فاتح الامين

- سالم جعفر

السنة الجامعية : 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عبدالله

س

ا

اشرح لي  
قناري ويسر  
لي امري

ا

ا

# الاهداء

إلى الذي رباني وسهر على تعليمي أسمى معاني التربية والفضيلة ، إلى من كلله الله بالهبة والوقار ، إلى من احمل اسمه بكل افتخار ، إلى من أدين له بكل نجاح أصبته بعد الإله ، إلى من أنا ومالي له ، إلى أبي العزيز الغالي حفظه الله ورعاه وأمد في عمره ... ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد.

إلى من ركع العطاء أمام قدميها ، وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعا لغد أجمل ، إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها إلى من قال فيها الرسول صلى الله عليه وسلم - الجنة تحت أقدام الأمهات - إلى أول اسم تلفظت به شفاهي ، أمي ، ثم أمي ، ثم أمي ، حفظها الله وأطال في عمرها .

- واللذان مهما بلغ بي الشكر والثناء لن أوفيتهما حقهما ، حفظهما الله وأطال في عمرهما -

إلى من هم اقرب إلي من روحي ، إلى من قاسموني رحم أمي وحب وحنان والدي ، إلى من روحي لهم فداء ، إلى من بهم استمد عزتي وإصراري .. أخوي العزيزين ....

- كما لا أنسى أحبتي قلبي العصفورين أبناء أختي فضهما الله و رعاهما-

إلى من أمر الله بصلتهم فوصلوني وأرجو أن أوفي حق صلتهم إلى كل الأهل و الأقارب كما اخص بالذكر جدتي الغالية على قلبي فلها مني كل الشكر والعرفان .  
إلى إخوة لم تلدهم أمي ، إلى من كانوا عوناً لي في الضراء كما في السراء كل باسمه أصدقائي الأوفياء الذين تسكن صورههم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها .

إلى جميع الزملاء دفعة 2021/2020 ماستر ادارة و تسيير المنشأة رياضية - جامعة محمد خيضر بسكرة -

إلى كل الأساتذة الذين تابعوني في مشواري الدراسي ولم يخلوا عليا بالنصيحة.

إلى كل من علمني حرفاً وأسدى إلي النصيحة، وأحب لي الخير إلى كل من أتسع له قلبي ولم تتسع له هذه الورقة، إلى كل من اعرفه من قريب أو من بعيد .

أهدي هذا العمل المتواضع



بلعابد فاتح الامين

# الاهداء

إن واجب الشكر في البداية هو الله عز و جل على ما سهله ووقفنا له لتتمة هذا العمل تبعاً لقوله تعالى " : لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم.

كما يكون واجب الشكر لكل الذين ساعدوني في إنجاز بحثنا انطلاقاً من قول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

إلى من يحمل صدارة إهدائي وشكري **وطني الغالي الجزائر**

إلى النور الساطع الذي يبين حياتي إلى رمز الحب والحنان إلى من دفعني نحو شاطئ الأمان إلى من أشرت راحتي وسعادتي بتعبها إل أعلى أسم نطقه لساني **أمي الغالية**.

إلى من عمل بجهد وتعب لأصل إلى هذا المقام إل من أخذ بيدي وأغرقني بحبه ونصائحه وتوجيهاته وكان بمثابة الصديق والأخ والدي العزيز و إلى إخوتي الأعزاء.

إلى جميع الأقارب كبير كان أم صغير وكل من يعرف عائلي وإلى زملاء الطفولة وإلى زملاء الدراسة وإلى من قضيت معهم أحلى أيامي في الجامعة

إلى أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعة

إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد



.....

سالم جعفر

# شكر و عرفان

إن الحمد لله نحمده و نستعينه ونشكره صاحب المنة والنعمة الذي وفقني في إنجاز هذا العمل راجية أن يتقبله مني قبولاً حسناً وينفعني وغيري به.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: ﴿ فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (19)

قال تعالى: ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ سورة إبراهيم الآية (٧)

صدق الله العظيم

كما لا يفوتنا أن نسجل أسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذنا السيد " صواش عيسى " المشرف على إعداد هذه المذكرة لما غمرنا به من رعاية ونصح وتوجيه.

كما لا ننسى التوجه بالشكر الخالص إلى جميع اساتذة لما قدموه لنا من دعم لاتمام هذه المذكرة بنجاح.

كما يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، سواء من بعيد أو من قريب.

والله تعالى المسؤول أن ينفع بهذا المجهود المتواضع ويجعل حظه القبول .

" اللهم لا سهل إلا ما جعلته لنا سهل "



.....

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ج	شكر وعرافان
د	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
02	المقدمة
19-04	الجانب التمهيدي
05	اشكالية البحث
06	تساؤلات البحث
06	الفرضية الرئيسية
06	الفرضيات جزئية
06	اهداف البحث
07	اهمية البحث
08	مصطلحات البحث
11	الدراسات السابقة والمتشابهة.
61-20	الجانب النظري
39-21	الفصل الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية
22	تمهيد
27-23	1 ماهية ادارة الموارد البشرية
24	1.1 مفاهيم ادارة الموارد البشرية
25	2.1 لمحة تاريخية عن ادارة الموارد البشرية
26	3.1 اهداف ادارة الموارد البشرية
27	4.1 العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية
38-28	2 ماهيه تخطيط الموارد البشرية

31-29	1.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية واهميتها واهدافها.
29	1.1.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
30	2.1.2 اهداف تخطيط الموارد البشرية
30	3.1.2 اهمية تخطيط الموارد البشرية
33-31	2.2 اساسيات في تخطيط الموارد البشرية.
31	1.2.2 خصائص تخطيط الموارد البشرية
32	2.2.2 ابعاد تخطيط الموارد البشرية
33	3.2.2 مقومات تخطيط الموارد البشرية
36-34	3.2 مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية.
38-37	4.2 التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
37	1.4.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية
38	2.4.2 معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية
39	الخلاصة
61-40	الفصل الثاني: ماهية الادارة الرياضية
41	تمهيد
45-42	3 ماهية الادارة.
43	1.3 مفهوم الادارة.
44	2.3 نبذة تاريخية حول الادارة.
45	3.3 اهمية الادارة,
49-46	4 ماهية الادارة الرياضية.
47	1.4 مفهوم الادارة الرياضية.
48	2.4 اهمية الادارة الرياضية.
49	3.4 المهارات الاساسية الادارة الرياضية.
49	4.4 صفات الادارة الرياضية.
60-50	5 وظائف الادارة الرياضية.
52-51	1.5 التخطيط في الادارة الرياضية.

51	1.1.5 مفهوم التخطيط في الادارة الرياضية.
52	2.1.5 مبادئ التخطيط في الادارة الرياضية.
52	3.1.5 خطوات التخطيط في الادارة الرياضية.
55-53	2.5 التنظيم في الادارة الرياضية.
53	1.2.5 مفهوم التنظيم في الادارة الرياضية.
53	2.2.5 انواع التنظيم في الادارة الرياضية.
54	3.2.5 مبادئ التنظيم في الادارة الرياضية.
57-56	3.5 التوجيه في الادارة الرياضية.
56	1.3.5 مفهوم توجيه في الادارة الرياضية.
57	2.3.5 مبادئ التوجيه في الادارة الرياضية.
57	3.3.5 عناصر التوجيه في الادارة الرياضية.
60-58	4.5 الرقابة في الادارة الرياضية.
58	1.4.5 مفهوم الرقابة في الادارة الرياضية.
59	2.4.5 مبادئ في الرقابة في الادارة الرياضية.
60	3.4.5 محاور الرقابة في الادارة الرياضية.
61	خلاصة
100-62	الجانب التطبيقي
71-63	الفصل الثالث: منهجية البحث و الاجراءاته الميدانية
64	تمهيد
65	1 الدراسة الاستطلاعية
65	2 الدراسة الاساسية:
65	1.2 منهج البحث
66	2.2 مجتمع البحث وعينة البحث
66	1.2.2 مجتمع البحث
66	2.2.2 عينة البحث
67	3 مجالات البحث
67	4 متغيرات البحث
68	5 ادوات البحث

69	6 الاسس لعلمية للادوات المستخدمة
70	7 الاساليب الاحصائية
71	الخلاصة
94-72	الفصل الرابع: عرض و تحليل النتائج
73	تمهيد
95-74	1 عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
81-74	1.1 عرض و تحليل نتائج المحور الاولى.
86-81	2.1 عرض و تحليل نتائج المحور الثانية.
94-87	3.1 عرض و تحليل نتائج المحور الثالثة.
100-95	الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها على ضوء الفرضيات
96	تمهيد
98-97	1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
97	1.1 مناقشة النتائج في ضوء المحور الأولى
97	2.1 مناقشة النتائج في ضوء المحور الثانية
98	3.1 مناقشة النتائج في ضوء المحور الثالثة
99	2 الخلاصة العامة
100	3 الاقتراحات
105-101	قائمة المراجع
112-106	الملاحق
116-113	ملخص البحث

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الجدول معامل الثبات الفا كرونباخ	69
02	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الاول	74
03	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الثاني	75
04	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الثالث	76
05	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الرابع	77
06	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الخامس.	78
07	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال السادس.	79
08	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال السابع	80
09	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الثامن.	81
10	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال التاسع	82
11	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال العاشر	83
12	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الحادي عشر.	84
13	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الثاني عشر.	85
14	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الثالث عشر	86
15	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الرابع عشر	87
16	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الخامس عشر	88
17	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال السادس عشر	89
18	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال السابع عشر	90
19	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال الثامن عشر	91
20	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال التاسع عشر.	92
21	يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم $\chi^2$ للسؤال العشرين	93

## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الاول	74
02	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الثاني	75
03	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الثالث	76
04	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الرابع	77
05	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الخامس.	78
06	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال السادس	79
07	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال السابع	80
08	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الثامن	81
09	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال التاسع	82
10	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال العاشر	83
11	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الحادي عشر	84
12	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الثاني عشر	85
13	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال الثالث عشر	86
14	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال الرابع عشر.	87
15	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال الخامس عشر	88
16	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال السادس عشر.	89
17	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال السابع عشر	90
18	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال الثامن عشر.	91
19	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال التاسع عشر	92
20	يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال العشرين	93

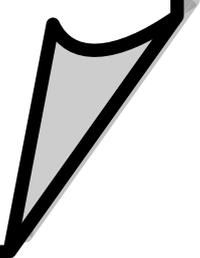
## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
107	الاستبيان الموجه نحو موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة	01
110	وثيقة طلب تسهيل مهام	02

الله



.....



### المقدمة:

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة و رسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت. إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات و تعقد المكونات

وتباين مفاهيم ادارة الموارد البشرية تبعاً للمداخل التي ينطلق منها الباحثون، سياسية كانت ام ادارية او اجتماعية او اقتصادية او ثقافية، ولعل كثرة المؤلفات والبحوث التي تناولت ادارة الموارد البشرية تعكس مدي اهمية هذا المفهوم في عصر عرف الانفتاح العلمي و التفجر المعرفي والتطور التقني و التكنولوجيا في كافة الميادين مما فرض على اهتمام المنظمات والمؤسسات العناية بالموارد البشرية بوصفها عنصراً مهماً في العملية الادارية، فهي تحتاج اليها لكي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به في تحقيق أهدافها المسطرة وغايتها المنشودة، ومن هنا علينا ان نذكر دائماً ان الغاية الاساسية للإدارة هي تحقيق افضل النتائج وهذا لن يتحقق الا من خلال قوة الموارد البشرية الفعالة، فإن كانت المنظمة تعتمد في تحقيق أهدافها علي الموارد التنظيمية الغير بشرية وتجعل هذا النجاح ممكناً إلا أن الموارد البشرية هي التي تجعله حقيقة واقعة. (عمر سامي، 2007، ص09)

إن تحقيق استفادة قصوى من الموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة لن يكون إلا بوجود إدارة قادرة ومسؤولة لذا حرص المدراء على إعطاء هذه الوظيفة القدر الكافي من الاهتمام، والتي عرفت تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، وشكل مفهوم الموارد البشرية الأبعاد الحقيقية لوظائفها ولعل أبرزها تخطيط الموارد البشرية الذي يعمل على تلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يخص بتوزيع القوى العاملة و إعداد الموازنة التخطيطية للوظائف ومن هنا يبرز لنا مصطلح خطة قوة العمل وهي تتضمن عدد من تحتاجهم المنظمة في المستقبل من شاغلي الوظائف المختلفة، وتاريخ الحاجة لكل منهم ومصدر توفيرهم ومن يجب تعيينهم وتهيئتهم عند الحاجة لهم. وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقاً أعداد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة حسب الوظيفة والتاريخ. (بوزيان، 2013، ص25)

ولقد كان لازماً على النظام الإداري في الادارة الرياضية أن يتبوأ مكانة مرموقة في مواجهة الصعوبات والتحديات، وسيما منها التطور والتجديد التي شهدته الادارة الرياضية و التي تعتبر بؤرة هامة من بؤر التطور و التغيير في المجتمع وتطوير

ثقافته، وتعمل في اطار رؤيتها العامة للوصول الي أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها التي يشدها المجتمع، ونظرا لأهمية التخطيط علي مستوي المنظمة الرياضية والوظائف الادارية واعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث واستخدامه كأداة للتطوير والتغيير، كان لابد من تبني تخطيط الموارد البشرية كل المشكلات التي تتعرض لها الادارة الرياضية حيث يساعد تخطيط الموارد البشرية في إدراك الاحتياجات المستقبلية للإدارة الرياضية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، والمدى الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع هذه الاحتياجات، وهذا من أجل إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد وفي الوقت المناسب. (قرين، 2014، ص20)

وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة الرياضية وبالتحديد في المقر الإداري لمديرية الشباب والرياضة للولاية وقد اخترنا ولاية بسكرة كمجال للبحث، وهذا لمعرفة الطريقة التي يتم بها التخطيط للموارد البشرية وقد قسمنا هذه الدراسة إلى ما يلي:

● الاطار التمهيدي للدراسة: وفي هذا الفصل سنحاول تحديد الاطار المنهجي للدراسة وقد شملت هذه الدراسة الاشكالية العامة والتطرق الى فرضيات الدراسة، وكذلك اهداف الدراسة واهميتها، مع تحديد مفاهيم للمصطلحات الخاصة بالدراسة وفي الاخير تطرقنا الى الدراسات السابقة .

### ● الاطار النظري والمنهجي للدراسة: سنتطرق فيه الى:

○ الفصل الاول: ماهية تخطيط الموارد البشرية: سنتعرف على مفاهيم ادارة الموارد البشرية واهميتها وكذلك سنتطرق الى لمحة تاريخية ثم سندرس موضوع تخطيط الموارد البشرية من جميع نواحي من تعريف و اهداف وخطوات وخصائص وغيرها من المحاور التي سنتطرق لها في هذا الفصل.

○ الفصل الثاني: ماهية الادارة الرياضية: وفيه سنسلط الضوء على الادارة الرياضية من خلال التطرق الى مفهومها واهميتها وخطوات ادارة الرياضية وغيرها من المحاور التي سنتناولها في هذا الفصل.

● الاطار التطبيقي والميداني للدراسة: سنتطرق في هذا الجانب على ميدان بحث هذه الدراسة متناولين فيها كل ما يخص عينة بحثنا و الدوات التي اعتمدنا عليها وكذلك الوسائل الاحصائية المعمول بها ، كما سنعمل على تحليل ومناقشة النتائج للتأكد من فرضيات البحث من خلال المعلومات التي استخلصناها من ميدان البحث.

الجانِب

التمهيدِي:



.....

### 1. الاشكالية:

إن التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في العصر الحالي في جميع الجوانب خاصة الاقتصادية والإدارية، المتمثلة في زيادة حجم المشروعات والمنظمات، تطور عدد العاملين فيها، التوسع المفرط في استعمال التكنولوجيا، الثورة في مجال المعرفة، بيئة الأعمال المضطربة التي تتفاعل فيها المنظمة، التحديات التي يتميز بها سوق المنافسة التامة، من تحديات وآثار العولمة الاقتصادية، التطور والتغير في أساليب وفنون وأدوات العمل، و تطور دور الدولة الجديد، وما صاحبه من قوانين و تشريعات وكل هذا جعل منظمة الأعمال اليوم أمام تحديات كبيرة، وجب عليها العمل على إيجاد سبل كفيلة للتكيف مع هذه المتغيرات، وتوفير كل ما يلزم من موارد مادية ومالية وبشرية، وخاصة الموارد البشرية. (جخراب، 2016، ص15)

ويعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات. ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمسة وظائف أساسية يقوم بها المدراء في تأدية مهامهم في قيادتهم لمختلف الإدارات والمؤسسات والتي تتطلب من المدير في حد ذاته دراية كبيرة بمجال عمله حتى يستطيع تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف مسطرة في أول وظيفته وهي "التخطيط"، ولعل أهم عنصر من عناصر التي يوليها التخطيط القدر الكافي من الجهد ما يطلق عليه المورد البشري، ومن هنا يأخذ موضوع التسيير الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة لأنه يعنى بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لها. ولقد خلق مصطلح تخطيط الموارد البشرية اهتماما بالغاً لدى باحثين في علوم الإدارة والتسيير، مما اثار المعرفة العلمية. (عمري، 2007، ص04).

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بنوعيه العادي والاستراتيجي داخل الادارات الرياضية، احد الدعائم الأساسية في تسييرها وأدائها المنوط بها، في محيط هادئ ومنسق باعتبار أنها تساهم في تحقيق مجموعه من الأهداف للإدارة الرياضية، هذه الأخيرة أصبح مفروضا عليها الربط بين جهود التخطيط للموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الإستراتيجية . و ذلك لضمان توفير حاجه إستراتيجية للمنظمة من الإعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوى المهارات والمواصفات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية. فعملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الادارة الرياضية يمكنها من انجاز خططها وتحقيق اهدافها بكل سهولة. (بن بوزيد، 2020، ص06)

وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع اهم وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية وهي تخطيط الموارد البشرية كمحاولة منا للتعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية على مستوى الادارة الرياضية.

## الجانب التمهيدي

من خلال ما سبق تبرز معالم اشكالية بحثنا و هي كالآتي:

- ماهو واقع تخطيط الموارد البشرية في الادارة الرياضية؟.

### 2. التساؤلات الجزئية:

- هل يقوم تخطيط الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على اساس علمية داخل الادارة الرياضية ؟

- هل تولي الادارة الرياضية الاهمية اللازمة لتدريب الموارد البشرية وفق اساس علمية مدروسة ؟.

- هل تعتمد عملية ترقية الموظفين على اساس علمية؟

### 3. الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد اهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب و

الرياضة لولاية بسكرة.

### 4. الفرضيات جزئية:

- لا يقوم تخطيط الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على اساس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية.

- لا يعطي تخطيط الموارد البشرية الاهمية اللازمة لتدريب موظفيه على اساس علمية داخل الادارة الرياضية.

- لا يعتمد تخطيط الموارد البشرية في عملية ترقية موظفيه على اساس موضوعية داخل الادارة الرياضية.

### 5. الاهداف:

لا يخلو اي عمل من هدف يوجه القائم به، واي سلوك غير هادف بمثابة ضرب من الضياع، كذلك فالطالب الباحث

الذي يقدم على إنجاز بحث في هذا المستوى يكون قد حدد جملة من الأهداف، بحيث ان الهدف الرئيسي في هذا

البحث هو التعرف على ما اذا كان هناك وجود "عدم اهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية

على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة" وكما يتضمن البحث الاهداف التالية:

- معرفة اذا كان تخطيط الموارد البشرية يقوم بعملية توظيف الموارد البشرية على اساس علمية داخل الادارة الرياضية.

- التأكد من ان تخطيط الموارد البشرية يولي الاهمية اللازمة لتدريب موظفيه على اساس علمية داخل الادارة الرياضية.

- تبيان ان تخطيط الموارد البشرية يعتمد في عملية ترقية موظفيه على اساس موضوعية داخل الادارة الرياضية.

### 6. أهمية البحث:

إن أهمية أي بحث تتوقف على أهمية الظاهرة التي تتم دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يستفاد منها.

انطلاقاً من الأدوار التعليمية والرياضية الهامة التي تقوم بها الإدارة الرياضية من خلال تسيير الموارد البشرية داخل مؤسساتها في المجال الرياضي، توصلنا إلى أنه يجب علينا دراسة تخطيط الموارد البشرية وهذا لأهميته الكبيرة في تحسين سير هذه المؤسسات وحب التطرق إلى العوامل المؤثرة وأنماط أنجع لتسييرها والسبل الأحسن لتخطيطها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم إنشاؤها من أجلها، وتكتسب دراستنا هذه أهميتها من:

#### ❖ الأهمية العملية:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه دراسة ميدانية تبرز واقع تخطيط إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية وتمثل أهميتها العملية في:

- توفير مادة علمية للدارسين والباحثين للاستفادة منها، والاعتماد على نتائجها أو الانطلاق منها في البحوث الجديدة التي تعالج مشاكل أخرى قد تكون أكثر عمقا.
- محاولة توجيه الأنظار إلى الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية كمجال مهم للدراسة والبحث.
- تشجيع الطلبة والأساتذة على التطرق لهذا الموضوع البكر في بلادنا للدراسة والبحث من جهة أخرى.
- إفادة القارئ بالنتائج العلمية لهذا البحث.

#### ❖ الأهمية العلمية:

تتجلى أهمية بحثنا في القيمة العلمية التي يكتسبها بما انه يسלט الضوء على احد العناصر الهامة في الادارة الرياضية، وهو ادارة الموارد البشرية باعتبار ان الموظفين احد اهم معايير تفوق المؤسسات على حساب الاخرى:

- استخلاص جملة من التوصيات العلمية قصد جعلها كمرجع علمي يستفيد منه الطلبة تخطيط إدارة الموارد البشرية.
- إثراء المعرفة العلمية يسלט الضوء على الاسس العلمية والموضوعية التي تنتهجها الادارة الرياضية في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- محاولة معرفة مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية خاصة عند تجسيده فعالية الموارد البشرية وما مدى تأثيرها على تحقيق اهداف الادارة الرياضية.
- السعي الى إثراء الطلبة والأساتذة بمعلومات مفيدة في مجال تخطيط الموارد البشرية.

- تزويد مكتبة المعهد بمراجع فيما يخص مساهمة تخطيط إدارة الموارد البشرية في تلبية الاحتياجات اللازمة لتطوير

المنشأة الرياضية

### 7. مصطلحات البحث:

#### • الإدارة:

- التعريف نظرياً:

يمكن تعريفها "أنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، عن طريق التخطيط و التنظيم و الرقابة و القيادة للوصول الى هدف محدد". (عبد الوهاب، 1982، ص13).

تعريف أحمد الشعري: "أنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد الادارية والبشرية المتاحة توظيفاً أمثل بواسطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بغية الوصول الى هدف او اهداف معينة ومحددة ومدروسة". (الاشعري، 2000، ص57)

كما عرفها خليل الشماع: "تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والادارية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات بكفاءة عالية، بغرض تحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية)". (الشماع، 2002، ص13)

- التعريف اجرائياً:

هي وظيفة تنفيذ الاعمال عن طريق الاخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مع مراعات المؤثرات الداخلية و الخارجية وعلى بيئة العمل.

#### • التخطيط:

- التعريف نظرياً:

قام فايول بوضع تعريف بسيط لعملية التخطيط وهو: "ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل و الاستعداد لهذا المستقبل". (النجار، 2008، ص85).

كما يعرفه محمود عمر محمود: "التخطيط نشاط انساني واعى يستمد على توظيف المنطق العلمي في التفكير و التدبير لتحديد اهداف معينة و تعيين وسائل تحقيقها". (ابو النصر، 2009، ص28).

## الجانب التمهيدي

و نعرفه ايضا: " التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط" (التجاني، عبد الغني، 2015، ص29)

### التعريف اجرائيا:

هو العملية تهتم بتوقع المستقبل و تحديد أفضل السبل لا نجاز الأهداف و يعتبر التخطيط تحليل بيانات في الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر و ذلك لبناء شيء في المستقبل و هو عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرارات

### ● ادارة الموارد البشرية:

#### - التعريف نظريا:

ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن " ادارة و وظيفة اساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة و رسالتها و يسهم في تحقيقها". (عقيلي، 2005، ص14).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية"(سلطان، 1993، ص27).

و كذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم و النوع المناسبين و بما يخدم أهداف المنظمة و يرغمهم على البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها".(البدوي، 2009، ص35).

#### - التعريف اجرائيا:

أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الآلية الموجودة داخل المنشأة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المؤسسة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير المؤسسة.

### ● تخطيط الموارد البشرية:

#### - التعريف نظريا:

يعرف تخطيط الموارد البشرية بانه " استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد انواع الوظائف و المهارات و التخصصات و الاعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة او قسم او ادارة في المنظمة و توفيرها في الوقت المناسب لكي يساعد على بقاء و تطور المنظمة، و تحقيق اهدافها". (المبيضين، الاكيلي، 2015، ص40).

يمكن أن نعرف التخطيط المورد البشري حسب كمال بدير " بأنه وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفاية". (برير، 1997، ص 69)

كما يعرفه علي السلمي " هو عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم إمكان تدبير العدد اللازم بالتنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة" (السلمي، 1998، ص 150)

**التعريف اجرائيا:**

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 استراتيجيتها، ومقارنة هذه الاحتياجات مع قوة وامكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية.

### ● الادارة الرياضية:

#### - التعريف نظريا:

هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات افراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق اهداف محددة، و هي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، و اخراجه بصورة منظمة من اجل اهداف هذه الهيئات". (ا/نعمان ، د/ عبد الله، 2010، ص 13).

وهناك من عرفها بأنها: " فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات " أو أنها" توجيه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها" (جرباع وعيش، 2018، ص 50)

كما عرفت الادارة الرياضة بأنها من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية" (إبراهيم، 2002 ، ص 35)

#### - التعريف اجرائيا:

هي عملية إنسانية اجتماعية توضع فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو الادارة او المنشئة.

### 8. الدراسات السابقة:

#### تمهيد:

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث منابع تمد الباحث بعدة معطيات يثري من خلالها بحثه وهذا من ناحية تكوين الخلفية النظرية للبحث وتوفر له الجهد لاختبار الاطار النظري لموضوع بحثه، وهي مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة لبحوث الاخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم، ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، ومن الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى تتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد بالبحث فيه وقد تم جمع مجموعة من الدراسات التي قمنا بتقسيمها حسب الزمن من الاحدث الى الاقدم.

#### I. الدراسات الجزائرية:

##### الدراسة الاولى:

دراسة طيبي أحمد بعنوان **فعالية إدارة الموارد البشرية في جلب الاستثمار الرياضي وفق متطلبات اقتصاد السوق** وهي مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي سنة 2011/2010، هدفت الدراسة الى : هو تفعيل العمل الاداري على مستوى الهياكل والنوادي الرياضية من أجل جلب استثمارات مربحة تسمح لنا بوضع سياسة احترافية وفق المعايير الدولية. وقد استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت ادوات البحث في المقابلة الشخصية، المقابلة الهاتفية، الاستبيان البردي، الاستبيان المباشر، وعلى عينة مكونة من 02: افراد من إدارة النادي اي ما مجموعه 02 فردا من الناديين و05 افراد من إدارة المنشأة أي ما مجموعه 32 فردا من المنشأتين، تم اختيارها بطريقة قام فيه الباحث بأخذ العاملين كلهم كعينة، و تتكون العينة من 52 فرد، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يجب انتهاز أسلوب الادارة الحديثة الذي يعي ويستغل التطورات الحاصلة من أجل النهوض بقطاع الرياضة وجعل
- ادارة الموارد البشرية فيه تعمل وفق قواعد النظام الدولي الجديد.
- الاهتمام بالبناء البشري وتنمية كميًا ونوعيًا وذلك بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات عن طريق التواصل المفتوح الذي يضمن مواكبة البرامج العالمية المختصة في مجال الموارد البشرية.
- العمل على توفير مناخ ملائم للاستثمار الرياضي، واستحداث اطار قانوني له، يجعل له، يجعل من ادارة الموارد

## الجانب التمهيدي

البشرية في تحديث مستمر من حيث النماء والأداء.

- تمكين الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية من تحقيق أهدافهم ضمن أهداف المؤسسة الرياضية عن طريق: تلبية الحاجيات، التحفيز، الترقية.

### الدراسة الثانية:

دراسة بركان عادل بعنوان **واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: التسيير الرياضي، 2011/2010، هدفت الدراسة الى: التعرف إلى أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيما يتعلق بملامح التخطيط و التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة تحديد ا، قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت ادوات البحث في الاستبيان المباشر، وعلى عينة مكونة من (مدراء، رؤساء الوحدات، الاقتصاديون والإداريون) وعددهم (45) تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري للمنشآت في ولاية خنشلة غير كفى للممارسة وظيفية التخطيط.
- بينت الدراسة أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.
- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.
- العاملون في المنشآت الرياضية في لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.
- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.
- تشير النتائج الى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في ادارة الرياضية.
- التوصيات: وقد أوصت الدراسة: بضرورة وضع أسس علمية وموضوعية للتخطيط وتحسينها وتنويعها مما يساهم في تحقيق اهداف المنشآت.

### الدراسة الثالثة:

دراسة بورزامة رابع بعنوان **عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر**، دراسة حالة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط الجزائري وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر-2010-2011، هدفت الدراسة الى: اسما هدف لإدارة الموارد البشرية في جميع الهيئات سواء كانت

كبيرة أم صغيرة، عامة أو خاصة هو تزويد الهيئة الرياضية بموارد بشرية فعالة و تطوير الافراد، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت ادوات البحث في مقياس الفاعلية التنظيمية ،وتم ادراج 55بندا، وعلى عينة مكونة من 20ولاية من المجتمع الاصلي لعينة الدراسة لإجراء بها الدراسة الميدانية و المتمثلة في ولاية الجزائر، البليدة، الشلف، المدية.تم اختيارها بطريقة العينة الاختيارية، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- العمل على حل مشاكل الافراد العاملين بالهيئات الرياضية وكافة مجالات العمل، و العمل على تقرير و تنفيذ سياسة التسيير الجيد في مجال شؤون الاف ارد واعداد التسجيلات المرتبطة بهم وتتبع حياتهم الوظيفية.
- العمل على الاشراف على موازنة الاجور والمراتب والحوافز والمكافآت والعلاوات
- التركيز على الجوانب البسيكولوجية والاجتماعية للقادة الاداريين وكذا الموارد البشرية
- الاهتمام بميزانية المنشأة الرياضية و محاولة الرفع منها من خلال تغطية العجز المالى.
- العمل على تحديد عوامل: الكفاءة والفعالية والخبرة والمستوى العلمي كأساس لاهم الشروط في عملية التوظيف داخل الهيئات الرياضي.

### الدراسة الرابعة:

دراسة دمانة عمر بعنوان **دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، 2007-2008** بجامعة الجزائر، هدفت الدراسة الى إدخال المنشأة الرياضية وادارتها حيز البحوث العلمية، وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة، إذ كما نجد أن هناك اهتماما كبير بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة وأن جل الدراسات الحديثة أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة أن تحقق استمراريته إلا عن طريق وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية وبالتالي وجوب الاهتمام بها هي الأخرى في المجال الرياضي واعطائها مكانتها الحقيقية داخل المنشأة الرياضية، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية وبالتالي تطوير الرياضة بشكل عام، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت ادوات البحث في الملاحظة، الاستمارة، وعلى عينة مكونة من 70 فردا بين إطارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

## الجانب التمهيدي

- رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره.
- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتيار لأن إدارة المركب تعاني من نقص في هذا المورد الهام.
- زيادة التركيز على الاستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.
- زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.
- مراجعة أساليب الاتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال.

### الدراسة الخامسة:

دراسة عمر سامي بعنوان: **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي** دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، 2007، هدفت الدراسة الى تبيان مدى تبني شركة مناجم الفوسفات للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة و محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية و محاولة تحديد العمليات المختلفة لتخطيط الموارد البشرية ، وقد استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما استخدم المنهج الاحصائي، وتمثلت ادوات البحث على المقابلة و الاستبيان، وعلى عينة مكونة من 76 فردا. تم اختيارها بطريقة العينة الاختيارية، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته خطة المنظمة الاستراتيجية وأدائها الكلي. والتنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها.
- تبرير عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، وذات قابلية للتعديل بما يتفق والتغير فيفي ظروف المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية - .إن التنبؤ بعرض الموارد البشرية أو الطلب عليها التوصل إليه اما بالطرق الكمية أو الطرق الإحصائية أوالطرق الوصفية أو الاجتهادية
- لا تتوافر لدى الشركة أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل

## الجانب التمهيدي

أو استقالة أو مرض أو وفاة، وذلك في جميع مستوياتها التأهيلية، وهو ما قد يؤدي إلى ارتباك الشركة وتأثر عملياتها سلباً نتيجة لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها لعدم توفر الوقت الكافي لاكتشاف نواحي النقص المهنية التي قد تكون موجودة.

- لا تتوفر لدى شركة مناجم الفوسفات البيانات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية سواء على مستوى المركب المنجمي أو المنشآت المينائية، حيث البيانات التاريخية التي تتوفر لدى الشركة عن الموارد البشرية العاملة بها على مستوى كل من المركب المنجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعنابة تعتبر غير كافية، ذلك أنها تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً وبالتالي لا تكفي لبناء نموذج إحصائي للتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية على المدى البعيد.

## II. الدراسات العربية:

### الدراسة السادسة :

دراسة علي بن راشد بن سالم اليعقوبي بعنوان :واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان وهي رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص: إدارة الموارد البشرية، سنة 2011، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليم في سلطنة عمان وكذلك الكشف عن درجة ممارسة المعنيين بالموارد البشرية بالأنشطة الادارية المتعلقة بصياغة استراتيجية الموارد البشرية، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت ادوات البحث على استبانة اشتملت على 06 فقره، وعلى عينة مكونة من 305 فرداً، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أظهرت عينة الدراسة بأن هناك وعياً عالياً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- أظهر المستجيبين بأن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية
- أوضح المستجيبين بأهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان.
- وجود مجموعة من العوائق التي تحد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

### الدراسة السابعة:

دراسة علي موفق محمد الضمور بعنوان: **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن** وهي أطروحة دكتوراه مقدمة الى قسم ادارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية سنة 2008، هدفت الدراسة الى ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية و التوصل الى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت ادوات البحث على استبانة اشتملت على 52فقرة، وعلى عينة مكونة من 166 فردا، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية

- يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة

الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر والمستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

### الدراسة الثامنة:

دراسة جمال خليل عدوان بعنوان: **واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع الدراسة** ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، غزة 2008، هدفت الدراسة التعرف من واقع البيانات إلى المشاكل التي تحد من التخطيط السليم للقوى العاملة، وبالتالي أثرها على الاستفادة من هذه القوى في الحاضر والمستقبل و لفت انتباه القائمين على هذه المؤسسات لأهمية وجود تخطيط للقوى العاملة على أسس علمية منهجية واضحة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت ادوات البحث على استبانة، وعلى عينة مكونة من 166 فردا، تم اختيارها بطريقة بطريقتة المسح الشامل للعاملين بالوظائف الإدارية، إدارة عليا ، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك مؤشر متوسط لتوضيح العلاقة بين وضوح الاهداف والخطط الاستراتيجية في المؤسسة، مما يدل على ان هذه

## الجانب التمهيدي

المؤسسات لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة وبمنهجية متكاملة وواضحة، ولا تسعى لإشراك العاملين في التخطيط أو اعلامهم بالخطط المستقبلية للمؤسسة.

- تعتمد مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، في تحديد احتياجاتها من القوى العاملة على الخطط التشغيلية قصيرة المدى، الأمر الذي يؤدي الى ارباك العمل المستقبلي وضعف القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية المطلوبة بدقة وبالتالي التأثير على مستوى أداء المؤسسة ووجودها.

- خطة الاحتياجات للقوى العاملة يتم مراجعتها وتعديلها في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل، مما يدل على أن هذه المؤسسة لا تمتلك رؤية مستقبلية واضحة من احتياجاتها من القوى العاملة و أن أعمال التخطيط لديها في هذا الجانب تستند فقط على سد العجز والنقص من هذه القوى.

أظهرت الدراسة هشاشة وعمق تدني مستوى الخبرة المهنية وتدني مستوى دعم الادارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة لدى المؤسسات الصحية، وكشفت أن:

- ✓ المؤسسات محل الدراسة تفتقر لوجود لجان متخصصة وقادرة على تحديد احتياجات من القوى العاملة بصورة مهنية
- ✓ الدوائر الموجودة لدى هذه المؤسسات للقيام بمهام شؤون العمال تفتقر لوجود الكفاءة والخبرة المتخصصة الكافية لعملية التخطيط.

### III. التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث:

1- **التعليق على الدراسات الجزائرية:** من خلال عرض الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تناولت متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية والتي تناولت موضوع تخطيط إدارة الموارد البشرية وعلاقته بتطوير المنشآت الرياضية اتضح أن التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا الحالية

- **من حيث طبيعة الدراسة:** أفرز عن أنها تظهر في مجملها أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الفاعلة في المجتمع مهما كان نوعها سواء كانت عمومية أو خاصة ومهما كان مجال اختصاصها إدارية أو اقتصادية أو صحية أو رياضية... الخ، إضافة إلى هذا أفرزت هذه الدراسات عن مدى فعالية التخطيط الجيد لهذه الموارد والنتائج التي تتأتى من هذه العملية التي تتبع أسلوبا علميا في تقدير احتياجات المؤسسات من العاملين كما ونوعا.

- **من حيث المجال المكاني:** أجريت جميع هذه الدراسات في الجزائر.

- **من حيث الأهداف:** تعددت الأهداف في هذه الدراسات لكن اتفقت معظمها دراسة واقع أو فعالية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات وعلاقتها أو تأثيرها على الوظائف الأخرى للإدارة.

## الجانب التمهيدي

- من حيث المنهج: اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي.
  - من حيث مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسات على العمال، وهناك دراسات شملت فئة الإداريين ورؤساء الأقسام والوحدات
  - من حيث العينة وكيفية اختيارها: معظم الدراسات السابقة اختارت العينات في الدراسات السابقة عن طريق الحصر الشامل وأخرى عن طريق العينة الاختيارية، كما أن هناك دراسات لم تذكر كيفية اختيارها للعينة.
  - من حيث متغيرات الموضوع: اختلفت الدراسات السابقة في الصياغة ولكنها تشترك مع الدراسة الحالية إما في تخطيط إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية أو المنشآت الرياضية.
  - من حيث الأدوات المستعملة: معظم الدراسات استعملت الاستبيان وبعض منها استعمل الاستبيان البريدي، المباشر (والمقابلة) شخصية، هاتفية، مقياس الرضى الوظيفي، والملاحظة.
  - من حيث الوسائل الإحصائية: استعملت الدراسات السابقة العديد من الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار "ت"، معامل الارتباط لبيرسون وجاتمان، معادلة ألفا كرونباخ واختبار ويليكوكوس، التحليل العاملي، تحليل التباين، معادلة التصحيح سبيرمان براون، اختبار مان وتني.
  - من حيث النتائج: معظم الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج سلبية ومن أهمها أن الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية غير كفى للممارسة وظيفية التخطيط، والاهتمام بالبناء البشري وتنمية كميًا ونوعيًا وذلك بتنظيم تكوينات وتدريب عالية المستوى وتبادل الخبرات عن طريق التواصل المفتوح الذي يضمن مواكبة البرامج العالمية المختصة في مجال الموارد البشرية.
  - من حيث التوصيات: لقد خلصت معظم الدراسات إلى اقتراحات وتوصيات قيمة ومن بينها دور تخطيط الموارد البشرية في تلبية احتياجات المنظمات من القوى العاملة وضرورة الاهتمام بتلك العملية وكذا الأسس العلمية والمنهجية التي يجب أن تكون عليها عملية التخطيط لها.
- 2- التعليق على الدراسات العربية:** من خلال عرض الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تناولت متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية والتي تناولت موضوع تخطيط إدارة الموارد البشرية وعلاقته بتطوير المؤسسات الرياضية اتضحت أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا الحالية:
- من حيث طبيعة الدراسة: تنوعت الدراسات السابقة بين واقع وفعالية تخطيط الموارد البشرية في مختلف القطاعات والمنظمات

## الجانب التمهيدي

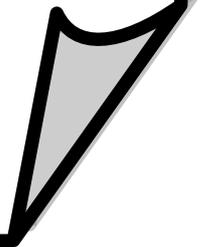
- من حيث المجال المكاني: أجريت هذه الدراسات في الدول العربية (أجريت في سلطنة عمان، ودراسة في عمان، ودراسة في غزة بفلسطين).
- من حيث الأهداف: تعددت الأهداف في هذه الدراسات لكن اتفقت معظمها على دراسة واقع أو فعالية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات.
- من حيث المنهج: اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي
- من حيث مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسات على العمال، وهناك دراسات شملت فئة الإداريين ورؤساء الأقسام والوحدات.
- من حيث العينة وكيفية اختيارها: تم اختيار العينات في الدراسات السابقة بين اختيار العينة العشوائية البسيطة، واختيارها بطريقة المسح الشامل.
- من حيث متغيرات الموضوع: تشترك الدراسات السابقة في الصياغة مع الدراسة الحالية في تخطيط إدارة الموارد البشرية.
- من حيث الأدوات المستعملة: اعتمدت جميع الدراسات الاستبيان.
- من حيث الوسائل الإحصائية: استعملت الدراسات السابقة العديد من الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار "ت"، معامل الارتباط لبيرسون وجاتمان، معادلة ألفا كرونباخ واختبار ويلكيكوس، التحليل العاملي، تحليل التباين، معادلة التصحيح سبيرمان براون، اختبار مان وتني.
- من حيث النتائج: الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج إيجابية وسلبية ومن أهمها المؤسسات محل الدراسة تفتقر لوجود لجان متخصصة وقادرة على تحديد احتياجات من القوى العاملة بصورة مهنية، وأظهرت دراسة بأن هناك وعيا عاليا ووضوحا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- من حيث التوصيات: لقد خلصت معظم الدراسات إلى اقتراحات وتوصيات قيمة ومن بينها ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع تخطيط الموارد البشرية أو التخطيط الاستراتيجي واعطائه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منها علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

# الدراسة

# النظرية



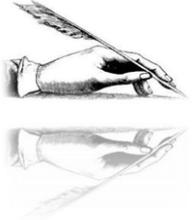
.....



# الفصل الأول :

ماهية تخطيط

الموارد البشرية:



.....

تمهيد:

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعني بكل ما يتعلق بهم، وسميت الإدارات بمسميات مختلفة، منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد، هذه الإدارة التي مرت عبر سلسلة كثيرة من المسميات أصبحت تعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية.

وفي ظل التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات وأقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم تمكنها من تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية. مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وادماجه إلى الإدارة الاستراتيجية بعدما كان هذا الاهتمام منحصرا على عدد قليل من المختصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه "قسم إدارة الأفراد" وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الاستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث أن هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن بين أهم الوظائف التي تقوم بها استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي تخطيط الموارد البشرية، الذي يعتبر العملية المنهجية التي من خلالها يستطيع المسؤولون في المؤسسات تلبية متطلباتها من الأفراد العاملين القادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه فتخطيط الموارد البشرية يتمثل في تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، وذلك لوجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة. وهنا تبرز أهمية ودور تخطيط الموارد البشرية، في تحضير الموارد البشرية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، يمكن أن تقوم به المنظمة في إطار المنافسة الدائمة، كما لا ننسى الوظائف الأخرى لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز....) التي سنتطرق لها في هذا الفصل.

من خلال تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

○ المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

○ المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

## 1 ماهية ادارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة. حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية هذه الموارد؛ الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة حيث تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة وعلى مشاريعها.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- مفاهيم ادارة الموارد البشرية.
- لمحة تاريخية عن ادارة الموارد البشرية.
- اهداف ادارة الموارد البشرية.
- العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية

### 1.1 مفاهيم ادارة الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم في حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، وعلى ضوء هذا سنتطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية:

#### تعريف إدارة الموارد البشرية:

ان ادارة الموارد البشرية على غرار جميع المجالات المدروسة ظهرت لها تعريفات مختلفة نجد من بينها:

- هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الافراد العاملين داخل المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق أعلى انتاجية ممكنة (عبد الباقي، 2002، ص14).
  - **تعريف سعاد نائف برنوطي** " إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها" (عمري، 2007، ص56).
  - **تعريف الصحاف** " هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية موظفي المنظمة، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة" (الصحاف، 1997، ص01).
  - **تعريف عبد القادر مدني علاقي** " إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو" (علاقي، 1993، ص20).
  - **تعريف إبراهيم الغمري** " إدارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتهيئتها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة" (الغمري، 1999، ص43).
- إذا وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة، من خلال تقدير احتياجات المنظمة من هذه الموارد وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، وكذلك العمل على تدريب وتنمية هذه الموارد وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية، وبشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

## 2.1 لمحة تاريخية عن ادارة الموارد البشرية:

معرفة الموارد البشرية وأهميتها داخل المؤسسة لا بد من التعرّيج على تاريخ ظهورها و معرفة مراحل تطورها الى أن أصبح على قدر كبير من الأهمية، كما هي عليه الان. وتمثلت مراحل تطور الموارد البشرية كالتالي:

### - مرحلة الثورة الصناعية:

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الادارة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية أدت الى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الاموال، الا أن مركز العامل أصبح ضعيفا، فقد كان ينظر الى العامل بانه سلعة تباع وتشترى، ويرجع ذلك الى اعتماد ادارة المؤسسات على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل النفسي، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من خاصة فيما يتعلق بمجالات العلاقات الانسانية، إذ أصبحت الاعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال الا أن يتحدوا و يقوموا بانتفاضات و ثورات في مواجهة أرباب العمل(سلطان 2003،ص41).

### - مرحلة ما قبل الحرب العالمية الاولى (1900-1915)

كما سبق وأن ذكرنا فان الاهتمام بالعائد على حساب العامل أدى الى خلق العديد من المشاكل مما أدى الى ظهور بعض الحركات، جاءت لتساهم في حل المشاكل من خلال ايجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في المرحلة هي: حركة الادارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية بزعامة فريدريك تايلور(سلطان 2003،ص41)، الذي أظهرت الدراسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال و هضم للكثير من حقوقهم مما تسبب في خلق جو مشحون بين أرباب العمل و العمال فقامت هذه الحركة باقتراح بعض الحلول التي تساعد على حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل كإنجاز قاعات للعلاج و الوقاية من حوادث العمل ، كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمام بإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض المصانع الامريكية مساعدون اجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال على حل مشاكلهم ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف جديدة داخل المنشآت تخص الوقاية من الحوادث العمل والاجور والخوافز، الى أن تم وضع هذه الوظائف في سنة 1912 في اطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم: إدارة الافراد (جرباع ، عيش ، 2018،ص29).

### - مرحلة ما بين الحربين العالميتين الاولى والثانية:(1919-1945):

نتج عن الحرب العالمية الاولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الانتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرة جدا مقابل زيادة الطلب على السلع و حاجة الادارات الى من يسيرها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة الى المجال العسكري مما جعل الدول والمتقدمة منها على وجه الخصوص أمام مشكلة كبيرة، فلجأت الولايات المتحدة الأمريكية الى

إنشاء لجان لبحث ما يجب القيام به للخروج من هذا المأزق وتبعتها في ذلك بريطانيا وألمانيا ثم روسيا التي أنشأت سنة 1920 معهدا متخصصا في علم العمل، تلك اللجان قامت بدراسة مدى تأثير الفرد على إنتاج فوجدوا أن للجماعة تأثير على الفرد وبالتالي التأثير على أدائه ومردوديته، وخلصوا الى نتيجة مفادها ان الانتاج هو حصيلة العمل المشترك والتعاون المتبادل بين العمال(جرباع ، عيش ، 2018،ص29).

#### - مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

عرفت هذه المرحلة تقدما كبيرا في المجال ادارة الموارد البشرية، حيث تم استغلال الخبرة العسكرية آنذاك في عمليات اختيار الافراد لتوظيف و تدريبهم و تنمية قدراتهم، فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنظمة. لقد تم من جراء ذلك توسيع المجالات و النشاطات المتعلقة بالأفراد و تحسين ظروف العمل داخل المنظمة وخارجها، إضافة إلى توفير الجو الملائم لراحة العمال، واصدار حقوق للعمال مثل حق في العطل السنوية والعطل المرضية والتقاعد، ثم جاءت في سياق تلك التطورات النقابية العمالية التي تدافع عن حقوق العمال وتضمن مصالحهم في اطار منظم وقانوني، في خلال هذه المستجدات التي حصلت على مستوى الادارات وظهر أهمية كبرى للموارد البشرية ألفت أول محاضرة حول ادارة الافراد داخل أكبر الجامعات الامريكية، والتي كانت بمثابة نقطة انطلاق في وضع الموارد البشرية ضمن تخصصات مستقلة داخل المعاهد والجامعات. (جرباع ، عيش ، 2018،ص29).

#### 3.1 اهداف ادارة الموارد البشرية:

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل و الرغبة فيه لتشكيل قوة النفع الأساسية المنظمة في الوقت الحاضر و في المستقبل، من هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية:

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا.
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارات في الأداء.
- المحافظة على الموارد البشرية المديرة ذات الكفاءة ، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة. (عودة، 1994، ص41).

#### 4.1 العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية:

إن قدرة إدارة الموارد البشرية إلى أداء وظائفه المختلفة و المتمثلة في تخطيط القوى العاملة ، تحليل ووصف الوظائف – الإختيار و التعيين، الأجور و المرتبات –التدريب و تنمية المهارات الإدارية ليست مطلقة و إنما يجدها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

● **العوامل الداخلية :** و هي تتمثل في مدى توافر الخبرات و الكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح و تعقيدات روتينية أو بعبادات و تقاليد إجتماعية ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جدا و هو مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإيرادات والأقسام الأخرى بالمشروع.

● **العوامل الخارجية :** وتتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات والقوانين والتي تضع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاوله أنشطتها ، هذا بالإضافة إلى التنظيم الإقتصادي للدولة و الذي يحدد بدوره الآليات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الإجتماعي في نمط العلاقات الإجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة الموارد البشرية. (عودة، 1994، ص46)

## 2 تخطيط الموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الأعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، وذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية؛ ذلك أن حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها قد تؤدي إلى مشاكل إدارية.

وعليه، فإن هذا المبحث يعني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- الطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميتها وأهدافه.
- المطلب الثاني: أساسيات في تخطيط الموارد البشرية.
- المطلب الثالث: مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية.
- المطلب الرابع: التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.

## 1.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية واهميتها واهدافها:

### 1.1.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، اذ يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الأعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، وعلى ذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ذلك أن حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمال يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة ويضمن كذلك اقل مجهود، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، وتوجد تعاريف متعددة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف المتعلقة بها:

- عرفه **حبيب الصحاف** " هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية والعمالة المطلوبة المتوفرة، وربطها بجميع وظائف وإدارة الوظائف البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير وغيرها". (الصحاف، 1997، ص06)

- كما عرفه **لويس كادان 'Luice cadin'** وآخرون: "هو مجموعة الأنشطة التي تمكن المنظمة من تحديد جميع الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وصياغة البرامج اللازمة لسد العجز في الموارد البشرية المتاحة أو التخلص من الفائض منها". (بلبله وميلودي، 2017، ص26).

- وعرفه **جمال الدين محمد المرسى** " تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد" (المرسى، 2003، ص98)

- و قد عرف من طرف 'معهد التطوير لشؤون الأفراد وتخطيط الموارد البشرية' بأنه "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها". (كشوان، 2003، ص24)

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي من خلالها تحدد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها، ومقارنة هذه الاحتياجات مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل)، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في استراتيجية المنظمة الحالية.

### 2.1.2 اهداف تخطيط الموارد البشرية:

- بالإمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يأتي:
- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. (ربابعة، 2003، ص41)

### 3.1.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات، نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل فيما يلي:
- تكمن أهميته في أنه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- التعرف على مواطن العجز والفائض لدى العمال، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة كالاستغناء، النقل، الترقية، التدريب.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على سير عمليات الاختيار والتعيين إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المنظمة، لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار.
- يساعد كذلك على التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا

- يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلاً، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب والاختيار، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الإدارية.
  - يهيئ المنظمة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، ولمواجهة أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك المتغيرات. (زويلف، 2001، ص 46-47)

## 2.2 اساسيات في تخطيط الموارد البشرية:

### 1.2.2 خصائص تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل خصائص تخطيط الموارد لبشرية في مايلي:

- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- عملية تركز على التغيرات البيئية الخارجية الداخلية عند تحديد الطلب على الموارد البشرية.
- ترتبط بالتخطيط على مستوى المنظمة بشكل عام.
- تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة.
- عملية إستراتيجية ومستمرة. (احمد، 2014، ص 150)

وهناك من يصنف تخطيط الموارد البشرية الى ثلاث خصائص وهي:

- أ **خاصية العملية المفتوحة:** على اعتبارات عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية ، فهي تتأثر وتتفاعل لمجموعة من العناصر البيئية المحيطة بالمنطقة والتي تطبع عملية التخطيط بالخصائص وخبرات محددة وواضحة المعالم.
- ب **خاصية العملية المتطورة المستمرة :** إن من أصعب التحديات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية هي التقدم التكنولوجي ومواكبة هذا التطور السريع، يتطلب مزيد من التأهيل والتدريب والتخطيط للتعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة كالظروف وأساليب الفنون الإنتاج ونماذج علاقات العمل داخل الفريق أو المنظمة.
- ج **خاصية الاستجابة للتطورات الحديثة :** إن هدف تخطيط موارد البشرية هو توفير ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية ماهرة ، قادرة على تنفيذ المهام وقادرة على مسايرة الواقع بالمنافسة الشديدة وما تفرضه من تحديات. (قرين، 2014، ص 78)

### 2.2.2 ابعاد تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية تخطيط المورد البشري ثلاثة أبعاد:

أ **البعاد الكمي**: ويتضمن هذا البعد عدد الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة خلال الفترة المقبلة، ويتوقف هذا العدد على مجموعة من العوامل:

- مستوى الإنتاجية المطلوب تحقيقه.
- معدلات دوران، أي أعداد العاملين المتوقع فقدهم خلال فترة معينة، نتيجة التقاعد أول الفصل من الخدمة أو الاستقالات أو الوفيات.
- التغيرات مثل ساعات العمل و الإجازات.
- مستوى التكنولوجيا فترة الخطة

ب **البعاد النوعي**: ويقصد به مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة في القوى العاملة خلال فترة الخطة ويتأثر ذلك بما يلي:

- المستوى التعليمي للعاملين.
- المستوى التدريبي للعاملين.
- تنوع الأعمال والوظائف.
- لمستوى التكنولوجيا السائد.

ج **البعاد الزمني**: ويقصد به الآفاق الزمنية التي تعدها خطة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد توجد ثلاثة أنواع من الخطط وهي:

- خطة طويلة الأجل للموارد البشرية تكون في حدود عشر سنوات او أكثر.
- خطة متوسطة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود خمس سنوات.
- خطة قصيرة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود سنة واحدة.(بورقازن ، 2013، ص ص 30-32).

### 3.2.2 مقومات تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل مقومات تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية ودعمها لعملية التخطيط ماديا ومعنويا.
- توافر قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية.
- توافر الخبرات الفنية اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية.
- استخدام أساليب مناسبة للتنبؤ بالطلب والعرض على العمالة.
- التكامل بين خطة المنشأة، وخطة الموارد البشرية واعتبار إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجيين عند صياغة، وتحليل وتقييم إستراتيجية المنشأة .
- التكامل بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية وكافة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة دراسة وتحليل المتغيرات البيئية وتأثيرها على خطة الموارد البشرية.
- ضرورة مراجعة خطة الموارد البشرية دوريا وفي ضوء التغيير في الأسس التي بنيت عليها الخطة.
- يجب إعداد خطط زمنية الموارد البشرية في الاجل القصير والطويل. (كامل واحرون، 2018، ص 89)

### 3.2 مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية:

يعتمد تخطيط الموارد البشرية في المقام الأول على مقارنة بين العروض من الموارد البشرية وهو يمثل المتاح الحالي والفعلي من الموارد البشرية والمطلوب منها وهو نتاج عملية تحليل الوظائف، خاصة وأن العملية مرتبطة بحالات سوق العمل التي تتسم بالمنافسة الشديدة. إن المنظمة وفي جميع مراحلها تحتاج إلى موارد بشرية للقيام بأنشطتها ومهامها ووظائفها، إن تخطيط الموارد البشرية يعمل على مواجهة نتائج تحليل الوظائف ويعمل على جذب العمالة التي تحتاجها المنظمة بالأعداد والمواصفات المطلوبة وبكلفة أقل، كما يساعد على التخلص من العمالة الفائضة إن وجدت كل هذا يحدث في ظل حالات سوق العمل وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب مراحل تخطيط الموارد البشرية وهي كالآتي:

#### - المرحلة الأولى: مرحلة تحليل بيئة العمل وتحديد أهداف المنظمة:

تفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية (كالرأج والانكماش والمنافسة)، تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف من خلالها إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية، ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هي مجموعة من المتغيرات نذكر منها: المتغيرات السياسية: مثل قوانين العمل والعمال، الاستقرار السياسي، و المتغيرات الاقتصادية: مثل الرأج أو الكساد، أسعار الفائدة وأسعار العملات... و المتغيرات التكنولوجية: مثل تكنولوجيا المعلومات، وعلى أساس هذه المتغيرات يمكن للمنظمة أن تبنى استراتيجياتها وتكون إستراتيجية نمو واستقرار، او استراتيجية انكماش.

وفي ضوء نتائج دراسة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية يمكن فهم أهداف وخطط المنظمة وامكانية تحقيقها ويمكن بالتالي وضع خطة للموارد البشرية أي ان خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن ثم يجب توجيه أداء وسلوك العاملين(الموارد البشرية) نحو تحقيق أهداف المنظمة (زايد، 2003، ص34).

#### - المرحلة الثانية: مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب):

إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة التي تعد أساسا لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أدائها للوصول إلى تلك الأهداف، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة شغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية، باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية التي يعتمد قسم منها على الاجتهادات والأحكام الشخصية والخبرة المهنية والموهبة التي يمتلكها مدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وتوقعاتهم بشأن مدى تطور أو انكماش حجم أعمال المنظمة في المستقبل في حين يقوم القسم الآخر على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية

لتوقع اتجاهات التغيير في حجم ونوع الصناعة بشكل عام أو حجم وأنواع وظائف المنظمة بشكل خاص مثل المعادلات الآتية: الارتباط، سلسلة ماركوف ... وغير ذلك. (بليلة وميلودي ، 2017، ص ص 28-29).

### - المرحلة الثالثة: التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة وفي سوق العمل (العرض الداخلي والخارجي):

وتتعلق هذه الخطوة بالتنبؤ بعرض العمل الداخلي للفترة التي تعد لها خطة العمالة ولا يجب الاكتفاء بتقدير عدد العاملين المتوفرين داخل المنظمة خلال الفترة التي تعد لها خطة القوى العاملة بل يجب أيضا تقدير المتاح من العمالة في سوق العمل أي خارج المنظمة في كل نوعية من الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة وتتركز دراسة سوق العمل على مجموعة من المؤشرات:

- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي).
  - درجة المنافسة بين المنظمات (الطلب الكلي).
  - مرونة عرض العمل (مدى استجابة عدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور).
  - معرفة مؤشرات أخرى للعمالة كمستوى الهجرة الداخلية والخارجية، الحركة القطاعية، طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل.
- كما أن تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة عموديا وأفقيا يجعل إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها من التنبؤ بحاجاتها إلى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في المدة المقبلة وامكانية شغلها من داخل المنظمة أو اللجوء إلى سوق العمل الخارجي، وهناك أساليب متعددة يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدمها للتنبؤ بعدد واختصاص موظفيها الذين يمكن أن يكونوا على استعداد لشغل الوظائف الشاغرة والمحتملة في المستقبل. (القاضي وآخرون، 2004، ص 101).

### - المرحلة الرابعة: مقارنة الطلب بالعرض (العجز والفائض):

وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين حالات العرض والطلب داخل وخارج المنظمة حيث يتم تحليل الطلب الذي يوضح لنا التالي:

- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة.
  - العمل المطلوب منهم.
  - المهارات المطلوبة من الأفراد.
  - التكلفة المتوقعة لاجتذابهم
- ويتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة ومن أهم كرقق التقدير هي طرق تقدير العرض الداخلي مثل طريقة مخزون المهارات والتي تقوم على تكوين قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة اذ تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف.

عندما نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة نجد هناك بدائل للمؤسسة للتغلب على حالة زيادة الطلب على العرض مثل تخفيض الشروط، العمالة المؤقتة، إطالة سن التقاعد، زيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، أما البدائل في حالة زيادة العرض على الطلب (الفائض) فهي تخفيض ساعات العمل، تشجيعا للتقاعد المبكر، تخفيض عمليات التوظيف، العمالة المؤقتة الرخيصة، وسياسة إنهاء الخدمة. (عبد الوهاب وآخرون، 2007، ص105).

#### - المرحلة الخامسة: وضع خطة العمل المناسبة:

يتم في ضوء نتائج تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج وضع خطة العمل للموارد البشرية، وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على نتائج كل من التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا، وهناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها، لكن اختيار وتنفيذ أي منها يستند في الأساس إلى نتائج مقارنة العرض والطلب، ومن هذه القرارات والخطط ما يلي: (زايد، 2003، ص36).

- خطة للاختيار والتوظيف والتعيين.
- خطة للترقية والنقل والتقاعد.
- خطة لتدريب وتطوير العاملين.
- خطة لإحداث في المنظمة بهدف تطويرها.
- لتعديل مستوى ومعايير تقييم الأداء وأساليبه.
- خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة.
- خطة لإعادة توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات.
- خطة لتغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب

ويعتمد اختيار أي من تلك القرارات التي تتضمنها خطة الموارد البشرية على نتائج تحليل كل من العرض والطلب.

#### - المرحلة السادسة: التقييم ومتابعة التنفيذ

وتتلخص هذه الخطوة في تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها واكتشاف مواطن الضعف بها ومعالجتها. (زويلف ، 1999 ، ص46).

## 4.2 التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية:

### 1.4.2 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

باعتبار المنظمة نسق مفتوح تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، فلا بد من مراعاة عند القيام بعملية تخطيط المورد البشري عدة عوامل خارجية وداخلية:

#### أ العوامل الداخلية: وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- أهداف المنظمة: حيث أنه يجب مراعاة أهداف المنظمة التي وضعتها خلال فترة معينة، والتي على أساسها يتم التخطيط لاحتياجات المنظمة من المورد البشري من حي الكم والنوع.
- الوضع المالي: والذي يجب أن يوضع في الحسبان ميزانية المؤسسة، بحيث قد لا تسمح الميزانية الضعيفة للمنظمة بجلب كفاءات واطارات عليا بالنظر إلى المزايا المالية التي تتطلبها
- التغييرات التنظيمية: حيث تتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و كذا حجم وتوزيع العمالة، بالموازاة مع الأهداف الجديدة.

#### - حجم العمل: وهو كمية العمل وحجمه وعلاقته بعدد ونوع العمالة الموجود

#### ب العوامل الخارجية:

- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في التضخم، معدل البطالة، ارتفاع أو انخفاض الأسعار وضعف القدرة الشرائية.
- سياسة العملة في الدولة: وهي التشريعات القانونية، قوانين العمل التي يجب الالتزام بها عند القيام بالتخطيط
- عوامل تقنية: تتمثل في توع التكنولوجيا المستخدمة، والتي تفرض نوعا من العمالة المتخصصة كما تتطلب إعادة تكوين وتدريب العمالة الموجودة لاستخدامها.
- اوضاع سوق العمل: سواء تعلق الأمر بالفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة وفق عملية التخطيط.
- عامل المنافسة: في ظل العولمة و المنافسة الشرسة بين المنظمات وما تتطلبه من بحث عن أحسن الكفاءات المتخصصة، المدربة والماهرة.
- العوامل الاجتماعية و السكانية: تتأثر عملية التخطيط بهجرة السكان وترحالهم، وما ينجر عنه من فائض أو عجز في العرض. (حسون، 2007، ص53).

## 2.4.2 معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له أكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية في مجال التعليم أو التدريب.
- قصور المعلومات والبيانات عند العرض والطلب في سوق العمل حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقدير لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين تخصصات خريجي الجامعات والمعاهد.
- التعدد والتغير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرص زيادات تحكومية في الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر
- انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ، كما أن الإدارة العليا لا تعطي هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة.
- . التغير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل واثار ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطورهم وتقدمهم الوظيفي. (القحطاني، 2015، ص79)

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل موضوع ادارة الموارد البشرية و تخصصنا بالضبط في اجد ابرز وظائفها وهو تخطيط الموارد البشرية، فلعل نجاح مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشرية الذين يشتغلونها، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى (الآلات)، وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح، وهذا ما تركز عليه ادارة الموارد البشرية الذي يتضمن الحصول على افضل استثمار من الافراد العاملين في المنظمة ضمن شروط تضمن لهم الرضاء عن العمل.

كما تناولنا في هذا الفصل وظيفة تخطيط الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية لأنها تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث النوع والعدد خلال فترة زمنية محددة، كما تحدد كيفية المحافظة عليها، وكيفية التصرف في حالتي الفائض أو العجز أخذًا بعين الاعتبار حالة سوق العمل. فهي عملية مفتوحة تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، لن متغيرات الطلب مرتبطة بالموصفات التي يجب توافرها فيمن يشغل الوظائف، وكحتمية فرضتها التحديات الجديدة، حيث يسمح تخطيط الموارد البشرية بتحقيق الديناميكية المطلوبة، توفير القدرة على البقاء والنمو والتطور، لأنه يحدد التصرفات ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة وتطوير الموارد بما فيها الموارد البشرية واستخدامها بالكيفية المناسبة.

يحدد تخطيط الموارد البشرية سبل المحافظة على الموارد البشرية، لأنها تمثل أهم مدخلات النظام المفتوح، فهو يستشرف المستقبل بتوفير المهارات والكفاءات المناسبة كخزان مهارات يمكن اللجوء إليه وقت الحاجة، فالتخطيط يهدف إلى تحويل الاحتياجات وترجمتها إلى خطط فعلية وبطريقة علمية وصحيحة بعيدا عن التلقائية والعشوائية ورغم أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تجسد التحقيق الفعال لاسراتيجياتها، تبقى الكثير من المنظمات تصرف النظر عن انتهاج وتبني الأساليب العلمية في مجال تخطيط الموارد البشرية، ويرجع هذا أساسا إلى غياب المتخصصين في هذا المجال ، أو إلى اعتبار هذه العملية تكلفة غير ذات عائد على المنظمة، أو إلى صعوبة تجسيد مراحل تخطيط الموارد البشرية على أرض الواقع.

# الفصل الثاني:

## الإدارة

## الرياضية:



.....

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

فالإدارة هي عملية ضرورية لأي جهد جماعي فهي أحد العوامل الرئيسية لضمان التقدم وتحقيق الأهداف لأنها تتضمن توجيهها وقيادة للجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي أيضا عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن.

ولقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة وذلك لأجلت تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي الإداري في هذا الحقل وذلك مساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

ولذلك فإن الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الانجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية، فهي تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتطور وازدهار ثقافة الممارسة الرياضية، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل، من خلال تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- المبحث الاول: ماهية الإدارة.
- المبحث الثاني: ماهية الإدارة الرياضية.
- المبحث الثالث: وظائف الإدارة الرياضية.

### 3 ماهية الادارة:

الإدارة مهمة جداً للمجتمعات بشكل عام وهي ضرورية في القطاع العام والخاص أيضا أن الإدارة الفاعلة أصبحت تسابق الزمن حتى تكاد تكون هي العنصر الرئيسي وذلك في معظم دول العالم الثالث، كما أنها أصبحت العنصر الأكثر إلحاحا في الدول المتقدمة ، فان جميع النشاطات تحتاج الى العمل الاداري لتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانات الإدارة المادية و البشرية، وهذا ما سنسلط عليه الضوء في هذا المبحث الذي سيتناول:

- مفهوم الادارة
- نبذة تاريخية حول الادارة
- اهمية الادارة

### 1.3 مفهوم الإدارة

لا يوجد اتفاق صريح وواضح بين الخبراء والباحثين الإداريين حول تعريف شامل لها، فمنهم من عرف الإدارة على أنها عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة، ومنهم من عرفها على أنها نشاط تطبيق الأهداف والقواعد بواسطة المسؤولين وإعداد وتبويب للمعلومات وذلك بهدف خدمة الجمهور، فقد ظهرت بعض الاختلافات بين الباحثين و الفقهاء في هذا المجال حول تعريف الإدارة لنذكر منها مايلي:

- الإدارة حسب وجهة نظر فايول **fayol** هي: "يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط والتنظيم و إصدار الأوامر والتنسيق و الرقابة".

- كما عرفها فرديريك تايلور **F.TAYLOR**: "إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا به أو يعملوه، رؤيتك أي ملاحظتك و مباشرتك إياهم و هم يعملونه بأفضل الطرق و أرخصها ثمناً". (بدوي، 2001، ص27)

- أحمد رشيد: "هي عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية، اخذين في الاعتبار أفضل استخدام للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، ومن هنا فالإداري هو الشخص الذي يوجه جهوده و جهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المرسومة. (سعيد، الخليلي وآخرون، 2003، ص09)

- والإدارة وفقاً لرأي "سيد الهواري": هي عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه. (باهي، 2001، ص25).

ومن التعاريف السابقة نستخلص ان الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة. كما انها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق استراتيجية قوامها التنبؤ بكل خطوة مستقبلية للمنظمة كما انها تعتمد على جملة من الوظائف هي التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

## 2.3 نبذة تاريخية حول الإدارة:

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستواه وقدراته وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورته المختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجالات استخدامها وتلي ذلك ظهور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة ويرتبط التطور الاقتصادي أساساً بمدى تقدم هذه الأنشطة الاقتصادية وتعقدتها وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو في القطر الواحد إنما في جميع أنحاء العالم، وقد رافق تطور الأنشطة وتنوعها تطور آخر في نواحي تكنولوجية وفنية فبدأ بالعصور البدائية الأولى التي تمت فيها العديد من الاكتشافات الأساسية والأولية وانتقالاً من العصر الذي بدأت تحل فيه الآلة محل الإنسان بإطراء سواء كان هذا في عصر البخار أو الكهرباء أو الذرة

وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هو زيادة الإنتاجية الخاصة بالفرد للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية ومهما كانت نوعية الآلات ومجالات استخدامها في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها فإن الهدف لا يزال واحداً وهو إما الحصول على إنتاج أكبر بمدخول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بمدخول أقل وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة عن طريق استعمالها في المجالات المختلفة لقد بدأت مشكلة الإدارة بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعدتها. فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على نتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة وتزداد هذه المشاكل تعقيداً وتتعاظم أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة.

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل الأخرى المتنوعة عنها والمرتبطة بها وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل. (د/ إبراهيم، 2000، ص 17)

### 3.3 أهمية الإدارة:

الإدارة مهمة جداً للمجتمعات بشكل عام وهي ضرورية في القطاع العام والخاص أيضاً حيث يشير بيتر دراكر إلى أن الإدارة الفاعلة أصبحت تسابق الزمن حتى تكاد تكون هي العنصر الرئيسي وذلك في معظم دول العالم الثالث، كما أنها أصبحت العنصر الأكثر إلحاحاً في الدول المتقدمة. (القريوتي، 2006، ص21)

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمجتمع وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، فالإدارة تعتبر المسئول الأول عن إنجاز أهداف الأفراد والمنشآت والدول، وهي التي تستطيع عمل التغيير في المجتمعات إلى الأفضل وهي التي تحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب ومن هنا يجب على رجال الإدارة من الدول النامية الاهتمام بهذا العلم لأنه هو الوحيد الذي يستطيع أن يخرجها من الفقر والجهل والمرض والذي ينقلها من مرحلة النمو إلى النمو السريع والتقدم ومن هذا المنطلق نرى حاجة الأفراد والمنظمات والدول إلى الإدارة. (سعيد، الخليلي واخرون، 2003، ص10)

و تتجلى أهمية الإدارة كالاتي:

- مواجهة الظروف البيئة المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة عن طريق مواكبة كل تلك الظروف والمتغيرات والتكيف معها لصالح المنشأة/
- التأثير الإيجابي والفعال علي كل العناصر المتواجدة داخل المنظمة عن طريق التنظيم و التخطيط و التنسيق.
- تعمل الإدارة علي إنجاز المهام بأقل وقت و جهد وتكلفة.
- تحقيق الاستقرار و قيادة و توجيه المنظمة لتحقيق أهدافه.
- وسيلة لتطوير الشخصية الوظيفية للعاملين من خلال وضع الحوافز التي تجعلهم أكثر فاعلية و إيجابية(كباس، 2010، ص ص 30-31)

## 4 ماهية الادارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكذلك شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعية والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري الجماعي، فإن كل المساعي والجهود في العمل الإداري الرياضي التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان أولها تحقيق إنجازات رياضية، أما ثانيها فالسعي لجذب واحتواء الشباب للممارسة الرياضية وتوسيع نطاق ثقافة الرياضة.

وسنسلط الضوء في هذا المبحث على الادارة الرياضية لنتناول فيه:

- مفهوم الادارة الرياضية
- اهمية الادارة الرياضية
- المهارات الاساسية الادارة الرياضية
- صفات الادارة الرياضية

#### 1.4 مفهوم الادارة الرياضية:

مما لا شك فيه ان الادارة الرياضية تشكل كيان المؤسسة او الهيئة الرياضية ومركز قوتها فهي المسؤول عن جميع خطواتها واستراتيجياتها ومهما تعددت اهدافها وسقف طموحاتها، فوجود ادارة رياضية مختصة ستمكن المنظمة الرياضية من تحقيق اهدافها والوصول الى افضل النتائج، فلعل تعدد تعاريف الادارة الرياضية اعطاها رونقا خاصا نذكر منها:

- يتفق العديد من الباحثين أن الإدارة الرياضية هي: "الأعمال المطلوب إنجازها أو هي الاختصاصات والواجبات المرحلية المستقبلية المحددة كمسئوليات لأي هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءة، أي أنها تعني الجودة الشاملة لذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين في الهيئات الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها. (حماد، 1999، ص20)

- عرفت الادارة الرياضية على انها: "عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة" (طلحة ، مطر، 1997، ص17).

- كما يعرفها جورج ويندل **Gorge windel** بأنها " التنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسة أو الهيئة الرياضية بمعرفة الجهاز البشري المسئول". (كباس، 2010، ص 40)

- وهناك من عرفها بأنها "فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات " أو أنها "توجيه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها". (حماد، 1999، ص17)

ومن ما سبق نستخلص ان الإدارة الرياضية هي تنظيم وتدريب وتنسيق مكونات العمل و السلوك الإنساني في المنظمات الرياضية، كما انها مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية موظفتا توليفة استراتيجية تتمثل في تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وذلك لتحقيق وتنفيذ اهتاف المؤسسة للوصول للنتائج المرجوة.

#### 2.4 اهمية الادارة الرياضية:

تظهر الأهمية الكبيرة للإدارة الرياضية علي النحو التالي:

- تعتبر الإدارة الرياضية أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي أو لعبة من الألعاب الرياضية، و التي جاهدة لازدهارها، ذلك أنها تقوم بتنمية العوامل المساعدة على تطوير ذلك النشاط الرياضي.
- من بين أهم مقومات التطوير الرياضي العلمي الحديث، لأنها أداة فعالة في زيادة الإنجازات الرياضية كماً ونوعاً.
- ترجع النتائج الجيدة المحققة إلى ثمرة الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي بين المدرب و اللاعب و الإداري.
- إن التطور الذي وصلت إليه التربية البدنية و الرياضية و خصوصاً في الآونة الأخيرة جعل من الضروري لها الاعتماد على أسلوب علمي يساعد على معالجة أمورها و تحقيق أهدافها يقوم على التخطيط الجيد و التنظيم الحسن.
- تحتاج جميع النشاطات الرياضية إلى إدارة أساسية لتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانات الإدارة
- تساعد الإدارة الرياضية على تحقيق الاستمرارية، ذلك أن من مبادئ الإدارة الاهتمام بالأعمال التي حققت نجاحاً واستبعاد الطرق أو الأعمال التي عادت بالخسارة مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة.
- ينتج عن المعرفة لفنون الإدارة الرياضية و الدراية بعناصرها علاقات إنسانية إيجابية تنعكس على مردود الرياضي و أداء الإداري. (إبراهيم، 2000 ، ص 46).

### 3.4 المهارات الاساسية الادارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي كينز (Kanz) بأن الإدارة الرياضية الناجحة تعتمد على ما يلي:

- **المهارات الفنية:** بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنيين في المجال الرياضي.
  - **المهارات 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 وبعلاقة جيدة.
  - **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.
- فإن إدارة التربية الرياضية تعتبر من هم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وبجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المرافق والأدوات بالدرجة الثالثة. (بناجي واخرون، 2017، ص28)

### 4.4 صفات الادارة الرياضية:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة السليمة كما يلي:

- أ **الشمول:** بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
- ب **التكامل:** وبمعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تمكن كافة الأقسام أو الأجزاء العلمية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، و يكون ذلك في إطار و نسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.
- ج **المستقبلية:** وبمعنى ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط؛ وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني و تطلعات في زمن آت، وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر إلى الماضي لتستقي منة الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.
- د **الانفتاح:** ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة الرياضية بالانفتاح علي البيئة التي تعمل خلالها، تتأثر بها و تؤثر فيها(حماد، 1999، ص ص18-19)

## 5 وظائف الادارة الرياضية:

تتم الإدارة الرياضي في المنظمات بأربع وظائف أساسية هي التخطيط والذي يمثل اساس العملية الادارية بحيث يقوم بوضع استراتيجية عمل للمؤسسة، وكذلك التنظيم والذي يمثل إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية ، في حين ان التوجيه يمثل الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لإرشاد و مساعدة العاملين أثناء تنفيذهم للإعمال اما بالنسبة للرقابة فهي تمثل عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي، وفي هذا المبحث سيتم التطرق لكل عنصر على حدى لتتطرق اليهم بشكل اوسع و اكثر تفصيلا، وسنتناول فيه مايلي:

- التخطيط في الادارة الرياضية
- التنظيم في الادارة الرياضية:
- التوجيه في الادارة الرياضية:
- الرقابة في الادارة الرياضية

### 1.5 التخطيط في الادارة الرياضية:

إن وظيفة التخطيط تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة بتحقيقها بالنسبة للإدارة الرياضية، وبالفعل هذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### 1.1.5 مفهوم تخطيط في الادارة الرياضية:

من بين التعاريف التي تطرقت الى موضوع التخطيط في الادارة الرياضية نذكر منها:

- يعرفه أمين ساعتي بأنه "عمل ذهني و مجهود فكري وظيفته تتعلق بتحديد خط سير العمل في المستقبل". (ساعتي، 1997، ص80)

- ويعرفه فايول بقوله: "انه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (المقصود، الشافعي، 2003، ص ص16-17)

- كما عرف التخطيط ب: "انه الاستثمار الامثل والتوجيه السليم للموارد البشرية والمادية لأقصى حد لتحقيق الاهداف المرسومة سواء كانت اقتصادية واجتماعية من خلال استخدام الوسائل و الاساليب العلمية لضمان تحقيق هذا الهدف ونجاح الخطة ولا يقتصر التخطيط على مستوى الدولة فقط فالفرد يخطط والمنظمة تخطط والمروع يخطط لذا فان التخطيط يمتاز بالاستمرار والتجديد والشمولية لمختلف النشاطات مما يتطلب ان تكون اهداف الخطة متناسقة وأكثر فاعلية في تحقيق اكبر نتيجة). (طلعت، 2009، ص69).

- ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى الى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الاهداف أخذا الاعتبار الامكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ و العامل المحيط بالمشروع". (غنيم، 1999، ص19)

ومنه نستخلص ان التخطيط كمفهوم بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معين في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

### 2.1.5 مبادئ التخطيط في الإدارة الرياضية:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها مثلاً كساعات العمل. (شامة وآخرون، 1999، ص 05)

### 3.1.5 خطوات التخطيط في الإدارة الرياضية:

تمر عملية التخطيط في المجال الإدارة الرياضية بالخطوات التالية:

- الإعداد: جلب وجمع المعلومات و البيانات عن كافة المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و الوسط الداخلي للمنظمة.
- اجراء التنبؤات: ويقصد بالتنبؤ التعرف على النتائج محتملة الوقوع في المستقبل، مع زيادة الفهم و الإدراك للبيانات و المعلومات المتوفرة
- ترتيب أولويات الأهداف المطلوبة تحقيقها في المجال الرياضي وذلك حسب أهميتها.
- اتخاذ خطة للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- مراقبة و متابعة تنفيذ الخطة. (ساعاتي، 1997، ص 79)

## 2.5 التنظيم في الادارة الرياضية:

في مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة، فالتنظيم هو تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة لا بد أن يكون هناك تنظيم ملائم للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد، وبالفعل هذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

### 1.2.5 مفهوم التنظيم في الادارة الرياضية:

تم تعريف التنظيم في الادارة الرياضية كالتالي:

- يعرف التنظيم على أنه "مجموعة متعددة من المهارات تستعمل بواسطة الإداريين بهدف تنفيذ البرامج في الواقع الملموس". (ساعاتي، 1997، ص116)

- كما تعرف عملية التنظيم انها من العمليات العامة التي يجب وضعها في الاعتبار إذ أنه بدون التنظيم في أي مجتمع من المجتمعات يؤدي ذلك إلى الفوضى و لذلك فإن التنظيم يعتبر أساسيا في التربية الرياضية. (درويش، الحماحي، 2009، ص82)

- هنري فايول: "التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعتاد وراس المال والموارد البشرية. (جرباع ، عيش ، 2018 ، ص15).

ومن هذه التعاريف نستخلص ان عملية التنظيم من العمليات العامة التي يجب وضعها في الاعتبار إذ أنه بدون التنظيم في أي مجتمع من المجتمعات يؤدي ذلك إلى الفوضى و لذلك فإن التنظيم يعتبر أساسيا في التربية الرياضية.

### 2.2.5 انواع التنظيم في الادارة الرياضية:

- **التنظيم الرسمي:** هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى بناء منطقي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح، حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كله. (المقصود، الشافعي ، 2003 ، ص11)

- التنظيم غير الرسمي: يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم. (طلحة ، مطر، 1997، ص64).

### 3.2.5 مبادئ التنظيم في الادارة الرياضية:

تمثل مبادئ تنظيم في مايلي:

- **التدرج الإداري:** يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخياً توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.
- **وحدة القيادة:** وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.
- **نطاق التمكّن المناسب:** يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.
- **اللامركزية:** لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاب الرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.
- **التكامل:** وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- **توازن السلطة والمسؤولية:** المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته. (المقصود، الشافعي، 2003، ص17)

- **التنسيق:** وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.
- **مرونة التنظيم وبساطته:** يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.
- **تحديد المسؤولية بوضوح:** يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها.
- **نطاق الإشراف:** يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفرد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة. (المقصود، الشافعي، 2003، ص 18)

### 3.5 التوجيه في الإدارة الرياضية:

يعتبر التوجيه احد عناصر العملية الإدارية وهو الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لإرشاد و مساعدة العاملين أثناء تنفيذهم للإعمال و يتضمن إعطاء الأوامر والتوجيهات والإرشادات بهدف الحصول على نتائج محددة ومعينة ومن ثم يتحتم توحيد الشكل العام للقائمين على عملية التوجيه و التنفيذ حتى يتم تنفيذ الأعمال بدقة، وبالفعل هذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### 1.3.5 مفهوم توجيه في الإدارة الرياضية:

يمكن تعريف التوجيه في الإدارة الرياضية على النحو التالي:

- وهو كذلك " إرشاد المساعدين و الإشراف عليهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ولا يمكن تحقيق أي إنجاز إلا بعد أن يتم إعداد الأفراد للقيام بما هو مطلوب منهم، و توفير كل الإمكانيات و ظروف العمل المناسبة لهم.(الشنواقي، 1999، ص374)
- كما يمكن تعريف التوجيه بأنه: " الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم وبدلك يعمل فريق العمل في شكل منسق ومتربط".(العلاق، -2009ص89 )
- ويعرف الجيوسي التوجيه على النحو التالي: " عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأ وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم"(ربحي، 2007-ص175)
- ومنه نستخلص ان التوجيه في المؤسسة يعتبر من أهم مقومات الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم فأبي سؤول في المؤسسة من أعلاهم إلى أدناهم لا تكتمل مهمته عند وضع الخطط والتنظيمات وتحديد الاختصاصات والواجبات وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف في إطار العلاقات التي يحددها التنظيم الإداري، كم انه ذلك النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها ، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محدد.

### 2.3.5 مبادئ التوجيه في الادارة الرياضية:

تقوم عملية التوجيه على مبدئين أساسيين هما:

**1 مبدأ تجانس الأهداف:** يتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه، حيث على أساس أن فعالية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة، فالأفراد الذين يعملون داخل منشأة واحدة تكون لهم أهدافهم التي يعلمون على تحقيقها، وقد تختلف هذه الأهداف من فرد لآخر، لكن المهم هو العمل على تحقيق أهداف المنشأة التي أنشأت من أجلها، لذلك يجب أن تتجانس أهداف الأفراد مع أهداف المنشأة وهذا ما يمكن تجسيده عن طريق نظام الحوافز.

**2 مبدأ وحدة الأمر:** يقوم هذه المبدأ على أساس أن يكون للمرؤوسين رئيساً واحداً لا أكثر، حيث بينت بعض الدراسات أن الأشخاص المرؤوسين يتجاوبون عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد، وهذا المبدأ يساعد على تفادي الانقسام بالنسبة للموظفين في حالة وجود أكثر من رئيس. (سعيد، الخليلي، 2003، ص 106)

### 3.3.5 عناصر التوجيه في الادارة الرياضية:

توجد ثلاثة عناصر تقوم عليها عملية التوجيه وهي كالاتي:

- **القيادة:** هي قوة التأثير على الآخرين و جعلهم ينفذون أعمالهم المناطة إليهم بشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.
- **الاتصال:** هو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها بحيث يتمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بالمعلومات الجديدة، لذلك فالاتصال هو الوسيلة التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الخبرات بما يحقق أهداف المنظمة.
- **الحوافز:** هي مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد و التي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يتبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته و يحقق أهدافه. (الجيوسي، جاد الله، 2000، ص 149)

#### 4.5 الرقابة في الادارة الرياضية:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها وترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط، ومن البديهي أن الرقابة قياس لمدى التقدم نحو الأهداف التي حددها وصاغها التخطيط مسبقاً، وبالفعل هذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### 1.4.5 مفهوم الرقابة في الادارة الرياضية:

يمكن تعريف الرقابة في الادارة الرياضية على النحو التالي:

- الرقابة في الادارة الرياضية: وهي " العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطة المدروسة". (د- المصري ، 1999 ، ص231)
  - عرفت الرقابة على أنها: " وظيفة من وظائف الإدارة لقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطة الموضوعية قد تم تحقيقها". (توفيق، 1997 ، ص403)
  - كما عرفت الرقابة بأنها: "هي عملية يتأكد بواسطتها المدبرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماسي وفق ماهو مخطط له، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل". (رزيق، 2001 ، ص167)
  - تعريف هنري فايل: " الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء-الناس الأفعال". (ابو مصطفى، 2001 ، ص246).
- ومنه نستخلص ان الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقاً للخطة و البرنامج و التعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء و الانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها و منع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء، وكذلك بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية.

### 2.4.5 مبادئ في الرقابة في الادارة الرياضية:

تتمثل مبادئ الرقابة فيما يلي:

- **التركيز على الأهم:** عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.
- **توفر المعلومات:** لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.
- **الوقت المناسب:** إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب
- **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة .
- **الموضوعية:** يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توحي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.
- **الدقة:** قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل المعطيات وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.
- **المرونة:** أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا لظروف العمل.
- **التحكم الذاتي:** يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي
- **الملائمة:** هو توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي، اذ يؤثر في تحديد مسار تدفق المعلومات والبيانات
- **الاتصال:** ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.
- **التجاوب:** تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى الطرفين أن يعرفا أن تفاههما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.
- **اقتصاديا:** لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.(جبري، تعزيزت، 2019، ص 19-20)

## 3.4.5 محاور الرقابة في الادارة الرياضية:

تتم الرقابة على نوعين من المستويات التنظيمية وهي:

- الرقابة التشغيلية: تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد المالية والمعلومات لتنفيذ

الأهداف التنظيمية.

- الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الادارية خارجي فالادارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لان هذه

الاستراتيجية توضع في مستوى الادارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى الاداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع والبيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط واسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة. (د- ابراهيم، 2002، ص156)

## خلاصة الفصل:

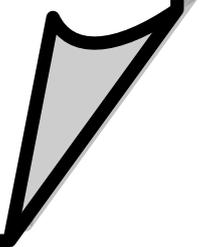
من البديهي أن الإدارة الرياضية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالإدارة الرياضية كعلم له أصوله وأسس و مبادئه فهو شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريديريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمات علم الادارة. فالإدارة الرياضية هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي للمؤسسات من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل الهيئات الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه المنظمات والمراكز، فقد تم التعرف في هذا الفصل على الإدارة بصفة عامة والادارة الرياضية بصفة خاصة من خلال التعرف على مفاهيمها واهميتها وجميع الوظائف التسييرية حست ترتيبها الخاص بالإدارة الرياضية.

# الدراسة

# الميدانية



.....



# الفصل الثالث:

منهجية البحث

و

الاجراءات الميدانية



.....

### تمهيد:

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها. (معتوق، 1998، ص231).

فالبحوث العلمية مهما كانت اتجاهاتها وأنواعها تحتاج بالضرورة إلى منهجية علمية للوصول إلى أهم نتائج البحث، وبالتالي تقدم وتزويد المعرفة العلمية بأشياء جديدة وهامة، وطبيعة مشكلة البحث هي التي تحدد لنا المنهجية العلمية التي تساعدنا في معالجتها، وموضوع البحث الذي نحن بصدد معالجته يحتاج إلى كثير من الدقة والوضوح في عملية تنظيم وإعداد خطوات إجرائية ميدانية للخوض في تجربة البحث الرئيسية، وبالتالي الوقوف على أهم الخطوات التي من مفادها التقليل من الأخطاء واستغلال أكثر للوقت والجهد

بعد انتهائنا من الجانب النظري للبحث، سنتقل في هذا الفصل إلى الإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي والقيام بدراسة ميدانية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل، فيما تتأكد صحة الفرضيات، حيث سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في الدراسة والأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة، والمنهج العلمي المتبع حسب متطلبات الدراسة وتصنيفها، كل هذا من أجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وكما هو معروف فإن الذي يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية وهذا لا يتحقق إلا إذا اتبع القائم بالدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

### 1 الدراسة الاستطلاعية:

مما لا شك فيه إن ضمان السير الحسن لأي بحث ميداني لا بد على الباحث القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث ميدانيا، والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة و الصعوبات التي قد تعترض الباحث.

إن الدراسة الاستطلاعية هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة، والتجربة الاستطلاعية عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم الباحث على كمية صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته. فقد تمثل العمل الذي قمنا بتوجيهه في توزيع الاستبيان على موظفين في مديرية الشباب والرياضة، و لهذا قمنا بزيارة عينة بحثنا، حيث تم ذلك بعد سحب رخصة تسهيل المهام من قسم ادارة تسيير الموارد البشرية و التي عن طريقها تحصلنا على رخصة زيارة ميدانية الى مديرية الشباب والرياضة وذلك بتاريخ 2021/05/16.

### 2 الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بتطبيق استبيان موجه للعمال الإداريين في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وفي الأخير تحليلها بالأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج، وكل هذه الخطوات سنقوم بعرضها بالتفصيل في الخطوات والعناوين التالية:

### 1.2 منهج البحث:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عن عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (زررواتي، 2002، صفحة 119).

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهه ، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، وبما أننا دراستنا تهتم بدراسة دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية.

استجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية لظاهرة المقصودة، ووصف للموضوع الراهن وتفسيرها، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات(بوداود، عطاء الله، 2008، ص123)، وهو يهتم بتحديد

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ منهجية البحث والإجراءات الميدانية

الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، حيث يستخدم هذا المنهج أسلوب القياس والتصنيف والتفسير والإحصاء للوصول إلى إدراك طبيعتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية، من ثم الوصول إلى تعليمات بشأن موضوع الدراسة، كما أنه يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث الإدارية والتسيير الرياضي.

### 2.2 مجتمع البحث و عينة البحث:

#### 1.2.2 مجتمع البحث:

ان القصد من مجتمع البحث في هذه النقطة هو كما عرفه الباحثون: مجموع محدود أو غير محدود من المفردات(عناصر الوحدات)، حيث تنصب الملاحظات ويعرفه آخرون على أنه:"جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث".(مرسلي، 2005، ص166).

وهو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بخصه أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث وذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب منه.(رضوان، 2003، ص20)

و يواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نطاق العمل أي اختيار مجتمع البحث أو عينة البحث، و في هذا الأساس فيتكون مجتمع بحثنا من جميع موظفي مديرية الشباب و الرياضة مهما كانت عقود تشغيلهم و المتمثلين في 342 موظف.

#### 2.2.2 عينة البحث:

العينة هي مجموعة أفراد مختارة من بين قاعدة أوسع تمثل المجتمع الأم و مسالة اختيارها دقيقة لا تظهر صعوبتها لأول وهلة.( ذنبيات و آخرون، 1995، ص129)

إن الهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات من مجتمع الأصلي للبحث، فهي انتقاء عدد من الأفراد لدراسة ممثلين لمجتمع الدراسة، فالاختيار الجيد للعينة يجعل النتائج قابلة لتعميم على المجتمع، حيث تكون نتائجها صادقة بالنسبة له، لقد حاولنا أن نحدد عينة لهذه الدراسة تكون أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، هذا ما يحول لنا الحصول على نتائج يمكن تعميمها ولو بصورة نسبية، ومن ثم الخروج بنتائج تلازم الحقيقة وتعطي صورة واقعية للميدان المدروس.

اشتملت هذه الدراسة على 44 موظف اداري كعينة للدراسة وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

3 مجالات البحث: تم إجراء البحث وفق الجالات الثلاثة التالية:

### 1.3 المجال المكاني:

أحري البحث على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة.

### 2.3 المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة 05 أشهر من بداية فيفري 2021 حتى نهاية شهر جوان وقد خصصنا المدة الأولى "من بداية فيفري الى أبريل" للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والاطلاع على العديد من المكتبات الجامعية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات ومعاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية. وذلك لجمع المعلومات النظرية للدراسة.

أما المدة الثانية كانت ما بين ماي حتى منتصف شهر جوان وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراح وهي:

- المرحلة الأولى: والتي تم فيها تعديل وتنظيم استمارة الاستبيان بعد تحديد حجم العينة.
- المرحلة الثانية: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على العمال والإداريين في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة حيث كان حجم العينة 44 عامل واداري.
- المرحلة الثالثة: وقد خصصناها لعرض وتحليل ومناقشة النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيق الفروض المقترحة.

### 3.3 المجال البشري:

يحتوي المجال البشري للدراسة على 44 موظف اداري تابع الى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

### 4 متغيرات البحث:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

1.4 المتغير المستقل: هو العامل الذي يفسر لنا الأسباب التي تطرأ على المتغير التابع، ففي بحثنا هذا المتغير المستقل هو "تخطيط الموارد البشرية"

2.4 المتغير التابع: هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للدراسة في هذا البحث المتغير التابع هو "الادارة الرياضية"

### 5 أدوات البحث:

بناء على طبيعة المشكلة، وبعده دراسة مستفيضة للأهداف الرئيسية للبحث، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والبحوث والكتب والمقالات المتعلقة بالموضوع، والمقابلات الشخصية مع أعضاء التدريس بالجامعة، حيث يؤكد مسلم ممد بخصوص الأدوات المنهجية (أدوات البحث) أن اختيار الأداة والوسيلة يتوقف على: موضوع البحث، طبيعة الموضوع، نوعية مجتمع الدراسة، الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع، ويمكن للباحث أن يختار وسيلة واحدة كما يمكنه أن يحدد الوسائل حسب هدف البحث.

ولإضافة الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة.

وبالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان **تعريف الاستبيان** : هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما أو موقف ما(الرافعي، 1996، ص122).

وقد قمنا بالاعتماد على الأسئلة المغلقة في فقرات الاستبيان لاختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى، وقد شملت استمارة الاستبيان على 20سؤالا موزع على ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- **المحور الاول:** يحتوي على 7اسئلة مغلقة تدور حول لا يقوم تخطيط الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على اسس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية
- **المحور الثاني:** يحتوي على 6اسئلة مغلقة تدور حول لا يعطي تخطيط الموارد البشرية الاهمية اللازمة لتدريب موظفيو على اسس علمية داخل الادارة الرياضية الرياضية.
- **المحور الثالث:** يحتوي على 7اسئلة مغلقة تدور حول لا يعتمد تخطيط الموارد البشرية في عملية ترقية موظفيو على اسس موضوعية داخل الادارة الرياضية.

### 1.5 وصف الاستبيان:

تم الاعتماد على استبيان ليكرت الثلاثي حيث تمثلت بدائل الاجابة في: "موافق" و "غير موافق" و "محايد"

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ منهجية البحث والإجراءات الميدانية

وجه هذا الاستبيان إلى موظفي وإداريي مديرية الشباب لولاية بسكرة والمتمثل عددهم في 44 موظف وهذا استبيان يحتوي على ثلاث محاور تم ذكرها سابقا، والمحاور الثلاث تحوي أسئلة مغلقة لتكون الاجابات فيها اما ب موافق أو غير موافق او محايد.

### 6 الأسس العلمية للأداة المستخدمة:

و يقصد به قياس صدق وثبات الاستبيان و قمنا بقياسه عن طريق معامل كرونباخ بيرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (statistical package for social sciences), و تعد نسبة 60% لمعامل كرونباخ مقبولة إحصائيا و نلاحظ من خلال الجدول المقابل ان كل النسب لكل المحاور كانت اكبر من هذه النسبة مما يدل على إن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات لا باس بها و بالتالي فهو ثبات مقبول.

اما بالنسبة لصدق الاستبيان فهو يمثل الجذع التريعي لألفا كرونباخ و نلاحظ من خلال الجدول المقابل ان كل النسب لكل المحاور تدل على ان فقرات الاستبيان لها معدلات صدق لا باس بها.

الجدول(01): يوضح الجدول معامل الثبات الفا كرونباخ.

المحاور	عدد الأسئلة	معامل الثبات (الفاكرونباخ)	الصدق الذاتي
المحور1: لا يقوم تخطيط الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على اسس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية.	07	0.72	0.84
المحور2: لا يعطي تخطيط الموارد البشرية الاهمية اللازمة لتدريب موظفيو على اسس علمية داخل الادارة الرياضية	06	0.76	0.87
المحور3: لا يعتمد تخطيط الموارد البشرية في عملية ترقية الموظفين على اسس موضوعية داخل الادارة الرياضية	07	0.61	0.78
المقياس ككل:	20	0.38	0.61
الاستبيان ككل :	20	0.69	0.83

### 7 الأساليب الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع و تترجم بموضوعية. (السيد، 1970، ص74).

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية

❖ **النسبة المئوية:** قمنا باستخدام قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها

وذلك بعد جمع تكرارات كل منها، حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثية كالتالي:

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد}$$

❖ **اختبار كاف تربيع:** يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة

من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للاعبين، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة،

يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية: (ابو زينة، الشايب، 2006، ص213)

$$\text{كا}^2 = (\text{مجموع التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2 / \text{التكرارات}$$

التكرارات المشاهدة: هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقية.

التكرارات المتوقعة: تساوي مجموع العينة على الاحتمالات

عندما تكون كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة تكون هناك دالة إحصائية وإذا كان العكس ليس هناك

دالة إحصائية، وحساب كا<sup>2</sup> الجدولة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

- مستوى الدلالة التي تساوي 0.01.

- درجة الحرية

### خلاصة:

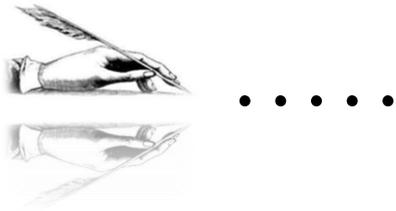
بعد عرضنا لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك بإتباع الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في جميع إداريين ومسيرين مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، ثم ذلك باستخدام المنهج الوصفي واعتمدنا على أداة في جمع البيانات تتمثل في الاستبيان.

وقد حددنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم تجميعها في الدراسات الحالية، وهذا لاختيار فروض الدراسة، ولأن قيمة وأهمية أي دراسة أو أي بحث علمي تكمن في تحكم الباحث في المنهجية المتبعة فيه.

# الفصل الرابع:

عرض وتحليل

نتائج البحث



### تمهيد:

إن متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساس العلاقة الوظيفية بينها وبين الإطار النظري.

لقد وضعنا في دراستنا هذه ثلاث فرضيات والتي عن طريقها نحاول إيجاد حلول لمشكلة الدراسة، وقد حاولنا من خلال مسار الدراسة في جانبيها النظري والميداني تجميع البيانات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي هذه الفرضيات حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق نتائج الاستمارات التي تم توزيعها على مسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

من خلال جمع الاستمارات الموزعة على المسيرين تمكنا من الحصول على المعلومات التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلا إلى النتائج التي ستفودنا لإثبات أو نفي فرضيات دراستنا.

### 1. عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

#### 1.1 عرض و تحليل نتائج المحور الاولي

المحور 1: لا يقوم تخطيط الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على اسس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية

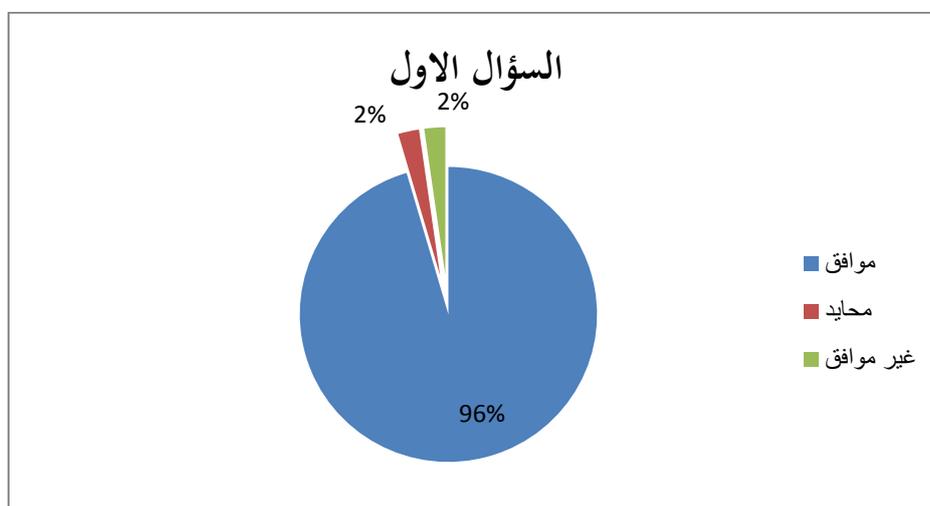
السؤال الأول: تتم عملية توظيف الموارد البشرية عن طريق مسابقة توظيف

■ الغرض منه: معرفة اذا كانت عملية توظيف الموارد البشرية تتم عن طريق مسابقة توظيف .

الجدول (02): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الاول:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	قيمة $\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	42	95%	2	76.40	0.000	دال
محايد	1	2%				
غير موافق	1	2%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم (01): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الاول:



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (02) والشكل البياني المرفق له رقم (01) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الاول، يتبين لنا انا نسبة 95% اجابوا بالموافقة على ان عملية توظيف الموارد البشرية تتم عن طريق مسابقة توظيف، اما نسبة 2% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة ، وكذلك نسبة 2% كانت اجابتهم تتسم بالحياذ

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 42 تكرارا.

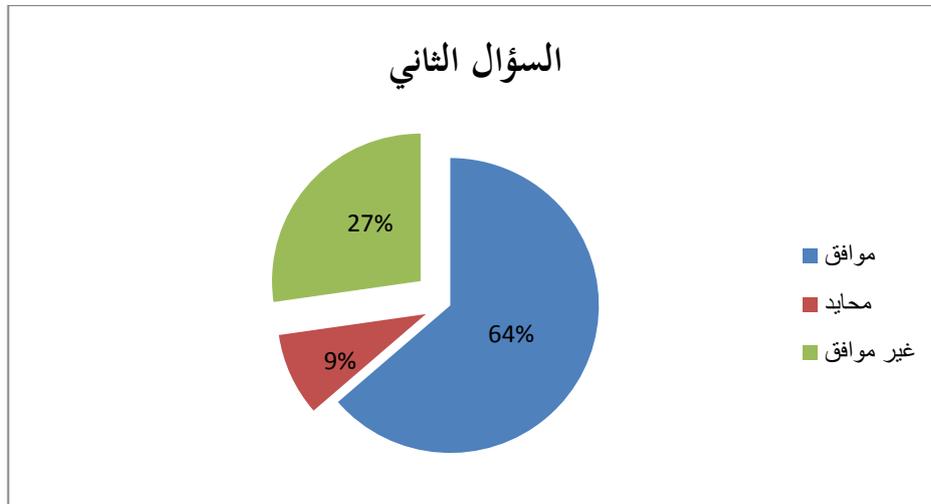
- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان عملية توظيف الموارد البشرية تتم عن طريق مسابقة توظيف.

السؤال الثاني: تعتمد الادارة على طرق تقليدية في اعلام المواطنين بإجراء مسابقة توظيف

■ الغرض منه: معرفة اذا كانت الادارة تعتمد على طرق تقليدية في اعلام المواطنين بإجراء مسابقة توظيف.  
الجدول (03): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الثاني.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	قيمة $\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	28	64%	2	76.40	0.000	دال
محايد	04	9%				
غير موافق	12	27%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم (02): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الثاني.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (03) والشكل البياني المرفق له رقم (02) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الثاني، يتبين لنا انا نسبة 64% اجابوا بالموافقة على ان الادارة تعتمد على طرق تقليدية في اعلام المواطنين بإجراء مسابقة توظيف ، اما نسبة 27% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 9% كانت اجابتهم تتسم بالحيايد.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

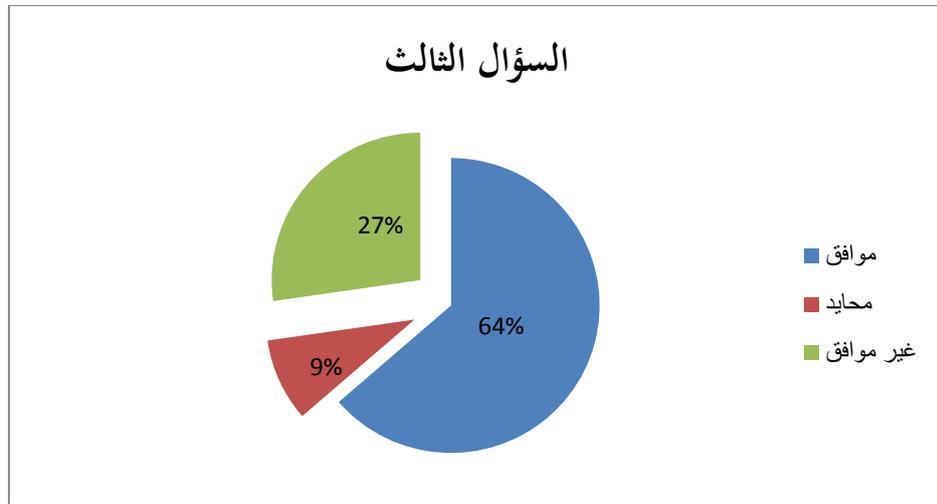
وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 28 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الادارة تعتمد على طرق تقليدية في اعلام المواطنين بإجراء مسابقة توظيف.  
السؤال الثالث: تقوم الادارة بالاعتماد على مبدا الكفاءة في اختيار الموارد البشرية.

■ الغرض منه: معرف اذا كانت الادارة تعتمد على مبدا الكفاءة في اختيار الموارد البشرية.  
الجدول(04): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الثالث.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	قيمة $\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	28	64%	2	76.40	0.000	دال
محايد	04	9%				
غير موافق	12	27%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(03): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الثالث.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(04) والشكل البياني المرفق له رقم (03) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الثالث، يتبين لنا انا نسبة 64% اجابوا بالموافقة على ان الادارة تعتمد تعتمد على مبدا الكفاءة في اختيار الموارد البشرية ، اما نسبة 27% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 9% كانت اجابتهم تتسم بالحياد.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 28 تكرارا.

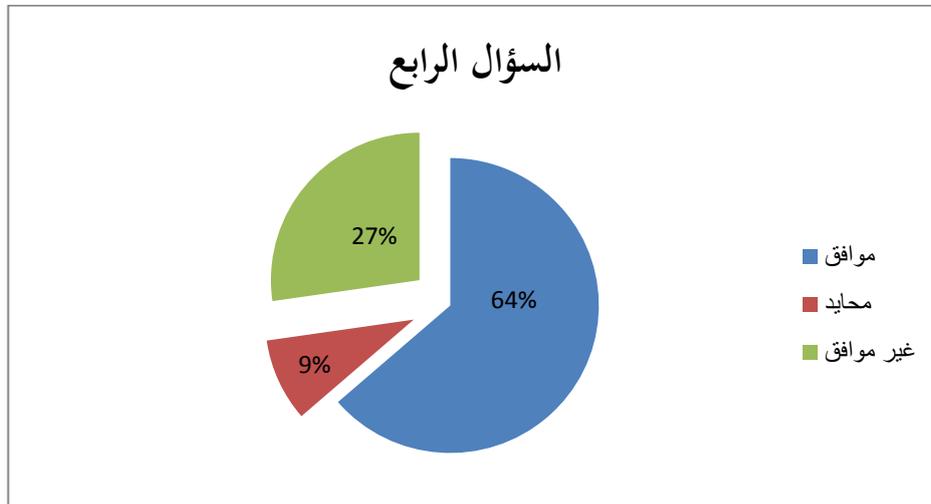
- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الادارة تعتمد على مبدا الكفاءة في اختيار الموارد البشرية

السؤال الرابع: عملية توظيف الموارد البشرية على مستوى الادارة تشوبها الوساطة والمحابة

■ الغرض منه: معرفة اذا كانت عملية توظيف الموارد البشرية على مستوى الادارة تشوبها الوساطة والمحابة  
الجدول(05): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الرابع.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	قيمة $\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	28	64%	2	76.40	0.009	دال
محايد	04	9%				
غير موافق	12	27%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(04): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الرابع



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(05) والشكل البياني المرفق له رقم (04) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الرابع، يتبين لنا ان نسبة 64% اجابوا بالموافقة على ان عملية توظيف الموارد البشرية على مستوى الادارة تشوبها الوساطة والمحابة، اما نسبة 27% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 9% كانت اجابتهم تتسم بالحياة.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 28 تكرارا.

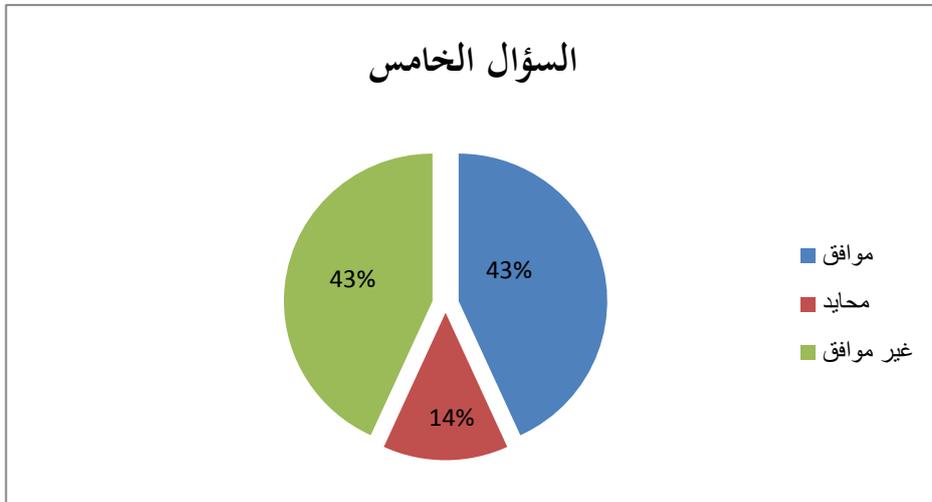
- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان عملية توظيف الموارد البشرية على مستوى الادارة تشوبها الوساطة والمحابة

السؤال الخامس: هناك صلة وترابط بين التوظيف والتخصصات الاكاديمية المقترحة لشغل الوظائف

■ الغرض منه: معرفة اذا كانت هناك صلة وترابط بين التوظيف والتخصصات الاكاديمية المقترحة لشغل الوظائف  
الجدول(06): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الخامس.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	قيمة $\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	19	43%	2	76.40	0.021	غير دال عند 0.01
محايد	6	14%				
غير موافق	19	43%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(05): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الخامس



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(06) والشكل البياني المرفق له رقم (05) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الخامس، يتبين لنا ان نسبة 43% تمثل التساوي في الاجابات بين الموافقين وعدم الموافقين على ان هناك صلة وترابط بين التوظيف والتخصصات الاكاديمية المقترحة لشغل الوظائف ، اما نسبة 14% فكانت اجابتهم محايدة.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية أكبر من 0.01 نظرا لتساوي إجابات أفراد العينة .

- الاستنتاج: ومنه نستنتج انه لا توجد صلة وترباط بين التوظيف والتخصصات الاكاديمية المقترحة لشغل الوظائف

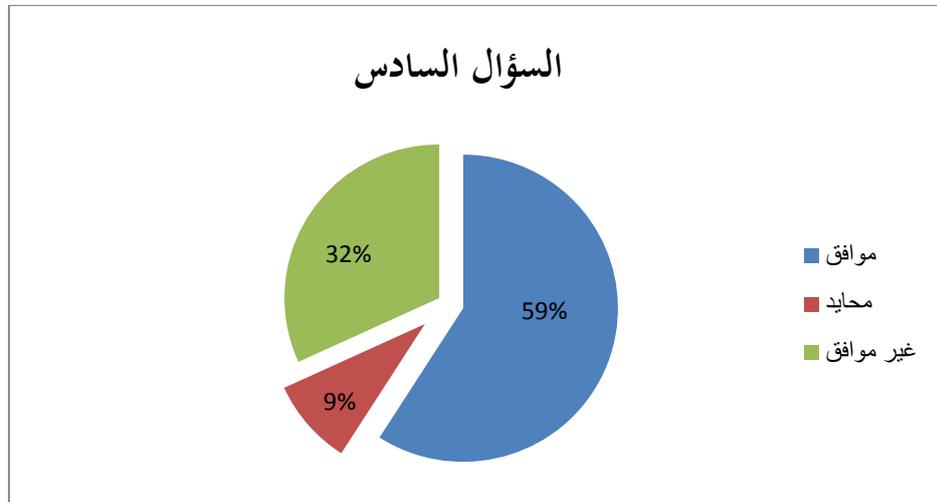
السؤال السادس: المهام والوظائف الموكلة اليك في المؤسسة تتناسب مع قدراتكم المهنية

- العرض منه: معرف اذا كانت المهام والوظائف الموكلة الى الموظفين في المؤسسة تتناسب مع قدراتكم المهنية

الجدول(07): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال السادس.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	قيمة $\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	26	59%	2	76.40	0.000	دال
محايد	4	9%				
غير موافق	14	32%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(06): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال السادس.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(07) والشكل البياني المرفق له رقم (06) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال السادس، يتبين لنا ان نسبة 59% اجابوا بالموافقة على ان المهام والوظائف الموكلة اليهم في المؤسسة تتناسب مع قدراتكم المهنية، اما نسبة 32% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 9% كانت اجابتهم تتسم بالحياد.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

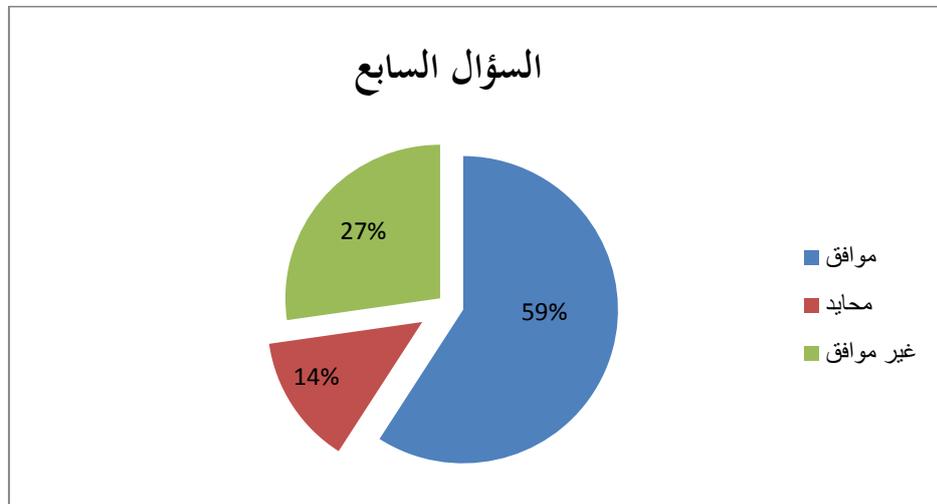
وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 26 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان المهام والوظائف الموكلة الى الموظفين في المؤسسة تتناسب مع قدراتكم المهنية
- السؤال السابع: عملية التوظيف في الادارة تشوبه العديد من السلبيات والنقائص في اختيارها الموظفين
- الغرض منه: معرف اذا كانت عملية التوظيف في الادارة تشوبه العديد من السلبيات والنقائص في اختيارها الموظفين

الجدول (08): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال السابع.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	قيمة $\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	26	59%	2	76.40	0.001	دال
محايد	6	14%				
غير موافق	12	27%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم (07): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال السابع.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (08) والشكل البياني المرفق له رقم (07) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال السابع، يتبين لنا ان نسبة 59% اجابوا بالموافقة على ان عملية التوظيف في الادارة تشوبه العديد من السلبيات والنقائص في اختيارها الموظفين، اما نسبة 32% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 14% كانت اجابتهم تتسم بالحياد.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 26 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه فان عملية التوظيف في الادارة تشوبه العديد من السلبيات والنقائص في اختيارها الموظفين.

### 2.1 عرض و تحليل نتائج المحور الثانية:

المحور2: لا يعطي تخطيط الموارد البشرية الاهمية اللازمة لتدريب الموظفين على اسس علمية داخل الادارة الرياضية

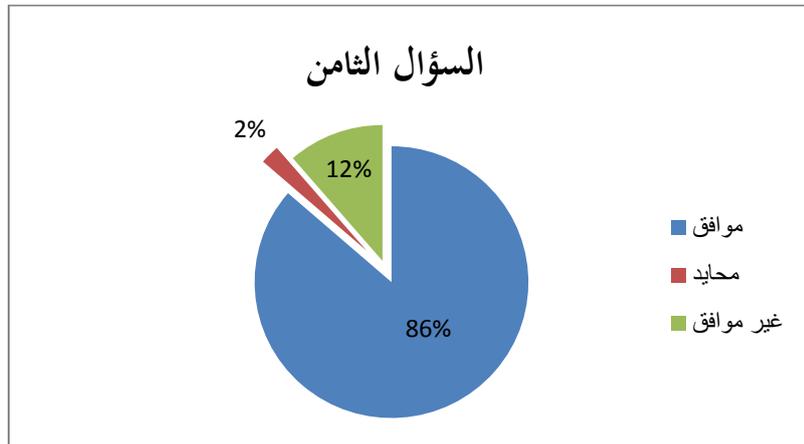
السؤال الثامن: الدورات التدريبية تساعد الموظفين في تحسين ادائكم وتطوير مردودكم الوظيفي

▪ الغرض منه: معرف اذا كانت الدورات التدريبية تساعد الموظفين في تحسين ادائكم وتطوير مردودكم الوظيفي

الجدول(09): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الثامن.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	قيمة $\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	38	86%	2	76.40	0.000	دال
محايد	1	12%				
غير موافق	5	2%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(08): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال السابع.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(09) والشكل البياني المرفق له رقم (08) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الثامن، يتبين لنا ان نسبة 86% اجابوا بالموافقة على ان الدورات التدريبية تساعد الموظفين في تحسين ادائكم وتطوير مردودكم الوظيفي، اما نسبة 12% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 2% كانت اجابتهم تتسم بالحيداد.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

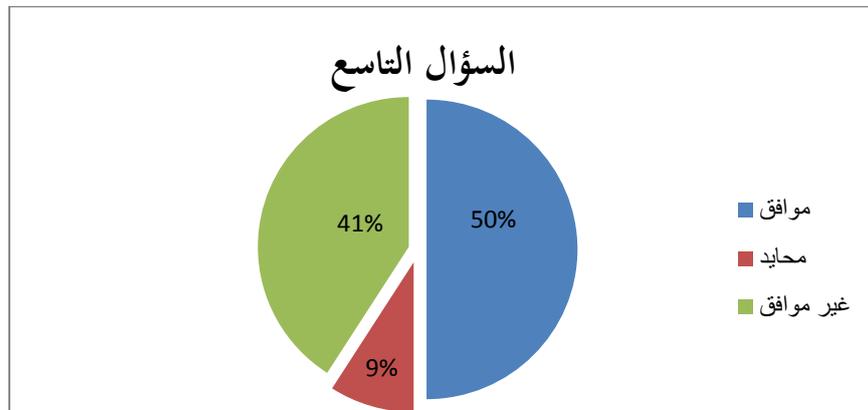
وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 38 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الدورات التدريبية تساعد الموظفين في تحسين ادائكم وتطوير مردودكم الوظيفي.  
السؤال التاسع: يمكن القول انك استفدت من دورات تدريبية خلال مسارك المهني في المؤسسة.

■ الغرض منه: معرف اذا كان الموظفين استفادوا من دورات تدريبية خلال مسارهم المهني في المؤسسة  
الجدول(10): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال التاسع.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	$\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	22	50%	2	76.40	0.002	دال
محايد	4	9%				
غير موافق	18	41%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(09): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال التاسع.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(10) والشكل البياني المرفق له رقم (09) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال التاسع، يتبين لنا ان نسبة 50% اجابوا بالموافقة على ان الموظفين استفادوا من دورات تدريبية خلال مسارهم المهني في المؤسسة، اما نسبة 41% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 9% كانت اجابتهم تتسم بالحياذ.

وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 22 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الموظفين استفادوا من دورات تدريبية خلال مسارهم المهني في المؤسسة.

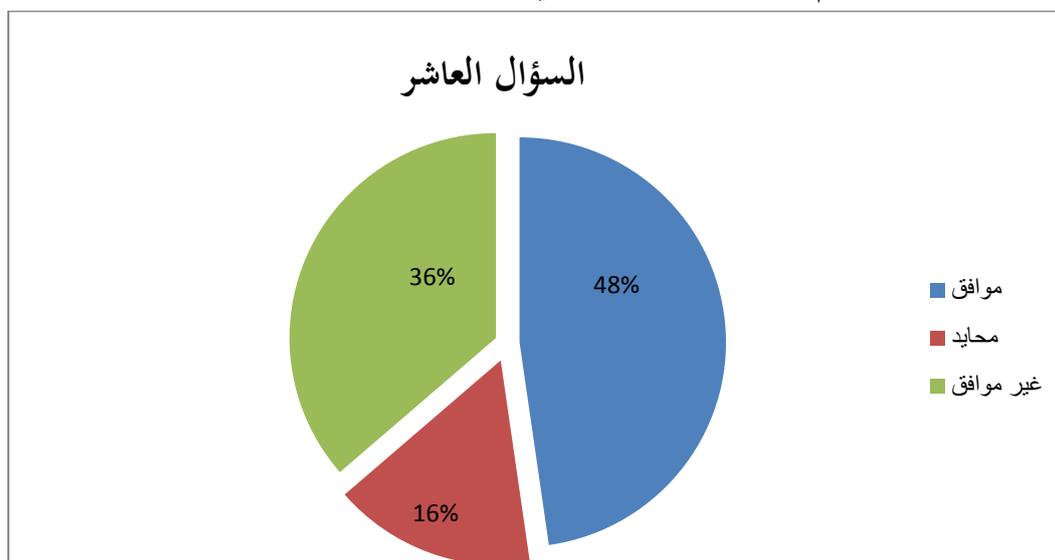
السؤال العاشر: الادارة في هذه المؤسسة تولي الازمة للعملية التدريبية لمواردها البشرية.

■ الغرض منه: معرف اذا كانت الادارة في هذه المؤسسة تولي الازمة للعملية التدريبية لمواردها البشرية

الجدول(11): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال العاشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	ك <sup>2</sup> المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	21	48%	2	76.40	0.032	دال
محايد	7	16%				
غير موافق	16	36%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(10): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال العاشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(11) والشكل البياني المرفق له رقم (10) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال العاشر، يتبين لنا ان نسبة 48% اجابوا بالموافقة على ان الادارة في هذه المؤسسة تولي الازمة للعملية التدريبية لمواردها البشرية ، اما نسبة 36% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 16% كانت اجابتهم تتسم بالحياذ.

وهذا ما يؤكد مقدار ك<sup>2</sup> هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01

لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 21 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان المؤسسة تولي الازمة للعملية التدريبية لمواردها البشرية.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

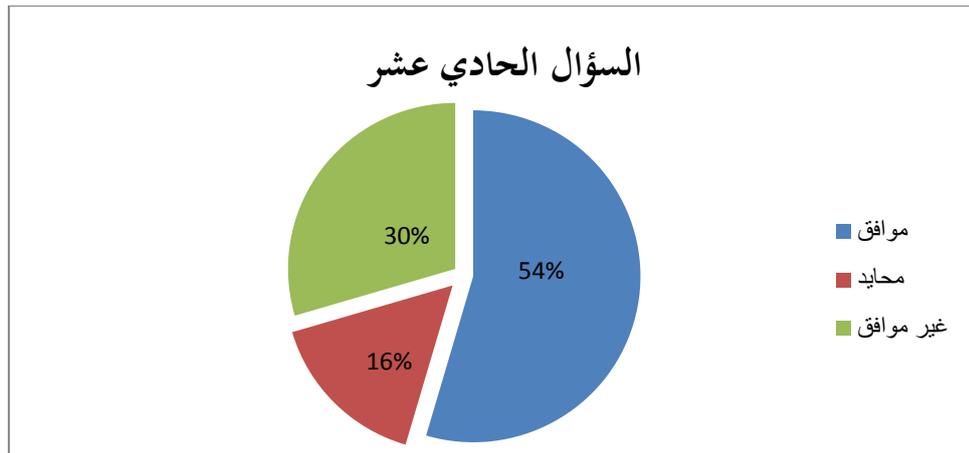
السؤال الحادي عشر: قمت بالتسجيل في دورات تدريبية خارج الدورات التي تقوم بها المؤسسة التي تعمل بها.

■ الغرض منه: معرف اذا قام الموظفين بالتسجيل في دورات تدريبية خارج الدورات التي تقوم بها المؤسسة التي تعمل بها

الجدول (12): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الحادي عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	$\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	24	54%	2	76.40	0.032	دال
محايد	7	16%				
غير موافق	13	30%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم (11): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لاجوبة السؤال الحادي عشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (12) والشكل البياني المرفق له رقم (11) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الحادي عشر، يتبين لنا ان نسبة 54% اجابوا بالموافقة على انهم قاموا بالتسجيل في دورات تدريبية خارج الدورات التي تقوم بها المؤسسة التي تعمل بها، اما نسبة 30% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 16% كانت اجابتهم تتسم بالحياد.

وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01

لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 24 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان معظم الموظفين قاموا بالتسجيل في دورات تدريبية خارج الدورات التي تقوم بها

المؤسسة التي تعمل بها

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

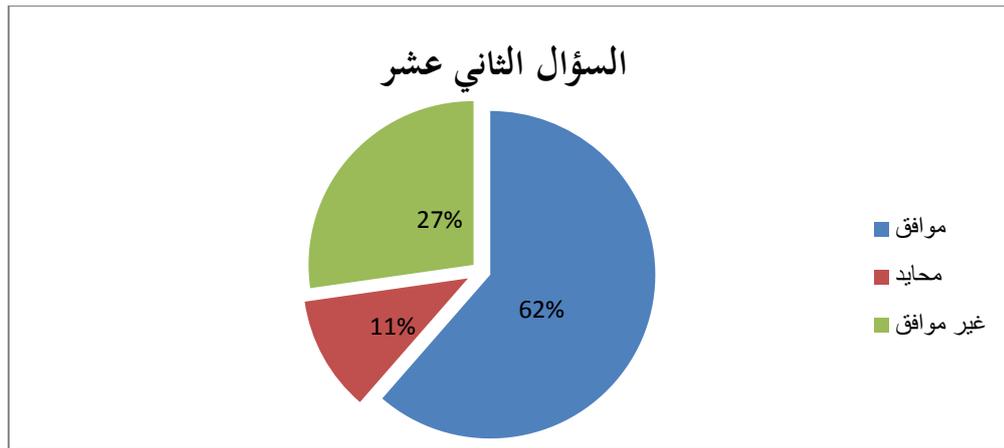
السؤال الثاني عشر: يتم اخضاع الموظفين الاطارات (المناصب العليا) الى دورات تدريبية مخصصة.

■ الغرض منه: معرف اذا كانت الادارة تقوم باخضاع الموظفين الاطارات (المناصب العليا) الى دورات تدريبية مخصصة.

الجدول (13): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الثاني عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	ك <sup>2</sup> المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	27	62%	2	76.40	0.000	دال
محايد	05	11%				
غير موافق	12	27%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم (12): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال الثاني عشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (13) والشكل البياني المرفق له رقم (12) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الثاني عشر، يتبين لنا ان نسبة 62% اجابوا بالموافقة على ان الادارة تقوم باخضاع الموظفين الاطارات (المناصب العليا) الى دورات تدريبية مخصصة، اما نسبة 27% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 11% كانت اجابتهم تتسم بالحيداد.

وهذا ما يؤكد مقدار ك<sup>2</sup> هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01

لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 27 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الادارة تقوم باخضاع الموظفين الاطارات (المناصب العليا) الى دورات تدريبية مخصصة.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

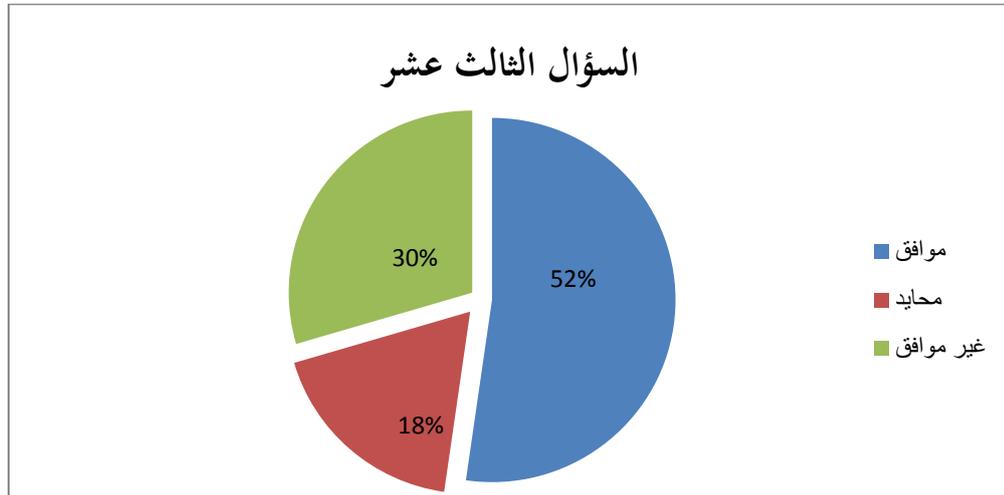
السؤال الثالث عشر: تعتمد المؤسسة على استراتيجية معينة في تدريب مواردها البشرية

■ الغرض منه: معرف اذا كانت الادارة تعتمد على استراتيجية معينة في تدريب مواردها البشرية

الجدول(14): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الثالث عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	ك <sup>2</sup> المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	23	52%	2	76.40	0.019	دال
محايد	08	18%				
غير موافق	13	30%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(13): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال الثالث عشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(14) والشكل البياني المرفق له رقم (13) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الثالث عشر، يتبين لنا ان نسبة 52% اجابوا بالموافقة على ان الادارة تعتمد على استراتيجية معينة في تدريب مواردها البشرية ، اما نسبة 30% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 18% كانت اجابتهم تتسم بالحياد.

وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01

لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 27 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان المؤسسة تعتمد على استراتيجية معينة في تدريب مواردها البشرية.

### 3.1 عرض و تحليل نتائج المحور الثالثة

المحور 3: لا يعتمد تخطيط الموارد البشرية في عملية ترقية الموظفين على اسس موضوعية داخل الادارة الرياضية.

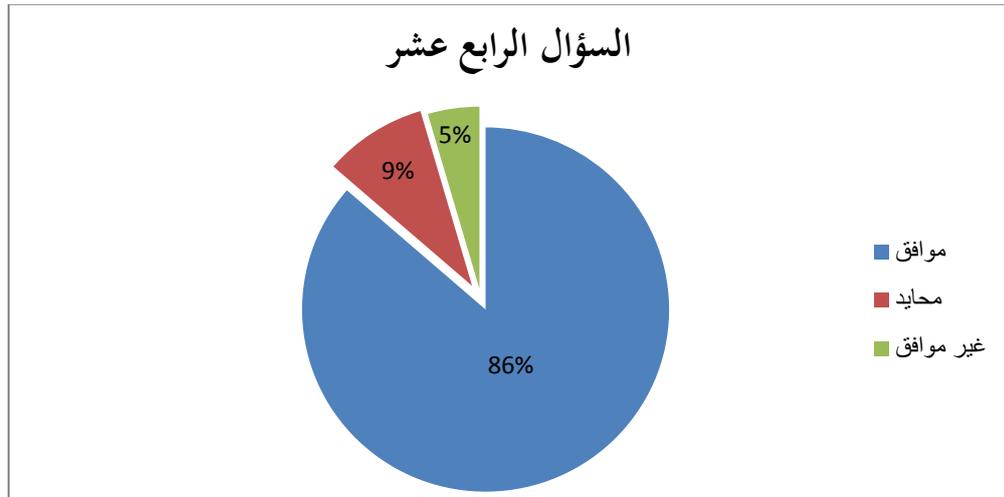
السؤال الرابع عشر: استفاد الموظفين في المؤسسة من الترقية في الدرجة

■ الغرض منه: معرف اذا استفاد الموظفين في المؤسسة من الترقية في الدرجة

الجدول (15): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال الرابع عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	ك <sup>2</sup> المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	38	86%	2	76.40	0.000	دال
محايد	4	9%				
غير موافق	2	5%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم (14): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال الرابع عشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (15) والشكل البياني المرفق له رقم (14) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الرابع عشر، يتبين لنا ان نسبة 86% اجابوا بالموافقة على ان الموظفين استفادوا من الترقية في الدرجة في المؤسسة، اما نسبة 5% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 9% كانت اجابتهم تتسم بالحيداد.

وهذا ما يؤكد مقدار ك<sup>2</sup> هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01

لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 38 تكرارا.

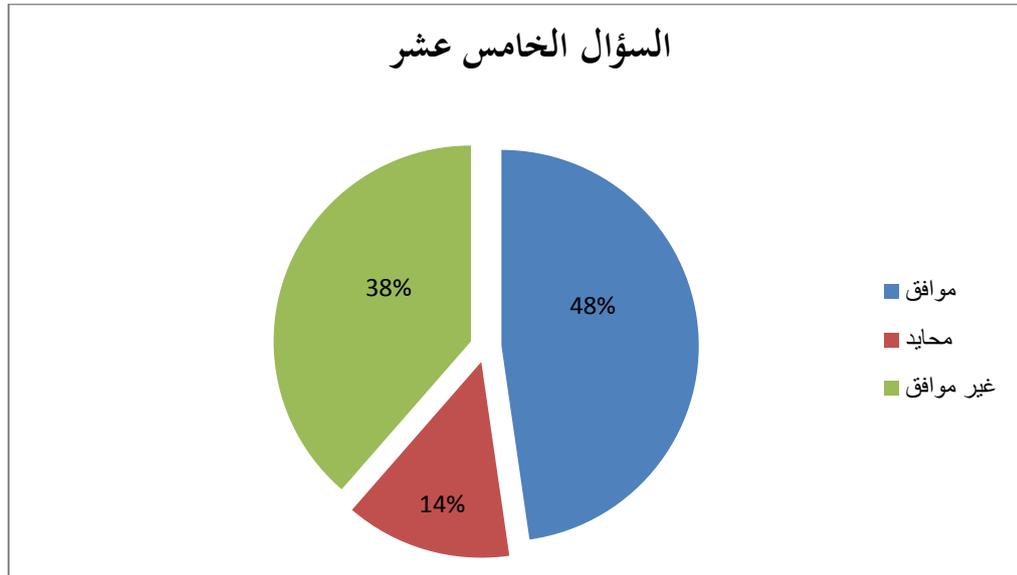
- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الموظفين استفادوا من الترقية في الدرجة على مستوى الادارة .

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

السؤال الخامس عشر: المعايير الحالية المعتمدة في ترقية الموارد البشرية تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين  
 ■ الغرض منه: معرف اذا كانت المعايير الحالية المعتمدة في ترقية الموارد البشرية تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين.  
 الجدول(16): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم ك<sup>2</sup> للسؤال الخامس عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	ك <sup>2</sup> المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	21	48%	2	76.40	0.016	دال
محايد	6	14%				
غير موافق	17	38%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(15): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال الخامس عشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(16) والشكل البياني المرفق له رقم (15) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الخامس عشر، يتبين لنا ان نسبة 48% اجابوا بالموافقة على ان المعايير الحالية المعتمدة في ترقية الموارد البشرية تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين، اما نسبة 38% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 14% كانت اجابتهم تتسم بالحياذ.  
 وهذا ما يؤكد مقدار ك<sup>2</sup> هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 21 تكرارا.

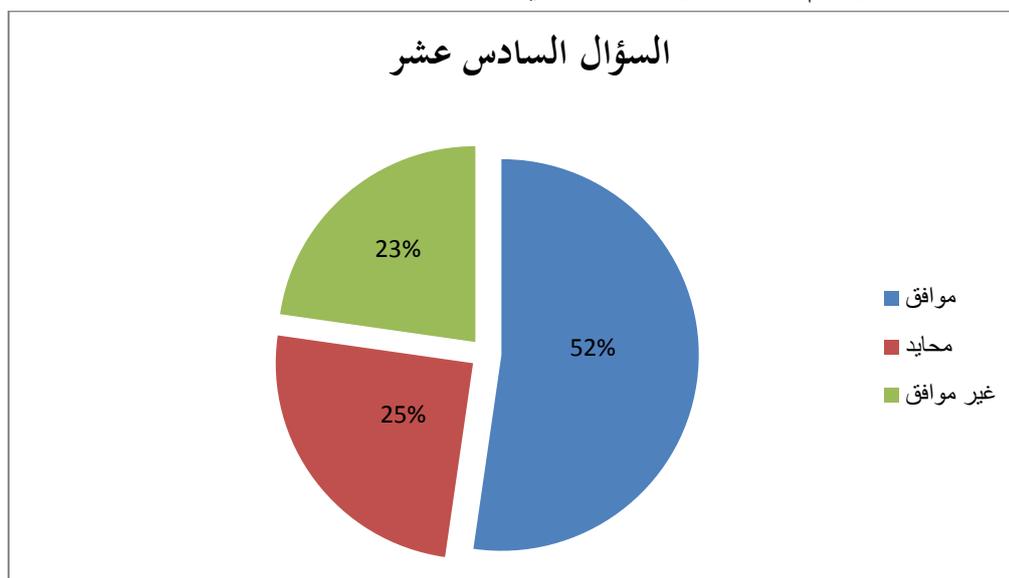
- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان المعايير الحالية المعتمدة في ترقية الموارد البشرية تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين.

السؤال السادس عشر: تقوم الادارة بالتطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بعملية الترقية في الدرجة

- الغرض منه: معرف اذا كانت الادارة تقوم بالتطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بعملية الترقية في الدرجة فعلا
- الجدول(17): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال السادس عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	ك <sup>2</sup> المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	23	52%	2	76.40	0.028	دال
محايد	11	23%				
غير موافق	10	25%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(16): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال السادس عشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(17) والشكل البياني المرفق له رقم (16) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال السادس عشر، يتبين لنا ان نسبة 52% اجابوا بالموافقة على ان الادارة تقوم بالتطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بعملية الترقية في الدرجة فعلا ، اما نسبة 25% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 23% كانت اجابتهم تتسم بالحيد.

وهذا ما يؤكد مقدار ك<sup>2</sup> هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01

لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 23 تكرارا.

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الادارة تقوم بالتطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بعملية الترقية في الدرجة فعلا.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

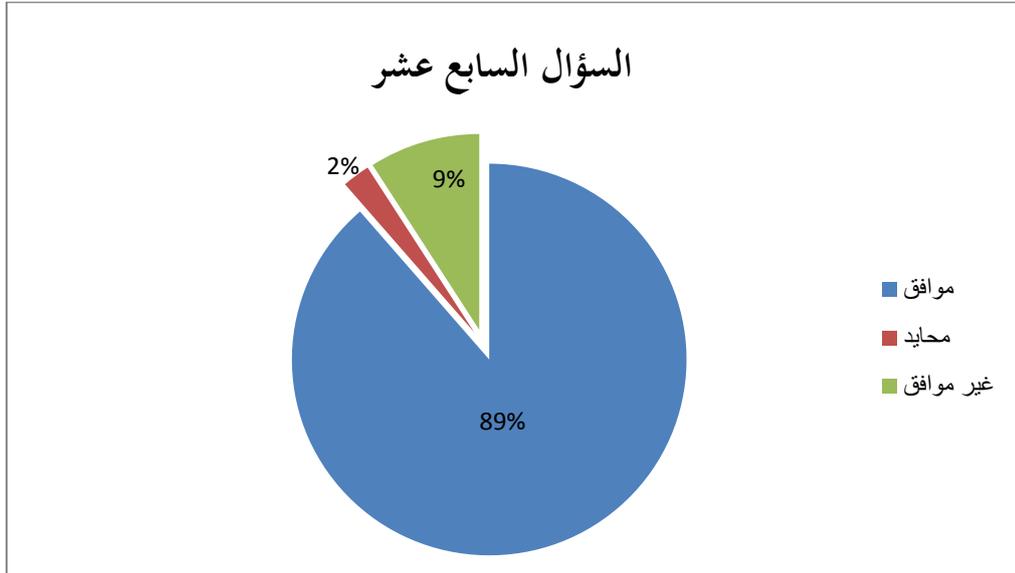
السؤال السابع عشر: الترقية بالنسبة لكم انها تحفيز مادي ومعنوي معا تساعدكم في انجاز المهام

■ الغرض منه: معرف اذا كانت الترقية تمثل انها تحفيز مادي ومعنوي بالنسبة للموظفين مما يساعدهم في انجاز المهام

الجدول(18): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم ك<sup>2</sup> للسؤال السابع عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	ك <sup>2</sup> المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	39	89%	2	76.40	0.000	دال
محايد	1	2%				
غير موافق	4	9%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(17): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال السابع عشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(18) والشكل البياني المرفق له رقم (17) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال السابع عشر، يتبين لنا ان نسبة 89% اجابوا بالموافقة على ان الترقية تمثل تحفيز مادي ومعنوي بالنسبة للموظفين مما يساعدهم في انجاز المهام ، اما نسبة 09% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 02% كانت اجابتهم تتسم بالحياد.

وهذا ما يؤكد مقدار ك<sup>2</sup> هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 39 تكرارا.

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الترقية تمثل تحفيز مادي ومعنوي بالنسبة للموظفين مما يساعدهم في انجاز المهام

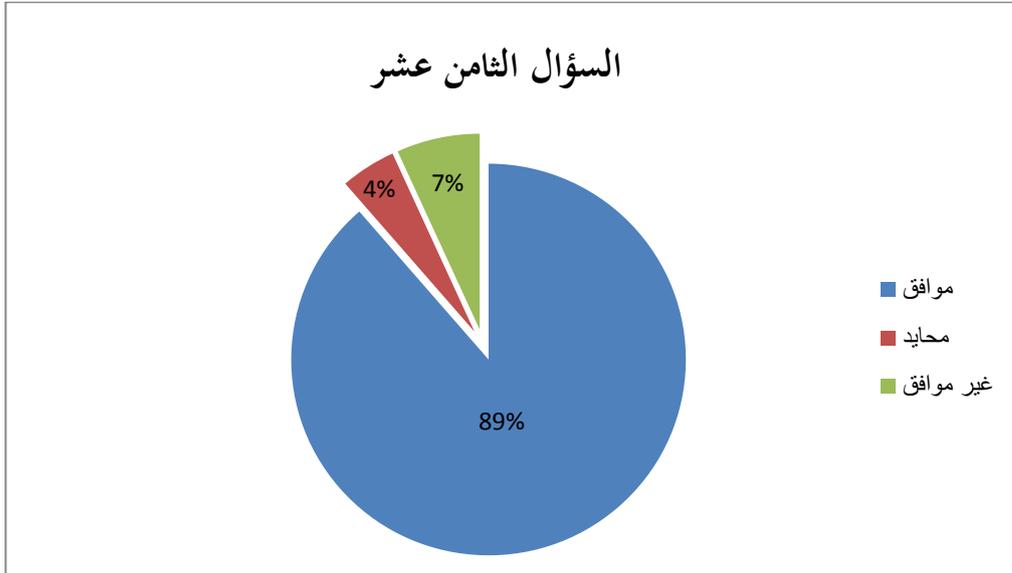
السؤال الثامن عشر: الترقية تساهم بشكل ايجابي في زيادة مردود الموظفين وتحسين الاداء

■ الغرض منه: معرف اذا كانت الترقية تساهم بشكل ايجابي في زيادة مردود الموظفين وتحسين الاداء

الجدول(19): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم ك<sup>2</sup> للسؤال الثامن عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	ك <sup>2</sup> المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	39	89%	2	76.40	0.000	دال
محايد	2	4%				
غير موافق	3	7%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(18): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال الثامن عشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(19) والشكل البياني المرفق له رقم (18) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال الثامن عشر، يتبين لنا ان نسبة 89% اجابوا بالموافقة على ان الترقية تساهم بشكل ايجابي في زيادة مردود الموظفين وتحسين الاداء ، اما نسبة 07% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 04% كانت اجابتهم تتسم بالحياذ.

وهذا ما يؤكد مقدار ك<sup>2</sup> هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 39 تكرارا.

الاستنتاج: ومنه نستنتج ان الترقية تساهم بشكل ايجابي في زيادة مردود الموظفين وتحسين الاداء.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ عرض و تحليل نتائج البحث

السؤال التاسع عشر: من اسباب الوصول الى الرضا الوظيفي هو العمل على ترقية الموظفين داخل المؤسسة

بما يتناسب مع امكانياتهم

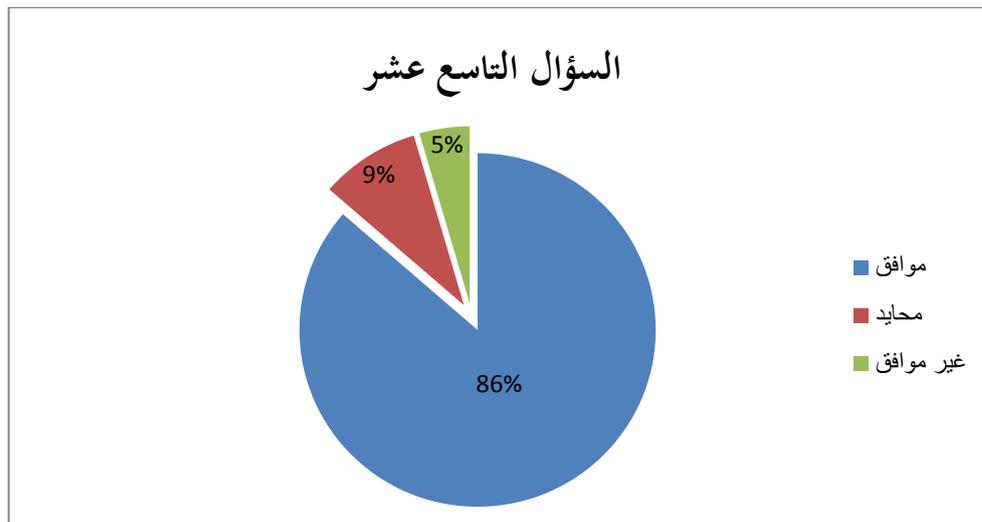
■ الغرض منه: معرف اذا كان من اسباب الوصول الى الرضا الوظيفي هو العمل على ترقية الموظفين داخل المؤسسة بما

يتناسب مع امكانياتهم

الجدول (20): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال التاسع عشر.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	ك <sup>2</sup> المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	38	86%	2	76.40	0.000	دال
محايد	4	09%				
غير موافق	2	05%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم (19): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال التاسع عشر.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (20) والشكل البياني المرفق له رقم (19) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال التاسع عشر، يتبين لنا ان نسبة 89% اجابوا بالموافقة على ان من اسباب الوصول الى الرضا الوظيفي هو العمل على ترقية الموظفين داخل المؤسسة بما يتناسب مع امكانياتهم، اما نسبة 09% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 05% كانت اجابتهم تتسم بالحيداء.

## الفصل الرابع عرض و تحليل نتائج البحث

وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 38 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان من اسباب الوصول الى الرضا الوظيفي هو العمل على ترقية الموظفين داخل المؤسسة بما يتناسب مع امكانياتهم

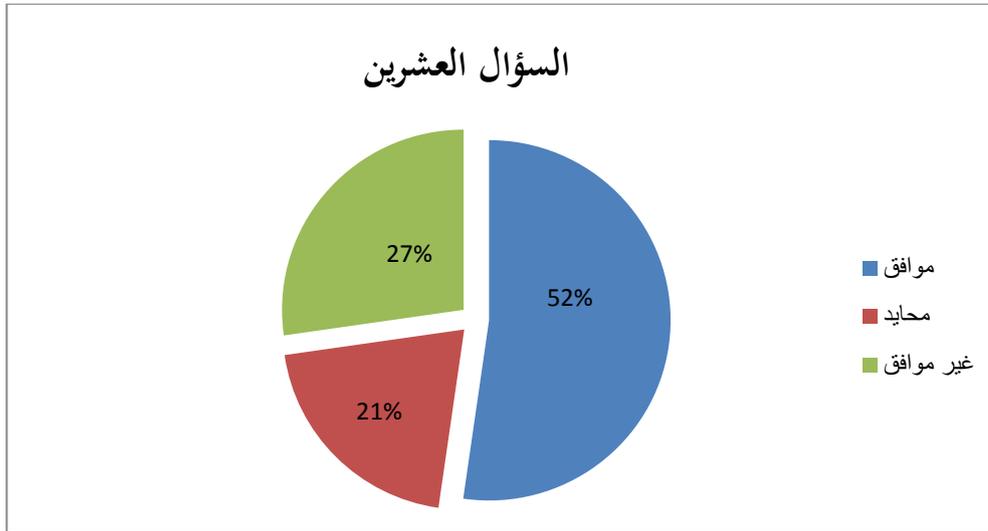
السؤال العشرين: هناك اجحاف في بعض القرارات المتعلقة بعملية الترقية بالنسبة للموظفين

■ الغرض منه: معرف اذا كان هناك اجحاف في بعض القرارات المتعلقة بعملية الترقية بالنسبة للموظفين.

الجدول(21): يمثل التكرار والنسب المئوية وقيم  $\chi^2$  للسؤال العشرين.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية df	$\chi^2$ المحسوبة	قيمة المعنوية sig	الدلالة
موافق	23	52%	2	76.40	0.025	دال
محايد	9	21%				
غير موافق	12	27%				
المجموع	44	100%				

الشكل رقم(20): يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال العشرين.



- تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم(21) والشكل البياني المرفق له رقم (20) الذي يوضح نسبة الاجابات حول السؤال العشرين، يتبين لنا ان نسبة 52% اجابوا بالموافقة على ان هناك اجحاف في بعض القرارات المتعلقة بعملية الترقية

بالنسبة للموظفين ، اما نسبة 27% فكانت اجابتهم بعدم الموافقة، وكذلك نسبة 21% كانت اجابتهم تتسم بالحياد.

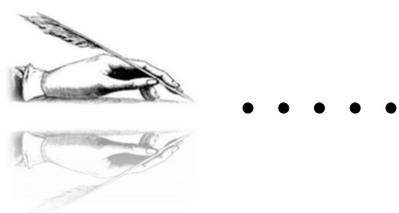
وهذا ما يؤكد مقدار  $\chi^2$  هنا اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لأن قيمة المعنوية اقل من 0.01 لصالح القيمة الأكثر تكرار وهو "موافق" اذ يحتوي على 23 تكرارا.

- الاستنتاج: ومنه نستنتج ان هناك اجحاف في بعض القرارات المتعلقة بعملية الترقية بالنسبة للموظفين داخل الادارة.

# الفصل الخامس:

## مناقشة النتائج

## وتفسيرها



تمهيد:

قمنا في هذا الفصل بمناقشة نتائج البحث و تفسيرها أي مناقشة الفرضيات كل فرضية على حدا حيث قمنا بعرض الفرض ثم النتيجة من الدراسة و مقارنة هذا بالدراسة النظرية و الدراسات المشابهة و السابقة, و يعطي الباحث رأيه و السبب الذي أدى إلى هاته النتيجة و يحتم بتحقيق الفرض من عدمه مختتما هذا الفصل بتجسيد مجموعة من الاقتراحات من اجل تطوير عملية ووظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى الادارات الرياضية..

### 1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

#### 1. 1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان ومعالجته احصائيا لنتائج أسئلة الفرضية الأولى المتعلقة بالاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: لا يقوم تخطيط الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على اسس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية.

فقد تبين من خلال الجداول: (02)، (03)، (04)، (05)، (06)، (07)، (08) والمتعلقة بالأسئلة رقم: (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، (06)، (07) بان تخطيط الموارد البشرية لا يقوم بتوظيف الموارد البشرية وفق اسس علمية وموضوعية على مستوى الادارة الرياضية حسب الفرضية الاولى ، وهذا ما تم تحليله من خلال نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة، فنأخذ كنموذج السؤال الثاني من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 64% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان الادارة تعتمد على طرق تقليدية في اعلام المواطنين بإجراء مسابقة توظيف، اما السؤال الرابع من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 64% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان عملية توظيف الموارد البشرية على مستوى الادارة تشوبها الوساطة والمحاباة، وكذلك السؤال السابع فكانت الإجابات بنسبة 59% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان عملية التوظيف في الادارة تشوبه العديد من السلبيات والنقائص في اختيارها الموظفين، ومن هنا نستنتج ان الفرضية الأولى قد تحققت وبالتالي فان مديرية الشباب والرياضة لا تقوم بعملية توظيف الموارد البشرية على اسس علمية وموضوعية.

#### 1. 2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان ومعالجته احصائيا لنتائج أسئلة الفرضية الثانية المتعلقة بالاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الثانية في بحثنا التي تقول: لا يعطي تخطيط الموارد البشرية الاهمية اللازمة لتدريب الموظفين على اسس علمية داخل الادارة الرياضية.

فقد تبين من خلال الجداول: (09)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، والمتعلقة بالأسئلة رقم: (08)، (09)، (10)، (11)، (12)، (13)، بان تخطيط الموارد البشرية لا يعطي الاهمية اللازمة لتدريب الموظفين على اسس علمية داخل الادارة الرياضية حسب الفرضية الثانية ، وهذا ما تم تحليله من خلال نتائج الاستبيان

## الفصل الخامس مناقشة النتائج و تفسيرها

الموجه لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة، فأخذ كنموذج السؤال العاشر من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 48% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان الادارة تولي الاهمية اللازمة للعملية التدريبية لمواردها البشرية، اما السؤال الثاني عشر من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 62% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان الادارة تقوم باخضاع الموظفين الاطارات (المناصب العليا) الى دورات تدريبية مخصصة، وكذلك السؤال الثالث عشر فكانت الإجابات بنسبة 52% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان الادارة تعتمد على استراتيجية معينة في تدريب مواردها البشرية ، ومن هنا نستنتج ان الفرضية الثانية لم تتحقق و بالتالي فان مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تولي الاهمية اللازمة لتدريب الموظفين على اسس علمية

### 1. 3 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان ومعالجته احصائيا لنتائج أسئلة الفرضية الثالثة المتعلقة بالاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الثالثة في بحثنا التي تقول: لايعتمد تخطيط الموارد البشرية في عملية ترقية الموظفين على اسس موضوعية داخل الادارة الرياضية.

فقد تبين من خلال الجداول: (15)،(16)،(17)،(18)،(19)،(20)،(21) والمتعلقة بالأسئلة رقم: (14)،(15)،(16)،(17)،(18)،(19)،(20) بان تخطيط الموارد البشرية لا يعتمد في عملية ترقية الموظفين على اسس موضوعية حسب الفرضية الثالثة، وهذا ما تم تحليله من خلال نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة، فأخذ كنموذج السؤال الرابع عشر من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 86% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان الموظفين استفادوا من الترقية في الدرجة على مستوى الادارة، اما السؤال الخامس عشر من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 48% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان المعايير الحالية المعتمدة في ترقية الموارد البشرية تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين ، وكذلك السؤال السادس عشر فكانت الإجابات بنسبة 52% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان الادارة تقوم بالتطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بعملية الترقية في الدرجة فعلا ، ومن هنا نستنتج ان الفرضية الثالثة لم تتحقق و بالتالي فان مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تولي اهمية واضحة في ترقية الموظفين وتسعى لترقية الموظفين وفق اسس موضوعية.

### 2. الخلاصة العامة:

نظرا لإجابات الموظفين اتضح ان تخطيط الموارد البشرية له اهمية كبيرة في الادارة الرياضية وبعد تحليل الجداول يمكننا القول أن:

✚ الفرضية القائلة: لا يقوم تخطيط الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على اسس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية قد تحققت.

✚ الفرضية القائلة: لا يعطي تخطيط الموارد البشرية الاهمية اللازمة لتدريب الموظفين على اسس علمية داخل الادارة الرياضية لم تحقق.

✚ الفرضية القائلة: لا يعتمد تخطيط الموارد البشرية في عملية ترقية الموظفين على اسس موضوعية داخل الادارة الرياضية لم تحقق.

❖ و من هنا يمكننا القول أن الفرضية العامة القائلة: لا يوجد اهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة لم تحقق، و بالتالي فان مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تولى اهتمام واضح بعملية تخطيط الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية.

### 3. الاقتراحات:

- تغيير الفلسفة الحالية للإدارة التي لا تزال تعتبر الموظف مجرد مستخدم، إلى فلسفة تقوم على اعتبار الموظف موردا بشريا وجب الاستثمار فيه وتنميته من أجل أن تحقيق الأهداف المسطرة.
- توظيف متخصصين في إدارة وتنمية الموارد البشرية، واعطائهم مناصب قيادية من أجل الإشراف على إدارة الموارد البشرية وفق أسس علمية ومنهجية.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشر داخل الادارة الرياضية
- الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق خطط قصيرة، متوسطة وطويلة المدى.
- الابتعاد على المحاباة والجانب الاجتماعي في عملية التوظيف أو عزل الموظفين من المناصب القيادية.
- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن الإدارة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- محاولة التخلص من السليبيات التي تةوجد في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- إخضاع المترشحين لشغل مناصب ووظائف عليا إلى دورات تكوينية متخصصة، خاصة في مجال القيادة، التسيير، الإتصال..... إلخ
- زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وتكوين وغيرها.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتدريب وتكوين الإطارات من اجل تسسين الأداء الوظيفي.
- وضع نظام تقييم لأداء الأفراد خلال مسارهم المهني والاعتماد عليه فيما بعد في أي عملية ترقية الموظفين.
- اعتماد مبدأ الكفاءة كشرط رئيسي في أي عملية ترقية خاصة تلك الخاصة بالمناصب العليا والوظائف السامية
- المتابعة الجدية للمسارات المهنية للموظفين، ومتابعة كل الأمور المتعلقة بهم، سلوكيات، أداء، ترقيات... إلخ.
- دراسة تجارب الدول المتقدمة في مجال الوظيفة العمومية ومحاولة الاستفادة منها في تحسين أداء المرفق العام.
- العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه. هي أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة، وبالتالي فإنها تنعكس إيجابا على العامل في حد ذاته.

# قائمة

# المراجع



.....

أولا - بالعربية :

أ / الكتب :

- 1 / نعمان ، عبد الله (2010). الادارة الرياضية. ط1. البحرين: وزارة الثقافة والاعلام للطباعة و النشر.
- 2 ابو زينة، الشايب(2006). مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي. الأردن: دار المسيرة
- 3 أبو مصطفى(2001). الإدارة وتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية
- 4 أحمد(2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية MR ) بين النظرية والتطبيق. ط1. إسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- 5 الأشعري(2000). مقدمة في الادارة العامة. جدة: الشركة الخليجية للطباعة.
- 6 باهي(2001). سيكولوجية الإدارة الرياضية. ط7. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- 7 البداوي(2009). عوملة ادارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار السيرة للنشر.
- 8 بدوي(2001). موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية. ط1. القاهرة. دار الفكر العربي.
- 9 بربر (1997). ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. ط1. بيروت: مؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع.
- 10 بوداود، عطاء الله(2008). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 11 توفيق(1997). إدارة الأعمال -مدخل وظيفي. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- 12 الجبار(2008). الادارة الذكية" التخطيط التنظيم ادارة الافراد اتخاذ القرارات". الاسكندرية، المكتب العربي الحديث.
- 13 الجيوسي، جاد الله(2000). الإدارة علم و تطبيق. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 14 حسونة(2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر.
- 15 حماد(1999). تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس، الجامعات، الاتحادات، الأندية، المراكز). ط1. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- 16 د- المصري(1999). التنظيم والإدارة. الاسكندرية: الدار الجامعية الإسكندرية.
- 17 د/ إبراهيم(2002). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. ط1. الاردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 18 د/ ابو النصر(2009). مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المميز. ط1. لقاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

## قائمة المراجع

- 19 د/ المبيضين، د/ الاكيلي(2015): التخطيط في الموارد البشرية. ط1. الاردن: دار يازوري للنشر و التوزيع.
- 20 د/ الواهب(1982). مقدمة في الادارة. الكويت: معهد الادارة العامة.
- 21 د/ عقيلي (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي). ط1. الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 22 درويش، الحماهي(2009). الأسس العلمية للإدارة الرياضية. ط1. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- 23 ذنبيات و آخرون (1995). مناهج البحث العلمي وطريقة إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 24 الرافي(1996). مناهج البحث العلمي -تطبيقات اقتصادية - . ط1.الأردن: دار وائل، عمان.
- 25 ربابعة(2003). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 26 ربحي (2007). أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 27 رضوان(2003). الاحصاء الاستدلالي في التربية البدنية والرياضية. مصر: دار الفكر العربي.
- 28 زايد(2003). إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية". القاهرة: كتب عربية.
- 29 زرواتي (2002). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 30 زريق(2001). الإدارة والأسس والوظائف. ط1. مصر: دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 31 زويلف(1999). ادارة الموارد البشرية. ط1. سوريا: دار الفكر لنشر و التوزيع.
- 32 زويلف(2001). إدارة الموارد البشرية "مدخل كمي". ط1. الأردن. دار الفكر للطباعة والنشر.
- 33 ساعاتي (1997). أصول علم الإدارة العامة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 34 سعيد، الخليلي وآخرون(2003). مبادئ الإدارة الحديثة. ط1. الأردن، دار الثقافة العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- 35 سلطان (2003): إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر .
- 36 سلطان(1993). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
- 37 السلمي (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة : دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع
- 38 السيد(1970). لإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية. ط2. مصر: دار النهضة العربية.
- 39 الشماع(2002). مبادئ الادارة. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 40 الشنواني (1999). التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال «مدخل المسؤولية الاجتماعية». الاسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- 41 الشنواني(1999). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " مدخل الأهداف". الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 42 الصحاف(1997). إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. ط1، بيروت، مكتبة لبنان ناشرون.

## قائمة المراجع

- 43 طلحة ، مطر(1997). مقدمة في الإدارة الرياضية. ط1. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- 44 طلعت(2009). استراتيجية التخطيط الاقتصادي. القاهرة: دار الكتاب الحديث
- 45 عبد الباقي(2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- 46 عبد المقصود، الشافعي (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 47 عبد الوهاب وآخرون(2007). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: كلية التجارة- جامعة عين شمس.
- 48 العلاق(2009). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 49 علاقي(1993). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 50 عودة(1994). إدارة الأفراد. طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- 51 الغمري (1999). الأفراد والسلوك التنظيمي. القاهرة. مصر: دار الجامعات المصرية.
- 52 غنيم(1999). التخطيط اسس ومبادئ عامة. الاردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- 53 القاضي وآخرون(2004). الإحصاء للإداريين والاقتصاديين. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 54 القحطاني(2015). إدارة الموارد البشرية(نحو نهج استراتيجي متكامل). ط4. الرياض: مكتبة العبيكان.
- 55 القريوتي(2006). أساسيات الإدارة الحديثة. ط3. الأردن: دار تنسيم للنشر والتوزيع.
- 56 كشوان(2003). إدارة الموارد البشرية. ط1. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 57 مرسلي(2005). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 58 المرسي(2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- ب / الرسائل والمذكرات:
- 59 بليلة ، ميلودي. (2017). دور تخطيط الموارد البشرية في تطوير المنشأة الرياضية. رسالة ماستر منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ،جامعة اكلي امحمد اولحاج البويرة، الجزائر.
- 60 بن بوزيد.(2020). اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية. رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 61 بناجي واخرون.(2017). الادارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. رسالة ماستر منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الخلفة، الجزائر.
- 62 بورقازن .(2013). واقع ادارة الموارد البشرية بالادارة العمومية. رسالة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية، جامعة المسيلة ، مسيلة، الجزائر.

## قائمة المراجع

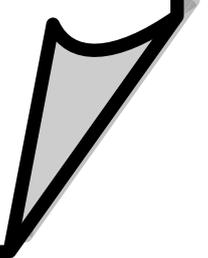
- 63 جبري، تعزيت. (2019). الادارة الرياضية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي للمنشآت الرياضية. رسالة ليسانس غير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة اكلي امحمد اولحاج البويرة، الجزائر.
- 64 جحراب.(2016). واقع تسيير المنشأة الرياضية بولاية الوادي، رسالة ماستر غير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 65 جرباع ، عيش. (2018). دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير وتحقيق الانسجام في المنشأة الرياضية. رسالة ماستر منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة اكلي امحمد اولحاج البويرة، الجزائر.
- 66 سامي.(2007). فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 67 شامة وآخرون.(1999). اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية. رسالة ليسانس منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 68 قاسمي، سعيد.( 2015 ). التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة. رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
- 69 قرين .(2014). التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف، الجزائر.
- 70 كامل وآخرون. (2018). واقع إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، مصر.
- 71 كباس.(2010). واقع الادارة الرياضية في جامعة صنعاء وانعكاساتها على النشاط الرياضي. رسالة ماجستير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة دالي براهيم، الجزائر.
- د/ المعاجم و القواميس:

72 معتوق.(1998). معجم العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي، اكاديميا: بيروت، لبنان.

# الملاحق



.....



الملحق رقم 01:

استبيان موجه لموظفي

مديرية الشباب والرياضة

لولاية بسكرة



.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية تحت عنوان:

## واقع تخطيط الموارد البشرية في الادارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة

• تحت إشراف الأستاذ:

د. صواش عيسى

• من إعداد الطلبة:

❖ بلعابد فاتح الأمين

❖ جعفر سالم

أعزائي الموظفين الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان علما انه لن يستخدم إلا في البحث العلمي و هو في غاية السرية و نرجو منكم الإجابة بصدق و صراحة تامة و لنا منكم جزيل الشكر و العرفان على مساعدتكم المخلصة

• ملاحظة هامة: الرجاء منكم قراءة جل الأسئلة و فهم أهدافها جيدا قبل الإجابة عليه و ذلك بوضع علامة (x) في المكان الذي تراه ملائما للموقف حسب السؤال المطروح.

• السنة الجامعية: 2021/2020

**المحور الاول:** لا يقوم تخطيط الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على اسس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية.

الرقم	موفق	غير موافق	محايد
1			تم عملية توظيف الموارد البشرية عن طريق مسابقة توظيف.
2			تعتمد الادارة على طرق تقليدية في اعلام المواطنين بإجراء مسابقة توظيف.
3			تقوم الادارة بالاعتماد على مبدا الكفاءة في اختيار الموارد البشرية.
4			عملية توظيف الموارد البشرية على مستوى الادارة تشوبها الوساطة والمحاباة.
5			هناك صلة وترابط بين التوظيف والتخصصات الاكاديمية المقترحة لشغل الوظائف.
6			المهام والوظائف الموكلة اليك في المؤسسة تتناسب مع قدراتكم المهنية.
7			عملية التوظيف في الادارة تشوبه العديد من السلبيات والنقائص في اختيارها الموظفين

**المحور الثاني:** لا يعطي تخطيط الموارد البشرية الاهمية اللازمة لتدريب موظفيه على اسس علمية داخل الادارة الرياضية رياضية.

الرقم	موافق	غير موافق	محايد
1			الدورات التدريبية تساعدك الموظفين في تحسين ادائكم وتطوير مردودكم الوظيفي.
2			يمكن القول انك استفدت من دورات تدريبية خلال مسارك المهني في المؤسسة.
3			الادارة في هذه المؤسسة تولي الاهمية اللازمة للعملية التدريبية لمواردها البشرية.
4			قمت بالتسجيل في دورات تدريبية خارج الدورات التي تقوم بها المؤسسة التي تعمل بها.
5			يتم اخضاع الموظفين الاطارات (المناصب العليا) الى دورات تدريبية مخصصة.
6			تعتمد المؤسسة على استراتيجية معينة في تدريب مواردها البشرية.

**المحور الثالث:** لا يعتمد تخطيط الموارد البشرية في عملية ترقية موظفيه على اسس موضوعية داخل الادارة الرياضية

الرقم	موافق	غير موافق	محايد
1			استفاد الموظفين في المؤسسة من الترقية في الدرجة.
2			المعايير الحالية المعتمدة في ترقية الموارد البشرية تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين.
3			تقوم الادارة بالتطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بعملية الترقية في الدرجة.

			الترقية بالنسبة لكم انها تحفيز مادي ومعنوي معا تساعدكم في انجاز المهام؟	4
			الترقية تساهم بشكل ايجابي في زيادة مردود الموظفين وتحسين الاداء.	5
			من اسباب الوصول الى الرضا الوظيفي هو العمل على ترقية الموظفين داخل المؤسسة بما يتناسب مع امكانياتهم.	6
			هناك اجحاف في بعض القرارات المتعلقة بعملية الترقية بالنسبة للموظفين	7

الملحق رقم 02:

وثيقة تسهيل

المهام



.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

الرقم: 217/ق.إ.و.ت.ر/2021

إلى السيد / محمد بن السعيد والرافعة لولاية  
بسكرة

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (ة):

1. ..... سالم جعفر
2. ..... بلعاب فالح

المنتمي لقسمنا، مستوى ثانية ماستر تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، وذلك

بالفترة: من 16 ماي 2021 إلى 31 جوان 2021.

وذلك لأجل اتمام إنجاز مذكرة التخرج الموسومة ب:

واقع تنظيم الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 16 ماي 2021

مدير القسم:  
الشيخ بن عبد السلام

د/جمالي مزابط



موافقة الهيئة المستقبلية:

مكلف بـتسيير شؤون مصلحة  
التحويين وإدارة الوسائل  
يحيى سلاوي الحمد

ملخص

البحر



.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم: ادارة الموارد البشرية وتسيير المنشأة الرياضية.



## ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: واقع تخطيط الموارد البشرية في الادارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة،

هدف الدراسة هو التعرف على ما اذا كان هناك وجود عدم

اهتمام عملية تخطيط الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة  
الفرض من الدراسة والمتمثل في انه لا يوجد اهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على  
مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وشملت العينة 44 موظف اداري، وتم اختيارها بطريقة العينة  
العشوائية البسيطة، وتمثلت الاداة المستخدمة في جمع المعلومات هو الاستبيان، اهم استنتاج توصلنا اليه هو  
وجود اهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية  
بسكرة وشملت اهم الاقتراحات كل من:

- تغيير الفلسفة الحالية للإدارة التي لا تزال تعتبر الموظف مجرد مستخدم، إلى فلسفة تقوم على اعتبار الموظف موردا بشريا وجب الاستثمار فيه وتنميته من أجل أن تحقيق الأهداف المسطرة.
- توظيف متخصصين في إدارة وتنمية الموارد البشرية، واعطائهم مناصب قيادية من أجل الإشراف على إدارة الموارد البشرية وفق أسس علمية ومنهجية.
- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن الإدارة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- محاولة التخلص من السلبيات التي توجد في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- إخضاع المترشحين لشغل مناصب ووظائف عليا إلى دورات تكوينية متخصصة، خاصة في مجال القيادة، التسيير، الإتصال..... إلخ

- وضع نظام تقييم لأداء الأفراد خلال مسارهم المهني والاعتماد عليه في أي عملية ترقية الموظفين لاحقا.
- اعتماد مبدأ الكفاءة كشرط رئيسي في أي عملية ترقية خاصة تلك الخاصة بالمناصب العليا والوظائف السامية

- المتابعة الجدية للمسارات المهنية للموظفين، ومتابعة كل ما يتعلق ب: سلوكات، أداء، ترقية... الخ.
- العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه. هي أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة، وبالتالي فإنها تنعكس إيجابا على العامل في حد ذاته.

**الكلمات المفتاحية:** الادارة، التخطيط، الموارد البشرية، الادارة الرياضية ، التخطيط الموارد البشرية

## Study Summary:

---

**Study Title:** The reality of human resource planning in sports management ,A field study at the level of the Directorate of Youth and Sports in the wilaya of Biskra , The study aims to identify whether there is a lack of interest in the human resource planning process within the sports administration, At the level of the Directorate of Youth and Sports in the state of Biskra, the assumption from the study is that there is no interest in the human resource planning process within the sports administration, At the level of the Directorate of Youth and Sports in the governorate of Biskra, the sample included 44 administrative employees ,It was chosen by a simple random sampling method, and the tool used to collect the information is the questionnaire , The most important inference that we have reached is that.Biskra and it included the most important suggestions:

- Increasing the regarde with the human element within the sports administration
- Attracting human resources and selecting competencies as needed, because the administration suffers from a great shortage of this important resource
- Trying to get rid of the negatives that exists in the human resources planning Subject candidates to high-ranking positions and positions to specialized training courses, especially in the field of leadership,Management, communication
- Changing the current philosophy of management, which still considers the employee just a user, to a new approach based on considering the employee a human resource that must be invested in and developed in order to achieve the established goals
- Recruiting specialists in the management and development of human resources, and giving them leadership positions in order to supervise the management of human resources according to scientific and methodological foundations.
- Establishing an evaluation system for the performance of individuals during their career path and relying on it thereafter in any employee promotion process.
- Adopting the principle of competence is a key requirement in any promotion process, especially those of higher positions and senior positions
- Actively following up on employees' career paths, and following up on all matters related to them, behaviors, performance, and promotions
- Work to entrench the idea that seriousness and discipline at work and that everyone does what is assigned to him. ( It is the most important factor that helps the smooth running of management, and thus it reflects positively on the factor in itself )

**key words:** Administration, planning, human resources, sports management, planning human resources