



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

عنوان المذكرة :

تكوين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

إشراف الأستاذ :

دحية

إعداد الطلبة

سعدى الياس



السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

سورة العلق، آية: 1-5.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ، وَمُذَاكَرَتُهُ تَسْبِيحٌ "

رواه البخاري.

أولا و قبل كل شيء اشكر الله عز و جل على إعانته لي
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المشرف دحية.....
الذي ساعدني كثيرا لإتمام هذا العمل ولكل أساتذة المعهد ، كما أشكر كل
من أمدني بيد العون من قريب أو بعيد.

فشكرا للجميع

إهداء بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي و مجهودي إلى من حملتني
وهنا على وهن وربتني وأحسنت تربيتي ، إلى التي
سهرت ومازالت تعاني من أجلي والتي كانت السبب
في وصولي إلى هذا المستوى أُمي الغالية أطال الله في عمرها.
إلى سندي أصل وجودي في الحياة أبي الغالي.
إلى أخوتي الذين تقاسمت معهم كل أوقات الفرح، الحزن و
المشقة والذي اتمنى كل النجاح والسعادة في الحياة.
إلى كل الأصدقاء اللذين رافقوني في مشواري الدراسي
الى قارئ هذا الإهداء



قائمة المحتويات

شكر وعرهان

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة أ-ب

الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية: 4
- 2- الفرضيات: 5
- 3- أهداف الدراسة: 6
- 4- أهمية الموضوع: 6
- 5- تحديد المفاهيم و المصطلحات: 6
- 7- الدراسات السابقة: 9
- 8- التعليق على الدراسات السابقة: 9

الجانب النظري

الفصل الأول: التكوين

- تمهيد: 13
- 1- نظريات التكوين: 14
 - 1-1- النظريات السلوكية: 14

- 14 2-1- النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):
- 16 3-1- النظريات الإنسانية الكلية:
- 17 4-1- نظريات تعليم الكبار:
- 17 5-1- نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملة الإدارية:
- 18 2- أهمية التكوين:
- 18 1-2- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:
- 18 2-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:
- 19 3-2- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:
- 19 3- أهداف التكوين:
- 19 1-3- الأهداف التدريبية الإبداعية والإبتكارية:
- 20 2-3- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:
- 20 3-3- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية:
- 21 4- مبادئ التكوين:
- 21 1-4- الهدف:
- 21 2-4- الاستمرارية:
- 21 3-4- الشمول:
- 21 4-4- التدرج:
- 21 5-4- مواكبة التطور:
- 21 6-4- الواقعية:
- 22 5- أنواع التكوين:
- 22 1-5- التدريب في مراحل الأولى من التوظيف:
- 23 2-5- التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة):

23	3-5- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:
23	4-5- التدريب التخصصي:
23	5-5- التدريب الإداري:
23	6-5- التدريب الإداري القيادي:
24	7-5- التدريب في ضوء احتياجات العمل:
25	8-5- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:
26	9-5- التدريب في ضوء احتياجات الدولة:
27	6- تقويم العملية التدريبية:
27	1-6- التدريب نظام متكامل:
29	7- الاحتياجات التدريبية:
29	1-7- مفهوم الاحتياجات التدريبية:
30	2-7- أهمية الاحتياجات التدريبية:
30	3-7- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:
31	4-7- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية:
32	8- التدريب الإداري الموجه بالأداء:
32	1-8- مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء:
32	2-8- أهمية التدريب الإداري الموجه بالأداء:
32	3-8- أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء:
33	9- أساليب التدريب الإداري:
33	1-9- المحاضرة:
33	2-9- الدراسة الميدانية:
33	3-9- اللجان:

35	9-5- دراسة حالة:
35	9-6- الدوران الوظيفي:
35	10-1- تقويم التدريب الإداري:
36	10-1-1- من حيث "رد الفعل":
36	10-2-2- من حيث "التعليم":
36	10-3-3- من حيث "السلوك":
36	10-4-4- من حيث "النتائج":
37	خلاصة:

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

39	تمهيد:
40	1- مفهوم الموارد البشرية :
40	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
40	2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية":
41	2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية":
41	2-3- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية":
41	2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى":
42	2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية":
42	2-6- المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":
42	3- أهمية إدارة الموارد البشرية:
43	4- أهداف إدارة الموارد البشرية :
44	5- وظائف إدارة الموارد البشرية:
44	5-1- تخطيط الموارد البشرية:

45	2-5- استقطاب الموارد البشرية:
47	3-5- أساليب الاستقطاب:
47	3-5- الاختيار والتعيين:
51	4-5- الأجور والحوافز:
55	5-5- التدريب:
56	6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:
58	خلاصة:
60	تمهيد:

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

61	1- مفهوم المنشآت الرياضية:
62	2 المنشآت الرياضية:
62	1-2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:
64	2-2- تسيير المنشأة الرياضية:
64	3-2- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:
65	4-2- المراقبة والتفتيش:
65	3- إدارة المنشآت الرياضية:
65	1-3- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:
66	2-3- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:
66	3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:
67	4- خصائص المنشآت الرياضية:
68	5- تعريف الإمكانيات:
68	6- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

69	7- مبادئ الإمكانيات الرياضية:
70	8- أنواع الملاعب:
71	9- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:
72	10- ديوان المركب المتعدد الرياضات:
72	10-1- مفهومه:
73	10-2- مهامه:
73	11- استعمال المركبات المتعددة الرياضات:
73	11-1- بالنسبة للمباريات:
74	11-2- بالنسبة للتدريبات:
74	11-3- بالنسبة لتكوين الإطارات:
74	12- التنظيم الإداري لكل مركب متعدد الرياضات:
74	12-1- التنظيم الداخلي:
79	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

82	تمهيد:
83	1- الدراسة الإستطلاعية:
86	2- منهج الدراسة:
86	3- أداة الدراسة:
87	4- صدق وثبات أداة الدراسة:
87	5- مجتمع الدراسة:
88	6- عينة الدراسة:

88	7- متغيرات الدراسة:
89	8- مجالات الدراسة:
89	9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
90	خلاصة :

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

82	1- عرض و تحليل النتائج:
113	2- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة :
113	2-1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى :
114	2-2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
115	2-3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
116	3- الإستنتاج:
117	4- الاقتراحات و التوصيات :
118	الخاتمة
119	الخاتمة :
121	قائمة المراجع:
124	الملاحق.

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
82	إجابة الموظفين حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها	1
83	إجابة الموظفين على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين	2
84	إجابة الموظفين حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة	3
85	إجابة الموظفين حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها	4
86	إجابة الموظفين عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل	5
87	إجابة الموظفين عن مدى المسؤوليات في مكان العمل	6
88	إجابة الموظفين حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة	7
89	إجابة الموظفين حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل	8
90	إجابة الموظفين عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة	9
91	(11- أ) إجابة الموظفين عن العلاقة برؤسائهم في العمل	10
92	(11- ب) إجابة الموظفين عن طبيعة هذه العلاقة	
93	إجابة الموظفين عن علاقتهم بينهم	11
94	إجابة الموظفين عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال	12
95	إجابة الموظفين وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم	13
96	إجابة الموظفين عن رأيهم في أجمع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة	14
97	(16- أ) يبين إجابة الموظفين عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها	15
98	(16- ب) يبين إجابة الموظفين عن مدى تأثير العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة	
99	(17- أ) يبين إجابة الموظفين عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة	16
100	(17- ب) يبين إجابة الموظفين و رأيهم في قرارات تلك اللجان	
101	إجابة الموظفين عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة	17
102	إجابة الموظفين وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها	18
103	إجابة الموظفين حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة	19
104	إجابة الموظفين عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف	20
105	إجابة الموظفين عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف	21
106	إجابة الموظفين حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها	23
107	إجابة الموظفين على طبيعة التكوين الذي أجروه	24
108	إجابة الموظفين حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه	25
109	إجابة الموظفين عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم	26
110	إجابة الموظفين حسب رأيهم كيف يكون التكوين	27
111	إجابة الموظفين عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل	28
112	إجابة الموظفين حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم	29

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
82	إجابة الموظفين حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها	1
83	إجابة الموظفين على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين	2
84	إجابة الموظفين حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة	3
85	إجابة الموظفين حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها	4
86	إجابة الموظفين عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل	5
87	إجابة الموظفين عن مدى المسؤوليات في مكان العمل	6
88	إجابة الموظفين حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة	7
89	إجابة الموظفين حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل	8
90	إجابة الموظفين عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة	9
91	(11- أ) إجابة الموظفين عن العلاقة برؤسائهم في العمل	10
92	(11- ب) إجابة الموظفين عن طبيعة هذه العلاقة	
93	إجابة الموظفين عن علاقتهم بينهم	11
94	إجابة الموظفين عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال	12
95	إجابة الموظفين وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتهم	13
96	إجابة الموظفين عن رأيهم في أجمع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة	14
97	(16- أ) يبين إجابة الموظفين عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها	15
98	(16- ب) يبين إجابة الموظفين عن مدى تأثير العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة	
99	(17- أ) يبين إجابة الموظفين عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة	16
100	(17- ب) يبين إجابة الموظفين و رأيهم في قرارات تلك اللجان	
101	إجابة الموظفين عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة	17
102	إجابة الموظفين وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها	18
103	إجابة الموظفين حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة	19
104	إجابة الموظفين عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف	20
105	إجابة الموظفين عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف	21
106	إجابة الموظفين حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها	23
107	إجابة الموظفين على طبيعة التكوين الذي أجروه	24
108	إجابة الموظفين حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه	25
109	إجابة الموظفين عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم	26
110	إجابة الموظفين حسب رأيهم كيف يكون التكوين	27
111	إجابة الموظفين عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل	28
112	إجابة الموظفين حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم	29

مقدمة

مقدمة:

يبدأ الإنسان منذ ولادته في مسيرة طويلة من التعليم والتدريب والتكوين ولا تكاد تنتهي حتى يفارق الحياة، وتبدأ تلك المسيرة بالتعليم في مراحل العمر الأولى وحتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهّد لخراجه في العمل، لتبدأ مرحلة جديدة من التدريب تسبق أولى مراحلها وهنا تبدأ ممارسته الفعلية لمهام الوظيفة وتستمر خلال مسيرته وتدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الأداء والكفاءة والإتقان لديه.

والتدريب في الفكر الإداري ركن أساسي في العملية الإدارية ومطلب حتمي لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها وهو عملية مستمرة ومستجدة ومتطورة في مضمونها وأساليبها شأنه شأن أهداف المنظمة وغايتها في التطور تبعاً لمعطيات الواقع المتغير الذي تعيش فيه.

وفي هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتغير على كافة الأصعدة والميادين أصبح تدريب الطاقات البشرية وتأهيلها مطلب ضروري لمواكبة هذا التغير المستمر، واستمرار التفاعل مع مستجداته كما أنه يصبح حتمياً على الصعيد الإداري لأنه وسيلة لإكساب الإداري ما يحتاجه من مهارات جديدة تتماشى مع متغيرات العصر وإفرازاته، وتهيئته للتكيف مع الواقع المتجدد لمشاكل الأداء الإداري الحديث، إذ يتغير حسب التطورات والأساليب المستجدة للتقنيات الحديثة وهذا ما يلزم الإداري أن يطور قدراته ويجدد معارفه، ويوسع مداركاته وإمكانياته، ليس من أجل رفع مستوى الأداء فقط، ولكن للتمكن من إشباع رغبته وإحاطته بالتطورات التي يشهدها العصر، ومن ثم التدريب على الأساليب التي تعين على مواكبة هاته التطورات والتصدي لمشاكل الأداء الإداري الحديث.

ولأن الإنسان هو ملك النجاح في أي نشاط بشري خاصة الإداري منه، فإن الإداري يظل دائماً رجلاً فاعلاً ومؤثراً في العملية الإدارية ويساهم في التصدي لكل المشاكل والتغيرات الطارئة على مستوى المنظمة أو المؤسسة و حتى الدولة والمجتمع، وبالتالي فإن المساهمة في توفير كافة الإمكانيات المتاحة والحد من معوقات سبل العملية التدريبية للإداري أو الموظف على حد سواء يضمن تطوير ورفع كفاءته وأدائه، وكل ما يبذل في هذا السياق، إنما يمثل استثماراً حقيقياً في مسيرة الإدارة ونمائها.

ولقد حظي التدريب في أدبيات الإدارة بأهمية خاصة وتحديداً عند الحديث عن أهمية الإنسان في نجاح العملية الإدارية بصفة عامة والعملية الإدارية الرياضية بصفة خاصة، ودور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها وضرورة الاهتمام بتلك الموارد اختياراً وتدريباً.

وتعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات مجالاً حصصاً يضم الكثير من الموارد على اختلاف أنواعها المادية والمالية والبشرية.

وتعتبر الموارد البشرية أهم هذه الموارد وهذا لما تتضمنه من كفاءات بشرية فعالة وكفاءة في أدائها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمؤسسة المسطرة، ولا يتحقق هذا إلا إذا كان أداء هذه الموارد في مستوياته العالية، وإن كان العكس فإن أهدافها من المنظمة لا يمكن الوصول إلى تحقيقها وهذا ما يلزم المنظمة أو المؤسسة الاعتماد على الحل والسبيل الوحيد لنهوض بالأداء والرفع من مستوياته المتدنية ألا وهو التكوين والتدريب لهاته الموارد على كل المتغيرات المتجددة لتحسين مستوى الأداء الإداري لديهم.

وانطلاقاً من هذا فقد ارتأينا في دراستنا هاته تناول تكوين الموارد البشرية و أثره في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية و اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الفصول :

بدأنا بالفصل التمهيدي الذي تناولنا فيه أبعاد المشكلة من تحديد لها و صياغتها ووضع فروض لها، بالإضافة إلى ذكر أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ثم تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة والمشاهدة بالموضوع .

ثم يلي ذلك الجانب النظري الذي جاء مقسماً الى ثلاثة فصول نظرية :

الفصل الأول : يتعلق بالتكوين من حيث أهدافه و أهميته و الأساليب المعتمدة لتطبيقه وكذلك إبراز أهمية الاحتياجات التدريبية بالإضافة الى إيضاح مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء.

الفصل الثاني : يتعلق بإدارة الموارد البشرية حيث تناولنا فيه التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة لمختلف التعاريف الخاصة بها و كذا أهم الوظائف.

الفصل الثالث : تناولنا فيه المنشآت الرياضية و كيفية ادارتها .

ثم يليه الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى فصلين، **الأول** يخص إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة البحث و المناهج و الأساليب المستخدمة ، أما **الفصل الثاني** فقمنا بعرض و تحليل النتائج و مناقشتها .

و اختتمنا الفصل ببعض الاقتراحات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها.

الجانب التمهيدي :
الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

لا تخلوا أي مؤسسة من تنظيم معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التنظيم الجيد والمحكم.

و تعتمد كل المؤسسات و المنظمات وكذا الهيئات النظامية على الاهتمام بمواردها البشرية، لأنها تمثل الركيزة الأساسية لنجاحها وتطورها، ولمسايرة هذه التغيرات والتطورات الهائلة تقوم هاته المؤسسات بتدريب مواردها البشرية بتأهيلها لأداء كافة النشاطات والمهام، وما يتماشى مع المستويات المطلوبة لتحقيق كل الأهداف المسطرة وذلك في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسات الرياضية .

و تعد وظيفة التكوين في المنشآت الرياضية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظراً لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لانتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المنشآت الرياضية اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المنشأة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المنشأة، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقاً لما تحدده المنشأة الرياضية من أهداف.

ونظراً لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها. لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموماً في المنشأة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنشآت عموماً -والرياضية منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة

الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على تكوين الموارد البشرية والعناية بها ، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة.¹

والتالي أصبح تكوين للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى ذو أهمية بالغة. لذلك جاءت إشكالية الدراسة والمتمثلة في:

- التساؤل الرئيسي:

- هل لتكوين الموارد البشرية أثر في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية ؟

والتي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - ما مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية؟
- 2 - كيف يظهر دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية ؟
- 3 - ما مدى تأثير التكوين في تسيير و إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية ؟

-2- الفرضيات:

-1-2- الفرضية العامة:

لتكوين الموارد البشرية دور هام وإيجابي في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

-2-2- الفرضيات الجزئية:

- 1- يساهم تكوين الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.
- 2- يساهم تكوين الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.
- 3 - يؤثر التكوين في تسيير و إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية

¹ - Isabelle MORIN (P), Politique générale et stratégie de l'entreprise, VUIBER, Paris, 1994 , p 08

3- أهداف الدراسة:

ان الهدف من هذا البحث يتمحور على الأهداف التالية:

- معرفة أهمية تكوين إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- إظهار مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحقيق الإنسجام الداخلي للمنشآت الرياضية.
- إظهار الدور الذي يقوم به تكوين الموارد البشرية في تحقيق إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها في المنشآت الرياضية.
- معرفة مدى تأثير التكوين في تسيير و إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية.

4- أهمية الموضوع:

لقد أصبحت الدراسات الحديثة تركز اهتمامها على تسيير الإدارة بشكل جيد لما تلعبه هذه الأخيرة من دور إيجابي وفعال في تطوير المنشآت بوجه عام والتي تدخل ضمنها بطبيعة الحال الإدارة الرياضية، ويقابل هذا كله التطور الذي تشهده إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في وقتنا الحاضر وفي ظل الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في محيط العمل ذات أهمية قصوى ودى تكوين العامل البشري بعدما كان التركيز كله ينصب على الموارد المادية، من هنا تأتي أهمية البحث في هذا المجال، ولكن نظراً إلى أن الإدارة تعتبر علماً قائماً بذاته شاسع في محتوياته ومضامينه .

5- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

5-1- الإدارة:

لغويًا: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلي ما كان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.¹

¹ - عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 11.

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة

إصطلاحيا: هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.¹

إجرائيا: الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

5-2- الإدارة الرياضية:

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

أو هي: " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها² . "

إجرائيا: يمكن القول أيضاً من خلال هذين التعريفين أن الإدارة الرياضية هي تسخير مجموعة من الوظائف تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للقيام بتسيير المنشأة الرياضية من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة في المجال الرياضي، وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة حسب النشاطات الرياضية التي تحتوي عليها المنشأة .

5-3- إدارة الموارد البشرية:

إصطلاحيا: يعرفها البعض بأنها " :عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. "

وهناك من يعرفها على أنها " : ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة. "

¹ - محمد صبحي حسانين: القياس والتقوم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995، ص211.

² - مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص17.

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة

إجرائيا: يتضح من خلال ما سبق 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 المنشأة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير المنشأة.

5-4- المنشآت الرياضية:

إصطلاحيا: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.¹

المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.²

إجرائيا: المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

5-5. التكوين :

هناك عدة تعاريف للتكوين و كل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة :

- يعرفه الدكتور *وصفي عقيلي* على أنه : (برامج متخصصة ، تعد و تصمم من أجل إكساب عمال المنظمة

في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات)³

- يعرفه FILIPPO على أنه : (العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل

معين)⁴

¹ - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص172.

² - عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص17.

7- الدراسات السابقة:

- لم يجد الباحث من خلال البحث أو الاتصالات التي قام بها سواء بشبكة الانترنت أو المكتبات الوطنية والجامعية سوى دراسة وحيدة وقيمة فيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية في مجال التربية البدنية والرياضية باستثناء المؤلفات والكتب التي اعتمدها في إنجاز هذا البحث العلمي.

- الدراسة:

- دراسة الطالب عمر دمانة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان " دور تدريب الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية " دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط (2008/2007).
لقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق .
وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتوزيع إستبيانات على كل العمال وعددهم 70 عاملا أي المجتمع الإحصائي ككل، وكان هذا الإستبيان يهدف إلى معرفة آراء و إتجاهات العاملين حول دور تدريب الموارد البشرية وتأثيره على الأداء والتطور داخل المنشأة.

لقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن تدريب الموارد البشرية له دور فعال في تحقيق التنمية وتطوير الجانب الإداري في المنشأة إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التدريب الجيد الذي تسيرون وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الفرضية العامة المتمثلة في الدور الفعال لتدريب الموارد البشرية في تطوير الجانب الإداري للمركبات الرياضية.

8- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لهذه الدراسة وجدنا في مجملها تساؤلات عن أهمية تدريب الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تنمية الجانب الإداري وتسيير المنشأة وتطويرها.
فان هذه الدراسة التي سبق ذكرها تكلمت معظمها على الأداء المهاري و القيمة العلمية للمورد البشري.
اتفقت الدراسة التي تناولناها على أن المنهج الوصفي هو الذي يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات ونتيجة لتلك المؤشرات التابعة من اوجه الاختلاف و التشابه فيما بين دراستنا الحالية و الدراسة السابقة الذكر، فقد استعنت بما من خلال إستخدام المنهج وإختيار العينة وهد النوع من البحوث الذي تكلمت عنها الدراسة السابقة التي تخص تدريب الموارد البشرية في المنشأة بشكل عام ولذلك نجد أن هذه الدراسة إتفقت من حيث الشكل بالدراسة الحالية واختلفت من ناحية المضمون، باعتبار أننا تناولنا تكوين الموارد البشرية و إنطلاقا من ذلك

الجانب النهدي _____ الإطار العام للدراسة

تولدت لنا فكرة البحث الحالي والذي يندرج تحت عنوان: دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

كما تعتبر الدراسات السابقة، بمثابة خبرات علمية وعملية، حيث تم الإستفادة منها وفق النقاط التالية :

- ✓ صياغة أهداف وفروض البحث بدقة.
- ✓ طريقة إختيار العينة بدقة وعناية .
- ✓ تحديد المنهاج المستخدم لطبيعة الدراسة.
- ✓ إختيار متغيرات البحث وكيفية قياسها.
- ✓ تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.
- ✓ كيفية إستخدام المعالجة الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: التكوين

تمهيد:

تعتمد كل المؤسسات و المنظمات وكذا الهيئات النظامية على الاهتمام بمواردها البشرية، لأنها تمثل الركيزة الأساسية لنجاحها وتطورها، ولمسايرة هذه التغيرات والتطورات الهائلة تقوم هاته المؤسسات بتدريب مواردها البشرية بتأهيلها لأداء كافة النشاطات والمهام، وما يتماشى مع المستويات المطلوبة لتحقيق كل الأهداف المسطرة وذلك في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسات الرياضية .

انطلاقاً من كل هذا تم التطرق في هذا الفصل الأول إلى التدريب (التكوين) من خلال تقديم الماهية الحديثة له، وكذا أهدافه وأهميته البالغة بالنسبة لجميع المؤسسات والهيئات خاصة الرياضية منها، إضافة إلى ذلك تطرقنا إلى بعض النظريات الحديثة و أساسيات العملية التكوينية، بالإضافة إلى إبراز الأسس المعتمد عليها، زيادة على ما سبق تناولنا أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كمنطلق للوصول إلى تدريب فعال للمورد البشري، كما تطرقنا إلى كيفية تقييم العملية التدريبية والطرق الحديثة المتبعة للتقييم الجيد .

من ما تم طرحه فإننا نرى أن اهتمام المنظمات بتدريب الموارد البشرية يمثل استثماراً لهاذه الموارد، بما له من أهمية لها وكذا للفرد⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - خالد جوادي، نذير قندوزان (2009 جانفي): الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية- المفهوم والصيغ- ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي الثالث حول الاحتراف الرياضي في الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر.

1- نظريات التكوين:

لقد اعتمدت الكثير من المعاهد و المراكز التدريبية المتخصصة على نظريات خاصة تعرف بما يسمى التدريب الإداري وهي:

1-1- النظريات السلوكية:

أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثير والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات، أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المكون قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، وهذا ما أكده كل من (بافلوف وسكينر) في فكريتهما عن الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي، والاشتراط الإجرائي أو البياني، إلا أننا نؤكد هنا درجة قوة الترابط ونوعيتها تختلف باختلاف:

- 1- الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.
- 2- درجة التكرار⁽¹⁾.

1-1-1- مبادئ النظريات السلوكية :

- 1 - مبدأ المؤثر والاستجابة: يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة .
- 2 - مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيزا بزيادة المؤشرات وبتالي تكرار وانتظام الاستجابة .
- 3 - مبدأ تعديل السلوك: إن قابلية السلوك الإنساني للتعديل تتأني إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.
- 4 - مبدأ انتماء السلوك: ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجيات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تركز على هذه الحاجيات كلما أمكن تغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز المطلوبة منها.
- 5 - مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي للحصول على المزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد للمزيد من التعلم والتقدم والتمرن والعكس صحيح.
- 6 - مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كان التعلم أفضل.

1-2- النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):

أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية، تقوم بتشكيل إعادة تنظيم البنية المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية، ومن أشهر هذه النظريات:

(1) - نجم العزاوي: التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 83.

- 1- نظرية التطوير المعرفي، ويعتبر (جان بياجي) أحد روادها.
- 2- نظرية الاستعداد للتعليم في إطار النسق الهرمي، رائدها (روبرت جانييه).
- 3- نظرية الجشتالت و الخبرة أو نظرية الاستبصار، رائدها (ورتالميرو نلمان).
- 4- نظرية التمثيل، رائدها (جبروم بروز).
- 5- نظرية المنظم التمهيدي، رائدها (أوزيل)⁽¹⁾.

ويستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية و التدريبية:

- أ - مبدأ التعليم والتفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مشيرات البيئة.
- ب - مبدأ اشتراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة Acconodation و التمثيل Assimilation.
- ج- مبدأ التدرج في التعلم من المحسوب إلى الشبه المحسوب إلى الجرد و المنظم.
- د- مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال)، و تجميع عناصره في صور كلية أثناء عملية التعلم.
- هـ- مبدأ دورية الخبرة السابقة و الاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم مما يؤثر في دافعية المرء نحو المنشود.
- و- مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل واكتساب المعارف والمهارات.
- ز- مبدأ التدرج في التعلم من الإشارة إلى الكلمة، إلى المفهوم، إلى المبدأ، إلى حل المشكلات.
- ح- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي، الانطلاق من العام إلى الخاص.
- ط- مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم، أو المتدرب في عملية الاستقصاء، والانطلاق من البحث في الجزئيات والتفاصيل، وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.
- ي- مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس، إذا وضعت ظروف تعليمية توفرت فيها الشروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يوجهها المتعلم، ومن خلال تأمل المتعلم للعناصر المتوافرة

(1)،(2) - نجم العزاوي: التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 84، 85.

وتفاعله معها، يمكن الوصول إلى حل المشكلة التي تواجهها ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري⁽¹⁾.

1-3- النظريات الإنسانية الكلية:

تعتمد على كيان وشخصية الفرد الاجتماعية والإنسانية، بتطويره بصورة كلية ومترابطة وتفاعله في إحداث التطور والتغيير لجميع المقومات السلوكية، والعقلية، والقيم، والاتجاهات، والنزاعات الاجتماعية والفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان، وأعضائه وعقله فتؤهله للتكيف والنجاح، وأهمها⁽²⁾:

- 1 - التأثير الاجتماعي.
- 2 - النفعية.
- 3 - الخبرة والاستكشاف.
- 4 - الدافعية.

وأهم مبادئها :

- ✓ 1- الإنسان يكتسب قيمته خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه(المركز الدور السلوك).
- ✓ 2- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب وتقتضي الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل.
- ✓ 3- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين (موضوع التدريب).
- ✓ 4- العمل على إيجاد الترابط بين أهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة.
- ✓ 5- التعلم عن طريق ممارسة العمل.
- ✓ 6- النظرية والتطبيق في الحياة العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب.
- ✓ 7- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا، الرزم التعليمية، الحقائق التدريسية، التعليم المبرمج، الحاسب الالكتروني في البرنامج التدريبي.⁽³⁾
- ✓ 8- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو كل إنسان
Appooch (العقل، الجسم، الروح، الوجدان)

(1)،(2) - نجم العزاوي: التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 86، 87.

4-1- نظريات تعليم الكبار:

أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون الذين يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتدريبية أن يأخذوها بعين الاعتبار في إعداد مثل هذه البرامج ومن أهم هذه السمات مايلي:

- ✓ 1- امتلاك الأهداف الشخصية لكل فرد.
- ✓ 2- القدرة على العمل المستقل والميل إلى الاستقلالية الفردية.
- ✓ 3- القدرة على التفكير المستقل.
- ✓ 4- القدرة على تحمل المسؤولية.
- ✓ 5- الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضرة والآتية.
- ✓ 6- شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.
- ✓ 7- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة .
- ✓ 8- تجارب واتجاهات خاصة لكل فرد تؤثر في تفكيرهم وتصرفاتهم ومواقفهم .
- ✓ 9- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والعاطفية لكل منهم .
- ✓ 10- الاعتزاز بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي.
- ✓ 11- الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني⁽¹⁾ .

5-1- نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملة الإدارية:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا يقوم على القيم المشتركة، ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة، وسنستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إدراج البرامج التعليمية و التدريبية التالية⁽²⁾:

- ✓ 1- بناء فلسفة مشتركة نحو المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة .
- ✓ 2- اشتراك المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها.
- ✓ 3- وضع خطوط اتصالات، ونظام اتصال واضح وثابت بين الأعلى والأدنى، والعكس، وإتقان مهارات الاتصال والتواصل بين المدربين والمتدربين.
- ✓ 4- إشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة .
- ✓ 5- توفير المناخ التنظيمي المناسب، القائم على الثقة والتسامح والمودة بين المعلم و المتعلم، أو المدرب والمتدرب.

(1)، (2) - نجم العزاوي: التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 87، 88.

(3) - يوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشرية، دار الغرب للنشر والتوزيع، ص 67.

- ✓ 6- تقبل وجهات النظر المختلفة، والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية.
- ✓ 7- العدالة الموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.

2- أهمية التكوين:

"يعتبر التدريب من المواضيع الحساسة في تسيير الموارد البشرية إذ أنه يهدف إلى تكييف العمال وتهيئتهم للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل، وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة، بموضوع التدريب بالدول المصنعة، نتيجة التغيير التكنولوجي السريع وتكرر المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التدريب في تزايد مستمر"⁽¹⁾.

من هذا المنطلق تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

2-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية كما يلي⁽²⁾:

- ✓ 1- زيادة الأداء والأداء التنظيمي، وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- ✓ 2- يساعد في ربط أهداف العمال بالمنظمة.
- ✓ 3- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- ✓ 4- يساعد في انفتاح المنظمة على المحيط الخارجي.
- ✓ 5- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- ✓ 6- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- ✓ 7- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات.
- ✓ 8- التدريب المنظم يعمل على توفير المرونة، أي قدرة المؤسسة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على العمل، وتأقلم العاملين مع احتياجات العمل باستمرار لزيادة كفاءة أدائهم⁽³⁾.

2-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- ✓ 1- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لسياسات المنظمة، واستيعابهم لدورهم فيها.
- ✓ 2- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

(1)(4) - حازم بن عبيد بن حازم القشامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص 31، 32.

(2)(3) - عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مركز الخيرات المهنية لإدارة الخيرة، ط 1، مصر، ص 31.

- ✓ 3- تطوير دافعية الأداء.
- ✓ 4- تساعد على تطوير مهارات الاتصال.
- ✓ 5- تنمية المهارات والقدرات.
- ✓ 6- تنمية الاتجاهات وزيادة مهارات وقدرات الموظف وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الوظيفية العليا المستوى⁽¹⁾.

2-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- ✓ 1- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعية بين الأفراد العاملين.
 - ✓ 2- تطوير إمكانيات الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة.
 - ✓ 3- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- ومما ظهر من أهمية بالغة للتكوين بالنسبة لكل الأطراف المكونة للمنظمة، وانطلاقاً من كل هذا يجب على هاته الأخيرة أن تبين وتحدد الأهداف المراد تحقيقها منه⁽²⁾.

3- أهداف التكوين:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التصنيف لأنواع العاملين الذين يشملهم التدريب تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية وهي كالآتي:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطى.
- الإدارة التنفيذية.

ولأن كل أعمال هذه المستويات الثلاثة تختلف عن المستوى الأخر، حيث أن الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة، والإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية، أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية، فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام، لذلك يمكن تقسيم الأهداف التكوينية إلى ثلاث أنواع من الأهداف⁽³⁾ كما يلي:

3-1- الأهداف التدريبية الإبداعية والإبتكارية:

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا، بحكم مسؤوليتها على الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.

(2) - حازم بن عبيد بن حازم القشامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص35.

3-2- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى، بمسئولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، وتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

3-3- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية:

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العمال التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي تحتاجها أعمالهم.

وبصورة عامة يمكن إجمال هاته الأهداف فيما يلي بالنسبة للفرد والمنظمة والدولة:

- ✓ 1- اكتساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة، تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
 - ✓ 2- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.
 - ✓ 3- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
 - ✓ 4- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.
 - ✓ 5- تحقيق أهداف الدولة.
- ويهدف التدريب على اختلاف أنواعه إلى ما يلي⁽¹⁾:

- ✓ 1- تنمية المعارف التي تركز على تنمية مهارات المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها، وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة.
- ✓ 2- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، بتنمية وتحديد المهارات، والقدرات والاستعدادات لدى الفرد، لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية وسلامة.
- ✓ 3- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل والبيئة، والمنظمة والمجتمع.

(2) - أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، مرجع سابق، ص 18.

4- مبادئ التكوين:

يمكن تقسيم أهم مبادئ التدريب فيما يلي⁽¹⁾:

4-1- الهدف:

يجب أن يكون التدريب محددًا وواضحًا طبقًا لاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعًا وواقعيًا قابلاً للتطبيق.

4-2- الاستمرارية:

يتحقق هذا المبدأ بأن يكون التدريب في بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الفني للفرد.

4-3- الشمول:

حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة، ويشمل جميع فئات الهرم الوظيفي.

4-4- التدرج:

يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدًا.

4-5- مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب مصدرًا لا ينقطع، يجب أي أن يتزود الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

4-6- الواقعية:

ذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

وهناك بعض المفكرين من صنفها كما يلي⁽²⁾:

(1) - عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مرجع سابق، ص 104.

(2) - بي: 2008/12/17 الساعة 22:30 www.students-online.com

- 1- الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة.
- 2- الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم.
- 3- الذاتية: التنمية عملية ذاتية.
- 4- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب، وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.
- 5- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل العقلية وهكذا.
- 6- العمومية: يستفيد المتدرب من النتائج في مجمل الأنشطة المختلفة.
- 7- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.
- 8- الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعاً على كافة المستويات الإدارية.
- 9- المسؤولية: التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

5- أنواع التكوين:

يمكن تقسيم التدريب وفقاً للمراحل التالية:

1-5- التدريب في مراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد الحديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف للعمل بالمنشأة وينقسم هذا التدريب إلى⁽¹⁾:

- 1- التوجيه العام: وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.
 - 2- التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.
 - 3- التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوحيد المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء تأدية العمل.
- أما بنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل، فإنه يتضمن الأنواع التالية:

(1)، (2)، (3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط 2001، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر، ص 133، 194، 195.

5-2- التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة):

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة، التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب، في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بها من وقت إلى آخر، ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف الذي لا بد له من استخدام التقنيات الحديثة⁽¹⁾.

5-3- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:

وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو للقيام بواجبات ومسؤوليات ذات مستوى عال⁽²⁾.

كما يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة وكذا حسب احتياجات المنشأة.

5-4- التدريب التخصصي:

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين... الخ، ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

5-5- التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية أو أعمال الشؤون المالية، وأعمال المحفوظات والسجلات، وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتوثيق كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

5-6- التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية⁽³⁾:

(1) - صلاح الدين محمد عيد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، المرجع السابق، ص 196.

1- مستوى الإشراف الأول:

وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع عليهم مسؤولية العمل المباشر أو بطريقة غير مباشرة (إشرافية) أو ما يسمى بالمستوى التنفيذي.

2- مستوى الإدارة الوسطى:

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة، بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على إدارته بعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينهما، فإنه يحقق الربط المباشر و السليل بين المستوى التنفيذي ومستوى الإدارة العليا.

3- مستوى الإدارة العليا:

وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسة التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة، واتخاذ القرارات الأساسية.

7-5- التدريب في ضوء احتياجات العمل:

ويقسم إلى:

1- التدريب السابق:

هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب فيه الصفات النظرية ويسمى بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية، وتقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بالحياة العملية، و يمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

2- التدريب التوجيهي:

هو ذلك التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بنشاطاته ومهامه المسندة إليه، وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الابتدائي، وفي هذا النوع من لتدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في منشأته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته فيها.

3- التدريب أثناء العمل:

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو الوظيفة، ويحصل عليه إما من خارج معاهد العمل، أو المراكز المتخصصة، أو من داخل العمل من قبل الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل⁽¹⁾.

إلا أن بعض الباحثين أعطوا أنواعاً أخرى حسب بعض المجالات ومنها:

- 1 -التدريب بحسب إعداد الأفراد المتدربين فيه:
 - 1 1 -التدريب الفردي
 - 1-2-1 -التدريب الجماعي.
- 2 -التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:
 - 1 2 -التدريب في مواقع العمل.
 - 2-2-2 -التدريب خارج العمل.
- 3 -التدريب حسب وقت تنفيذه.
 - 1 3 -التدريب قبل الخدمة أو التعيين.
 - 2 3 -التدريب بعد التعيين مباشرة.
 - 3 -1-2-3 -التدريب الأساسي.
 - 3-2-2-3 -تدريب الموظفين الجدد.
 - 3-2-3 -التدريب المهني.

ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الاحتياجات التدريبية لكل من الفرد والمنشأة والدولة كما يلي:

8-5- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

ويقسم إلى ثلاثة أنواع:⁽²⁾

1- التدريب الإداري الذاتي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية

(1) - صالح محمد النويج: تقويم الكفاءة العملية لتدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426 هـ الموافق ل: 2005، ص 16.

(2)،(3) - عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوادة القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية

الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426 هـ الموافق ل: 2005، ص 54، 56.

2- التدريب الفردي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح، نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف⁽¹⁾.

3- التدريب الجماعي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين لها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها⁽²⁾.

9-5- التدريب في ضوء احتياجات الدولة:

1- التدريب الداخلي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية العاملين أفراداً أو جماعات، في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل⁽³⁾.

2- التدريب الخارجي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين فيها، للافتقار إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة، الأمر الذي ألزم الدول النامية بإرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري⁽⁴⁾.

بالإضافة إلى تلك الأنواع السابقة يرى بعض الباحثين أيضاً أن تصنيف الأنواع يكون حسب المجالات والاحتياجات، وكذلك حسب الوظيفة.

3- التدريب على الوظيفة:

إن الطريقة التي تتبعها معظم المصالح الحكومية هي تدريب الفرد أثناء أدائه لمهام وظيفته، فيعهد إلى الموظف القديم بتدريب الجديد على أعمال الوظيفة خلال الأيام الأولى لاستلامه العمل، ولاشك أن كفاية هذا النوع من التدريب تتوقف إلى كفاءة الموظف القديم، ذلك أن الموظف القديم قد لا يكون له القدرة على التعليم أو الصبر أو

(1) - عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، المرجع السابق، ص 52.

(2)، (3) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 42، 43.

(4) - عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص 277.

التدريب أو قوة البيان للتعبير عن نفسه، وقد تنتقل أخطائه الفنية إلى الموظف الجديد دون قصد، فتدريب الفرد على الوظيفة يمكنه من دراسته ظروف العمل الفعلية بدقة ومراقبة سير العمل ، وهنا يحتاج الفرد إلى وقت طويل حتى يلم بدقائق عمله، والواقع أن هذه الطريقة غير كافية لإعداد موظفين صالحين، فالموظف الجديد يسير على خطى الموظف القديم، فانخفاض كفاءة الموظفين هو تقيدهم بالروتين وهدفهم تسليم الأعمال إلى من يخلفهم بنفس الروتين⁽¹⁾.

6- تقويم العملية التدريبية:

1-6- التدريب نظام متكامل:

يطلق على مكونات العملية التدريبية بالمنظومة، وهي التركيب الذي يتألف من مجموعة أجزاء متداخلة وتتفاعل مع بعضها، وترتبط بعلاقة تأثير مستمر، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها وتتكون العملية التدريبية من أربعة عناصر رئيسية هي⁽²⁾:

6-1-1- المدخلات:

هي تلك الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى شيء، أو إضافة نقائص جديدة عليها وهناك ثلاثة أنواع من المدخلات:

- ✓ أ- المدخلات الإنسانية: تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين ومتدربين وإداريين، فنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها.
- ✓ ب- المدخلات المادية والمالية: تتكون من الأموال اللازمة للاتفاق على التدريب، واستمرار مراحلها وبواسطتها يمكن توفير المدخلات المالية الأخرى مثل: (تجهيز قاعات خاصة بالتدريب).
- ✓ ج- المعلومات والأفكار: هو الجانب المعنوي للمدخلات ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمنشأة، التي يأتي منها المتدربون " أهدافها، هيكلها، سياستها، تاريخها، تطورها، المشكلات"، وتصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة إذا كان المتدربون جميعا يعملون في منشأة واحدة، ويراد تدريبهم في أنواع محددة. إن مدخلات التدريب بأنواعها الثلاثة المختلفة تأتي جميعها من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتتفاعل مع بعضها ولازمة لبعضها أيضا.

(1)(2) - حازم بن عبيد بن حازم القشامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص 52، 53.

6-1-2- العمليات:

وتختص هذه المرحلة بنشاط التدريب والمعالجة الفعلية للمتدرب حتى يمكن إكسابه الصفات أو الخصائص المطلوبة، ويمكن أن تقسم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية⁽¹⁾:

✓ أ- المرحلة التحضيرية:

وهي تحديد الهدف من التدريب في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرنامج التدريبي.

✓ ب- المرحلة التنفيذية:

وهي التدريب الفعلي الذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

✓ ج- مرحلة المتابعة:

وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي.

6-1-3- المخرجات:

هي تلك الأجزاء "المدخلات المادية والمعنوية والإنسانية"، التي سبق وأن خضعت لعمليات محددة وأصبحت مخرجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، وقد يتأخر ظهور مخرجات نتائج التدريب لفترة قد تطول أو تقتصر تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية، التنظيمية والإنسانية، أو يتحقق بعضها لدرجة مرتفعة، بينما يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة، كتعميق وعي المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم التي قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبي⁽²⁾.

6-1-4- التغذية العكسية (المعلومات المرتدة):

إن تلاقي النواقض والعيوب في برنامج تدريبي من ناحية، وتطوير البرامج التدريبية نحو الأفضل من ناحية أخرى، يقتضي تقدير مدى صلاحية النظام التدريبي القائم، من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على التدريب والمقבלات التي يجربها المسؤولون عن البرامج التدريبية، التي تعتمد الدولة أو المنظمة والتي تحتوي الأسئلة المباشرة وغير المباشرة عن⁽³⁾:

* أهداف البرنامج التدريبي. * مدة ومكان البرنامج التدريبي.

* المادة التدريبية. * المتدربين.

(1)(2) - حازم بن عبيد بن حازم القحطاني: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، المرجع السابق، ص 55.

* الأساليب التدريبية.

* المدربين.

* الوسائل التدريبية.

* ميزانية التدريب.

ويطلب من المتدربين الإجابة على الأسئلة دون ذكر الأسماء، ثم تقوم إدارة البرنامج بجمع وتحليل هذه الاستثمارات لتقييم البرامج التدريبية من ناحية، والنظام أو العملية التدريبية من ناحية أخرى، ومن خلال الاستنتاجات التي تظهر من التحليل، تقوم الإدارة التدريبية بالتغيير أو التطوير أو التعديل في ضوء هاته المعلومات للعملية أو البرنامج التدريبي القادم وهي معلومات مرتدة.

7- الاحتياجات التدريبية:

1-7- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يرى بعض المفكرين أنها "أنواع التغييرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب"⁽¹⁾، وهي أيضا "الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب، لدى عدد أو أعداد من العاملين في الموقع أو المستوى التنظيمي أو أكثر"⁽²⁾، وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنشأة"⁽³⁾.

كما عرفها البعض الأخر على أنها "مجموعة من التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها على معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات"⁽⁴⁾.

وتعرف أيضا على أنها "مجموعة التغييرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في المعارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب تحقيقها في بيئة العمل المناسبة والمرغوبة من قبل المؤسسة"⁽⁵⁾.

(1) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 232.

(2) - احمد السيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، ص 291.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 202.

(4) - صالح سعيد عودة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 250.

(5) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 165.

2-7- أهمية الاحتياجات التدريبية:

تعتبر الاحتياجات التدريبية عنصرا هاما في عملية التدريب الإداري وتظهر أهميته فيما يلي:

- ✓ 1- أن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم وفي أي مجال.
- ✓ 2- التخطيط الواقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقديم العاملين وزيادة كفاءتهم وزيادة أداءهم.
- ✓ 3- تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ديناميكية مستمرة.
- ✓ 4- تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة.
- ✓ 5- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى التقليل من النفقات وإصدار الأموال.
- ✓ 6- فرصة لترقية الأفراد العاملين ونقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد⁽¹⁾.

3-7- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية حسب العديد من الكتاب ومن أهمها:

- ◀ 1- اللجان الاستشارية:
وهي أكثر الطرق شيوعا لأنها تشمل جميع مستويات المنظمة الإدارية حيث تجتمع هذه الإدارات وتناقش الاحتياجات التدريبية وقد تكون هاته خارج التنظيم وتقوم بنفس المهمة وتقدم توصيتها.
- ◀ 2- تحليل الخطط والتنبؤات:
هي توقعات مستقبلية لا بد من إجرائها حتى يكون انسجام بين أنشطة التدريب وخطط تنبؤات المنظمة.
- ◀ 3- الاستبانة:
وتشمل أسئلة عن الوظيفة من حيث أعبائها ومسؤوليتها وواجباتها وكل ما يحيط بالموظف، ويمكن للرؤساء التعليق على إجابات المرؤوسين من خلال خبرة التعامل معهم⁽²⁾.
- ◀ 4- قوائم الاحتياجات:

وهي إعطاء الموظف قائمة تمثل أعباء الوظيفة، وكذا يمكن له من تحديد الاحتياجات انطلاقاً مما يساعد وتحدد هذه الطريقة الاحتياجات بدقة.

5- طلبات الإدارة:

وهي مجمل الاقتراحات والتوصيات من المدربين لتنفيذ برامج تدريبية معينة، ولكن توصف بعدم الموضوعية و لا تعكس متطلبات هادفة.

6- ملاحظة السلوك:

قيام المدير المباشر بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف من أجل تحديد نقاط ضعف أدائه وقد يأخذ هذا النوع وقتاً طويلاً.

7- تقييم الأداء:

هي إحدى الوسائل لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء، ومكافأة الأداء الذي يفوق الحد الأدنى⁽¹⁾.

7-4- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس عدة أهمها:

- 1- تحليل أهداف المنظمة وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشرية .
- 2- تحليل الأفراد من خلال دراسة القدرات والمؤهلات و الدوافع والاتجاهات ومعدلات الإنتاجية والغياب وهذا لتحديد من يحتاج إلى التدريب وعلى ماذا سيتدرب.
- 3- تحليل التنظيم بتحديد اتجاه الاستخدام من تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة لمعرفة أين وفي أي وحدات تنظيمية يتطلب الأمر تدريباً.
- 4- تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات.
- 5- استقصاء آراء العاملين والعاملات بشأن رأيهم في احتياجاتهم التدريبية.
- 6- استقصاء آراء الرؤساء بشأن نقاط الضعف لدى مرؤوسيهـم.
- 7- تحليل تقارير الأداء للتعرف على نواحي القصور التي تمثل احتياجات التدريبية.
- 8- تحليل تقارير بشأن نقاط قوة أو ضعف العاملين.
- 9- تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة للتعرف على مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية.

(1)،(2) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، المرجع السابق، ص178، 179.

- 10- تحليل التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.
- 11- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء والعملاء⁽¹⁾.

8- التدريب الإداري الموجه بالأداء:

1-8- مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء:

هو التدريب الذي يربط بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة، فالتدريب المنسوب إلى الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم، ينفذ ويقيم وفقا للاحتياجات المطلوبة، الذي توضع له معايير القياس المحددة لمدى تحقيق الأهداف المرجوة منه مثل (رفع الكفاءة للعاملين، تحسين الأداء)⁽²⁾.

2-8- أهمية التدريب الإداري الموجه بالأداء:

تبرز أهمية التدريب الموجه بالأداء فيما يلي:

- ✓ 1- تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المساعدة لأداء الواجبات والمهام التي يشغلونها بكفاءة وفعالية.
- ✓ 2- يتفق مع احتياجات عمل المؤسسة.
- ✓ 3- يسمح بالتعرف على الفجوات والانحرافات بين ما هو قائم من أداء وما يجب أن يكون عليه الأداء.
- ✓ 4- تحديد مواطن القوة والضعف بمعرفة الأسباب المؤدية إلى الانحرافات، ووضع مؤشرات سهلة وواضحة لقياس الأداء.
- ✓ 5- تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على الانحرافات والمتطلبات التي يستلزمها الأداء⁽³⁾.

3-8- أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء:

يمكن تجسيد الأهداف المرجوة من التدريب الإداري الموجه بالأداء فيما يلي:

- ✓ 1- تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة والايجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين.
- ✓ 2- تسهيل عملية تصميم البرامج التدريبية المتناسبة مع الأهداف والمواضيع والمدة الزمنية ونوعية المشاركين وأعدادهم مع الاحتياجات التدريبية لخبراء التدريب والمسؤولين عن المراكز التدريبية.

(1) - احمد السيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، مرجع سابق، ص 292.

(1)،(2)،(3) - أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، مرجع سابق، ص 15، 16، 17.

✓ 3- تحقيق الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية⁽¹⁾.

9- أساليب التدريب الإداري:

كما تم تعريفه سابقا فان التدريب هو عبارة عن محاولة لتسليط نوع من التأثير على الناس يقصد به إعادة تشكيل سلوكهم وتحسينه وإكسابهم معارف ومهارات جديدة ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الأساليب أهمها:

9-1- المحاضرة:

وهي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق والمفاهيم، أو يقوم باستطلاع مشكلة، وللمحاضرة الجيدة شروط هي الإعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة، التقويم، المتابعة⁽²⁾.

9-2- الدراسة الميدانية:

هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة لأشياء وعمليات ومواقف لا يمكن إنتاجها أو نقلها إلى مكان التدريب⁽³⁾.

9-3- اللجان:

عبارة عن اشتراك المتدرب في عدة لجان داخل المنظمة أو خارجها وتشمل:

1- جماعة المناقشة:

هي التي يتناقش فيها المدرب مع المتدربين في الموضوع الذي هو بصدد الدراسة، وذلك عن طريق الأسئلة بحيث يصلون إلى اقتراح البدائل والحلول ومن أنواعها:

أ - المناقشة التي تعقب المحاضرة.

ب - المناقشة بطريقة الجماعة المناقشة.

ت - المناقشة بحضور عدد من الخبراء والمتخصصين⁽⁴⁾.

(2) - سامر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1424^{هـ} الموافق ل: 2002، ص 35.

(3) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 76.

(4) - سامر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، مرجع سابق، ص 36، 92.

2- الورشة التدريبية:

هو مجموعة عمل إنتاجي عن طريق مناقشات هادفة لمجموعات صغيرة ويتم العمل فيها بشكل تعاوني وجاد.

3- التمارين التدريبية:

يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في الكتب أو الدوريات، ويكلفها بإعداد مشروع بحث أو تمارين للتدريب على مهارة معينة⁽¹⁾.

4-9- الجلسات العلمية:

ومن أنواعها:

1- الندوات:

حيث يشترك فيها جانبان: الأول مجموعة من المتخصصين يعرضون وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة ما، والجانب الثاني مجموعة من المستمعين حيث تقوم أساساً على المناقشة المعتبرة⁽²⁾.

2- المؤتمرات:

تستخدم غالباً في تنمية القيادات الإدارية، حيث أنها في التشاور الجماعي عن طريق المناقشة لمجمع الدراسات والبحوث المطروحة⁽³⁾.

3- الحلقة الدراسية:

وهي أسلوب تعليم وليس أسلوب تدريب وخاصة بالقيادات الإدارية التي في أغلبها يتم اجتماع القياديين الذين لا تربطهم رابطة جماعية وحتى شعور الانتماء لوحدة العمل، وذلك للتحليل السليم والتفكير النقدي البناء لإيجاد مختلف الحلول واختيار البدائل⁽⁴⁾.

4- المباريات الإدارية:

وهي عبارة عن إثارة لحوافز المتدربين عن طريق المناقشة بينهم.

(2)، (3) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 76، 77.

(4) - عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوادة القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص 92.

9-5- دراسة حالة:

ويعود الأصل إلى علم القانون وهو وصف المتدرب عن طريق التعبير والتمثيل الحقيقي للكلمات والأرقام الفعلية في الإدارة⁽¹⁾.

9-6- الدوران الوظيفي:

ويشمل ما يلي:

✓ أ- تمثيل الأدوار:

وهو كذلك لعب الأدوار حيث يتضمن التمثيل التلقائي للموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب و أما الباقي فيقومون بدور الملاحظين والمراقبين وبعد التمثيل تكون المناقشة⁽²⁾.

✓ ب- التنقل بين الوظائف:

وهي تقليد المتدرب لعدة وظائف تدريجياً إلى مستوى أعلى ومع ملاحظة الأداء والتقييم من طرف المدرب.

10- تقويم التدريب الإداري:

نظراً لما يتطلبه التدريب من المال والجهد والوقت الكثير، ونسبة إلى الدرجة التي يحتلها بين الأنشطة الإدارية الهادفة ذات الأهمية الميدانية داخل المنظمة، فيستلزم وجود تقويم لهذا التدريب، إذ يجب الحرص أن يكون هذا التقويم عملياً لتحديد مدى فعالية التدريب، في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه.

وعند تقويم الجهود التدريبية، هناك عدد من الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها مثل: ما النتائج التي تم تحقيقها؟ ما مدى استمرار تأثير التدريب؟ من هم الموظفون الذين تغير سلوكهم؟⁽³⁾.

وللإجابة على هاته التساؤلات يمكن استخدام الإطار الشهير لتقويم العملية التدريبية الذي قدمه "دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick" وذلك من خلال أربع مستويات من النتائج: رد الفعل، التعليم، السلوك، النتائج.

(1)، (2) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 77، 78.

(3)، (4) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، السعودية، 2004، ص 719.

10-1- من حيث "رد الفعل":

* ما اتجاهات المتدربين نحو التدريب؟*

في هذا المستوى يتم قياس شعور المتدربين اتجاه محتوى البرنامج، أساليب التدريب، قدرة المدرب وأسلوبه، بيئة التدريب، مدى تحقيق أهداف التدريب وهذا يتم عن طريق المقابلات الشخصية أو الإستبانة التي توزع بعد انتهاء التدريب⁽¹⁾.

10-2- من حيث "التعليم":

* إلى أي مدى تعلم المتدربون الحقائق، المبادئ، المهارات، الأساليب، الأفكار، والاتجاهات، النظريات التي تضمنها التدريب؟*

في هذا المستوى يتم قياس درجة التعلم للمتدربين عن طريق امتحانهم في المادة التي سيتدربون عليها قبل وبعد التدريب، وهذا لتحديد مقدار التعلم الذي نتج عن البرنامج.

10-3- من حيث "السلوك":

* إلى أي مدى تغير سلوك المتدربين نتيجة لبرامج التدريب؟*

يقوم تقويم السلوك بقياس مدى تأثير التدريب على الأداء الفعلي للموظف ذلك بإجراء مقابلات مع الموظفين وزملائهم ورؤسائهم، أو مراجعة نتائج تقويم الأداء الوظيفي، ولكي يكون التقويم أكثر دقة يتم قياس الأداء قبل وبعد التدريب لتحديد الفرق بين السلوك أو بمقارنة أداء الموظفين الذين تلقوا التدريب وأداء الموظفين الذين لم يتلقوا التدريب ويقام هذا التقويم بعد مرور مدة من الزمن كافية بعد التدريب حتى يتسنى للمتدربين تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب، ويعتبر هذا التقويم أصعب من حيث الانجاز مقارنة مع التقويمين السابقين⁽²⁾.

10-4- من حيث "النتائج":

ما النتائج النهائية التي تم تحقيقها؟

(1)، (2) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 720، 721.

خلاصة:

من خلال ما تقدم من دراسة نظرية حول مختلف العمليات المكونة للعملية التدريبية وطرقها ووسائلها وكذلك تحديد احتياجاتها وصولاً إلى التقييم أو الوقوف عند نتائج هاته العملية التدريبية، نجد أن الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، وصولاً إلى المنشأة من حيث تحقيقها لمختلف أهدافها سواء كانت على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد، ولا يمكن له من التحقق إلا إذا تم الانطلاق بطريقة سليمة في تحديد مسار العملية التكوينية وكذا التقييم الجيد لنتائجها، وذلك لتحقيق مختلف الأهداف، لذا فإن مراعاة التطبيق الجيد لها يمكن له سد الفجوة الحاصلة بين الأداء الحالي الذي لا يرتقي إلى تحقيق الأهداف وكذا الأداء المراد الوصول إليه بأحسن النتائج وأقل التكاليف للمنشأة والفرد معاً.

الفصل الثاني :

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج⁽¹⁾.

إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

(1) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

1- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً وانطلاقاً من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية .

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع⁽¹⁾" ، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة⁽²⁾" ، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع⁽³⁾".

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

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجياً، وسوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية:

1-2- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية":

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة العامل

(1)، (2) - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

(3) - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

نظرا إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية":

يعد فريدريك تايلور **Friderick Taylor** الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه **Look, Gantt, Gilberth, Lillian, Frank**، وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعمالين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمالين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج⁽¹⁾، وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري)⁽²⁾.

3-2- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية":

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة)، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية⁽³⁾، محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

4-2- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى":

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل.

وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات

(1) - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

(2)، (3)، (4) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 22، 23.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية⁽¹⁾.

2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية":

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو **Elton Mayo**، حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل⁽²⁾.

2-6- المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية⁽³⁾.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها⁽¹⁾، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد"

(1)، (2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، المرجع السابق، ص 23، 24.

(3) - آشوك شاندا، شلبا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2002، ص 10.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي : (2).

- 1- الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .
- 2- الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة (3).
- 3- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي (4).
- 4- الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .
- 5- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتمييزهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

(4)، (5) - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 34.

(6) - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 21.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها⁽¹⁾.

5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

5-1- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها⁽²⁾".

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل⁽³⁾.

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

(1) - مرنيز أسامة، زروق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.
(2)، (3) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 132، 133.

5-2- استقطاب الموارد البشرية:

5-2-1- مفهومها:

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

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

5-2-2- مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

5-2-2-1- المصادر الداخلية:

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

- 1- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد⁽²⁾.
- 2- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.
- 3- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها⁽³⁾.

(1)، (2)، (3) - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226، 227.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

- 4- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.
- 5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها).
- 5-2-2- المصادر الخارجية:**

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

- 1- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.
- 2- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجالات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.
- 3- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.
- 4- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من أجل تدريب العمالة أو جذب خريجيها للعمل بها.
- 5- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.
- 6- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.
- 7- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

3-5- أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

1- الإعلان:

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

2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقهم مع الوظيفة المطلوب شغلها .

3- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

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

4- التدريب الصيفي:

وذلك من خلال تنظيم و استضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية.

3-5- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة⁽¹⁾.

(1)، (2)، (3) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 491، 502.

ويعرف الاختيار والتعيين على انه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم⁽¹⁾."

5-3-1- إجراءات أو خطوات الاختيار:

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

1 -المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها، والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استيفاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها⁽²⁾.

2 - طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية(مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة⁽³⁾).

3 -الاختبارات:

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

1- اختبار الأداء:

(1)، (3) - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 170، 173.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

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

2- اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا⁽¹⁾.

3- اختبار الاستعدادات والقدرات:

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

4- اختبارات الميول إلى العمل:

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

5- اختبارات الشخصية:

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

4- المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقادا منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة⁽²⁾، ومن بين أنواعها:

✓ أ- مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

✓ ب- المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

✓ ج- المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محددة مسبقاً.

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

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

(2) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 171.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

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

5- التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

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

6- الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا⁽¹⁾.

7- الكشف الطبي:

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

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

8- اتخاذ قرار التعيين:

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

⁽¹⁾ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 191.

9- الالتحاق بالوظيفة:

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

10- قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة⁽¹⁾.

5-4- الأجر والحوافز:

5-4-1- الأجر:

أ- الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجر من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه "نصيب الفرد(العامل) في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل"⁽²⁾، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل"⁽³⁾.

ب- أهمية الأجر:

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجر بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام⁽⁴⁾.

ج- العوامل الأساسية في تحديد الأجر:

تكون قيمة الأجر وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجر:

(1) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 614.

(2) - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 63.

(3) - رابحة حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 277.

(4) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 863، 866.

1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر الظروف الاقتصادية عاملاً مهماً في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجور، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضاً تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.

2- العوامل الاجتماعية:

لم تعد الأجور وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد⁽¹⁾، وكذلك نظرة المجتمع للفرد تتغير، فمثلاً في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل: "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.

3- القوانين الخاصة بالعمل:

وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية و الغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.

4- سياسات الأجور:

وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة للأجور، مثل هيكل الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي يلزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظف من رواتب والعامل من أجور.

5- المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر:

وتقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، وامتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجور داخلياً مع الأجور في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.

6- متطلبات العمل:

تحديد الأجور في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بها⁽²⁾.

(1) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 867.

د- أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى:

- 1- الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد⁽¹⁾.
- 2- الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينيا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهر ومنزلية"⁽²⁾.

5-4-2- الحوافز:

أ- مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة⁽³⁾، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء⁽⁴⁾.

ب- أهميتها:

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

- 1- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية)⁽⁵⁾.
 - 2- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.
 - 3- تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).
 - 4- الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي⁽⁶⁾.
 - 5- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).
- (7)

(1)، (2)، (3) - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64، 65.

(4)، (5) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، ص 415، 387، www.kotobarabia.com، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحا.

(1)، (2)، (3) - باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 167.

(4)، (5) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 390، 391.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

6- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى
ج- أنواعها:

لقد تعددت أنواع الحوافز إلا أننا سنذكر منها:

أ - الحوافز التنظيمية:

وهي الحوافز التي تتيح وتسمح للمنظمة أو المؤسسة باستغلال مواردها البشرية أحسن استغلال، في سبيل تحقيق أهدافها وتنقسم إلى:

1- الحوافز الداخلية والخارجية:

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة (جهة خارجية هي الإدارة)⁽¹⁾.

2- الحوافز المالية وغير المالية:

الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكاتب، راحات عمل مناسبة... الخ⁽²⁾.

3- حوافز الأداء وحوافز العضوية:

حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة⁽³⁾.

ومما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ (التحفيز لتحسين وزيادة أداء الأفراد).

(1)، (2) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 393، 416.

د- نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

1- نظم الحوافز الفردية:

هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعملات.

2- نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فردياً بل جماعياً، وهذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

5-5- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد⁽¹⁾، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة⁽²⁾، وهذا ما يتطلب تدريباً لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا تنفيذية).

ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

- 1- توجيهية إرشادية.
- 2- تنظيمية إدارية.
- 3- فردية.
- 4- أهداف النمو.

(2)، (3) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 163، 166.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها⁽¹⁾:

1- للتدريب في مجال العمل، - التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني، 4- التدريب في الفصول الدراسية. ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:

1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية،

6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية،

11- دراسة حالة، 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي⁽²⁾:

1- ردود الأفعال، 2- التعلم، 3- السلوك، 4- النتائج.

6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجياً أو خدمياً، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماماً كبيراً بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتماد على المدربين المتوسطين والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالاً غنياً وخصباً لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلاً على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهداً، من أجل الحفاظ عليهم، من

(1)، (2) - رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 166، 175.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد.

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

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

خلاصة:

انطلاقاً من هذا الفصل يتضح أن المجال الرياضي يعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية، عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري بالآلات مثلاً، ومن هذا فان تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، في الوصول إلى المطلوب من العمالة ذات المردودية الجيدة وكذا الاهتمام بها، يصبح أمراً ضرورياً في المجال الرياضي، من خلال وجود مختلف الاختبارات، ومراعاة مجمل المعايير والطرق المستخدمة للوصول إلى الهدف المراد، وذلك بتحقيق نتائج ذات أداء جيد، سواء كانت إدارياً عبر مختلف القرارات أو التطبيقات الميدانية من خلال نتائج الفرق، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساساً للعملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها.

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

تمهيد:

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

1 - مفهوم المنشآت الرياضية:

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

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي:¹

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

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

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

* أن تكون مفتوحة للجمهور :

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

* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية والترفيهية

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

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

¹ المرسوم التنفيذي : رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.

الفصل الثالث المنشآت الرياضية

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني

فيما يلي:¹

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

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية : مثل اللاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس ... الخ .

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

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

2 المنشآت الرياضية:

1-2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

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

✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.

¹القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993،الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 31/01/1993

الفصل الثالث _____ المنشآت الرياضية

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

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ماتم إبراره في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

ومن مواده ما يلي :

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.¹

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا:

- لرياضة النخبة والمستوى العالي.
- للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي.
- للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين.
- لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

¹ القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

2-2- تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة. حسب المرسوم التنفيذي 492-05 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها.¹

3-2- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (مركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة. أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية.²

ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الإشتغال بنخبة رياضية معينة. وكان من المفروض أن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات.

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.³

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية (كالقاعات و المسابح ... الخ).

¹ المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص13.
² الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.
³ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

4-2- المراقبة والتفتيش:

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

✓ مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

✓ مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

✓ مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي.¹

3- إدارة المنشآت الرياضية:

1-3- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.²
- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

¹ المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133.

² - د- مفي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص 153.

الفصل الثالث _____ المنشآت الرياضية

- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

2-3- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.¹

3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
 - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضية فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومباني آمنة وجذابة.

¹ - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

الفصل الثالث المنشآت الرياضية

- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

4- خصائص المنشآت الرياضية:

1 لا اعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
- وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر، مرجع سابق.

5- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقوم لتحقيق تلك الأهداف.

6- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء¹.

¹ عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59.

الفصل الثالث _____ المنشآت الرياضية

- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

7- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.¹

¹ عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، مرجع سابق، ص62.

8- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازل - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دوراً كبيراً بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.... الخ.

9- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكنة تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكنا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.¹

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفة والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي

¹ - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص27.

الفصل الثالث _____ المنشآت الرياضية

يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

10- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

10-1- مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول :

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي»¹

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة .²

¹ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977، ص:925.

² المرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص:12.

10-2- مهامه:

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها
- المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

11- استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم.

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

11-1- بالنسبة للمباريات:

- أ - التظاهرات الرياضية الدولية.
- ب - البطولات الوطنية المدنية والمدرسية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا وهدفا لترويج الرياضة.
- ج - مهرجان الرياضة الجماهيرية.
- د - مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- هـ - مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.
- و - مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- ز - يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاعين الجامعي والعسكري.

11-2- بالنسبة للتدريبات:

- أ - الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ب - الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية، بمعدل حصتين ، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ج - مدارس الرياضية التي تضم الشبان النابغين من الرياضيين في الولاية، وبمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- د - المؤسسات المدرسية والجامعية والوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية والرياضية في أماكنها، ويجب أن تبرمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح وابتداء بعد الظهر.
- هـ - الجمعيات الرياضية المحلية.

11-3- بالنسبة لتكوين الأطارات:

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقرة ب.¹

12- التنظيم الإداري لكل مركب متعدد الرياضات:

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77. في الفصل الأول :

12-1- التنظيم الداخلي:

ينظم المكتب في أقسام ووحدات :²

أ - يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهيم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.

ب - تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين :

أ - القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.

¹ 2 المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص:926.

الفصل الثالث المنشآت الرياضية

ب - القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وللمنشأة الرياضية التابعة للمكتب .
وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات
13 وتتكون إدارة المكتب من:

مدير ديوان - القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة.

❖ مدير الديوان:

■ هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير ، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداورات مجلس الإدارة ، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والإتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداورات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريرا عاما بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا .

■ ويعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة والرياضة ، بناء على إقتراح الوالي ويجري إختياره من بين موظفي الدولة ومن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 والذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم والتربية أو الإنتعاش الرياضي .

■ يساعد المدير في مهامه رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات ، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي ، بناء على إقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصيا بالإتصال ومتابعة القاعات الرياضية ، إتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية (حراسة ، مداومة) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحيا ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية.¹

❖ القسم الإداري:

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية .

❖ القسم المالي:

¹ المرسوم رقم 77/117 ، مرجع سبق ذكره، ص: 927.

يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير ومتابعة الأمور المالية الإدارية الخاصة بالديون.

❖ مجلس الإدارة:

بتشكل مجلس إدارة من :

- أ - والي الولاية رئيسا .
- ب - المحافظ الوطني للحزب .
- ج - قائد القطاع العسكري .
- د - رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية .
- هـ - المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية .
- و - المراقب المالي للولاية .
- ز - مفتش التربية البدنية والرياضية بالولاية .
- ح - ممثل إما عن قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل إما على جامعة وإما على مركز جامعي .
- ط - مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية .
- ي - الاقتصاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة .
- ك - ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب .
- ل - رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى - كرة القدم - الملاكمة - المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية
- م - يشارك مدير المكتب في الأشغال مجلس الإدارة بصفة إستشارية .
- ن - تنهى وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم .
- س - وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة .
- ع - يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة إستشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته¹ .

■ مداولة مجلس الإدارة :

- التنظيم الداخلي للمكتب .
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب

¹ المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص 928

- برامج النشاط السنوي والمتعددة السنوات للمكتب .

- مشاريع الميزانية .

- الحسابات الإدارية والحسابات المالية.

- مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها.

- المزايدات والإمتيازات الخاصة بالإستغلال.

- إبرام الصفقات.

- الدعاوي القضائية .

- مشروع القرض .

- قبول الهبات والوصايا الممنوحة للمكتب .

- أسعار المبيعات والخدمات المؤدتي من المكتب .¹

■ تنفيذ مداولات مجلس الإدارة:

حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب والرياضة أو بالوزارة وإدارة مجموعة الأقسام والوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية ومداولات مجلس الإدارة والتنظيم الجاري به العمل.

وهو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية ويمكنه أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته وبعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان موضوعين تحت سلطته .

يمارس المدير السلطة السلمية على جميع موظفي المكتب وهو يتولى التعيين في جميع الوظائف، التي لا يخضع التعيين فيها لطريقة أخرى كما ينهي مهام الأعوان الذين يمارسون هذه الوظائف في إطار القوانين الأساسية أو العقود التي تسري عليها.

¹المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، 930.

الفصل الثالث _____ المنشآت الرياضية

ويكون المدير هو الأمر بصرف الميزانية، وهو يضع مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة، ويبرم جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل. وبعد نهاية السنة المالية يقدم تقريرا عاما بالنشاط يوجهه إلى سلطة الوصايا.

خلاصة:

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

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

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

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة سنحاول التطرق للجانب التطبيقي قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نتمكن من إعطاء المنهجية العلمية حقها وكذا تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي وجه إلى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بكرة.

ولقبول الفرضيات المقدمة في الجانب النظري أو رفضها ، لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر مصداقية والمتمثلة في الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة التي من خلالها تم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية و اختيار منهج الدراسة وأداتها ومدى صدق وثبات أداة الدراسة وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة ومجالاتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1- الدراسة الإستطلاعية :

أن القيام بهذا النوع من البحوث يستلزم إجراء دراسة استطلاعية جادة , حيث تلعب الدراسة الاستطلاعية دورا بالغ الأهمية في أي بحث علمي , فهي القاع دة الاساسية التي تبنى عليها التصورات الأولية وهي الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في ألقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية , كما تعتبر أيضا سندا قوي في توضيح مدى إمكانية إجراء هذا البحث.

بحيث قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارتي لمديرية الشباب والرياضة بسكرة أين قمنا بتوزيع الإستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من الموظفين الذي كان عددهم 32 موظف ، من أجل الوقوف على نقائص وثغرات الإستبيان قبل التوزيع النهائي له، كما تم الخروج ببعض الملاحظات التي تخص بعض الأسئلة من الإستبيان .

1 1. تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة :

مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم : 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرباطات وتفعيل

دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء

للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها.

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة

1-2- مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- تطوير مديرية الشباب و الرياضة للولاية و المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب و الرياضة و التربية البدنية و الرياضية، و تحثها وتنسقها و تقيمها و تراقبها .
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاء أتهم للتغيير و التنشيط و متابعة تنفيذها .
- إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنظيمها .
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف و التهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .
- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين وإعادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية .
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجموعية و تحديد معارفهم و تحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به .
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها أحسن استغلال .
- وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجموعية الرياضية و الشبانية .
- ضمان متابعة برامج الاستشارة و انجاز الهياكل الأساسية و كذا تقييمها و تصديقها و صيانتها و حفظها .
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لانجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات و الأرشيف

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية و الكيفيات و الآجال المقررة⁽¹⁾.

3-المصالح التابعة للمديرية :

3-1- مصلحة التربية البدنية و الرياضية :

و تتكون من ثلاثة مكاتب :

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية .

- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة و تطويرها .

- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية .

3-2- مصلحة نشاطات الشباب :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الاتصال و إعلام الشباب .

- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسلية الشباب .

- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية .

3-3- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الموظفين و التكوين .

- مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها .

- مكتب الوسائل العامة .

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق لـ:28 ديسمبر 2006، العدد:61، المادة:31، ص31 .

3-4- مصلحة الاستثمارات و التجهيزات :

- مكتب المنشآت و التجهيزات .
- مكتب التقييس و الصيانة.
- مكتب الإحصائيات و البرامج .

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة و الأخرى لمصلحة الشباب .

2- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع بحثنا، اخترنا لدراستنا المنهج الوصفي، حيث يهدف البحث الوصفي الى جمع بيانات لمحاولة اختبار فروض أو الإجابة على تساؤلات تتعلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة البحث والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه، أي تصف ما هو كائن أو تصف ما هو حادث .
والبحث الوصفي لا يقف عند حد تجميع البيانات وتبويبها وجدولتها ولكنه يتضمن قدر من التفسير لهذه البيانات.¹

3- أداة الدراسة:

إذ اعتمدنا ما يعرف باستمارة الإستبيان الذي يعتبر أحد الوسائل العديدة للحصول لهذا على البيانات و هي أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الواقع و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة المواقف و الاتجاهات والآراء .

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة منهجية يتم وضعها في استمارة لترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادتها للباحث التي تُخدم الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويشترط أن تكون واضحة وتتميز بعدم التحيز، ويجب أن تكون الألفاظ والكلمات التي تتضمنها الأسئلة بسيطة وسهلة.

¹ - محمد حسن علاوي، أسامة راتب: البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 1999، ص 140.

4- صدق وثبات أداة الدراسة :

4-1- صدق المحكمين:

تم تحقيق صدق الاستبيان عن طريق استطلاع رأي المحكمين على عبارات الاستبيان والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة و الدكاترة المختصين في المجال الرياضي من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية لولاية بسكرة.

4-2- الموضوعية:

الاختبار الموضوعي يقل فيه التقدير الذاتي للمحكمين، فموضوعية الاختبار تعني قلة أو عدم وجود اختلاف في طريقة تقويم أداء المختبرين مهما اختلف المحكمون، فكلما قل التباين بين المحكمين دل ذلك على أن الاختبار موضوعي.¹

يجب أن تكون تعليمات الاختبار ومحتويات الاستبيان واضحة ومفهومة، وكلما تحقق الثبات تحققت الموضوعية.

5- مجتمع الدراسة:

إذا كان تعريف مجتمع البحث هو: " جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث،

يجب أن يشمل مجتمع البحث على النقاط التالية:

- أن يشمل جميع الأفراد المجتمع الأصلي.

- البيانات تكون دقيقة.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.²

تكون مجتمع البحث من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

لذا مجتمع دراستنا يتكون 132 موظفا و الذي تمثل في جميع الموظفين التابعين لمديرية الشباب والرياضة لولاية

بسكرة،والذين يشتغلون في مقر المديرية و الوحدات التابعة لها .

¹ كمال عبد الحميد إسماعيل، محمد صبحي حسنين: القياس في كرة اليد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص 39، 40.

² حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999، ص 45.

6- عينة الدراسة:

عينة البحث في جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.

ومحاولة منا لتحديد العينة التي تكون أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، شملت عينة البحث موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وعملاً بالمعايير المنهجية للبحوث العلمية، حتى تكون النتائج أكثر صدق و موضوعية فقد تم أخذ نسبة حوالي 25% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث لنحصل في الأخير على عينة حجمها (32) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

7- متغيرات الدراسة:

استناداً إلى فرضيات البحث تبين لنا جلياً أنه هناك متغيرات الأول مستقل، والثاني تابع.

7-1 المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، وتكون

ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، أي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج.¹

- المتغير المستقل يتمثل في: تكوين الموارد البشرية.

7-2 المتغير التابع:

وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول قيم المتغيرات أخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات علم قيم المتغير

المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.²

- المتغير التابع يمثل في: أهداف المنشآت الرياضية.

¹ - Delandsheever: "Introduction à La recherché éducation ,EDA :collin bouvillier, paris: 1976, p(20).

² - وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية؛ دار الفكر المعاصر، دمشق سوريا، ص305.

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة

8- مجالات الدراسة:

8-1- المجال المكاني: انحصر البحث في عمال المركبات الرياضية لولاية الوادي، حيث تم توزيع الإستمارات على العينة المحددة آنفا .

8-2- المجال الزمني: إن المدة المستغرقة للإنجاز هذا البحث دامت 6 أشهر من بداية أكتوبر 2016 إلى غاية مارس 2017 فاستغرق الجانب التطبيقي قرابة شهر ونصف.

9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة، تساعدنا على التحليل والتفسير والحكم على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المستعملة هي:

قانون النسب المئوية: لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة بـ:

س ← 100%

ع ← X

فإن:

$$\frac{100 \times \text{ع}}{\text{س}} = \text{X}$$

X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات).

س: عدد أفراد العينة.

خلاصة :

لقد تم عرض في هذا الفصل مختلف الإجراءات التي قمنا بها لإتمام الدراسة الميدانية والتي من خلالها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي نقوم على أساسها هذه الدراسة ، ونستخلص مما سبق أنه لا توجد دراسة علمية بدون منهج , و كل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث , ولا بد له أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات واستبيان ... الخ. تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات .

الفصل الخامس :
عرض وتحليل ومناقشة
نتائج الدراسة

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

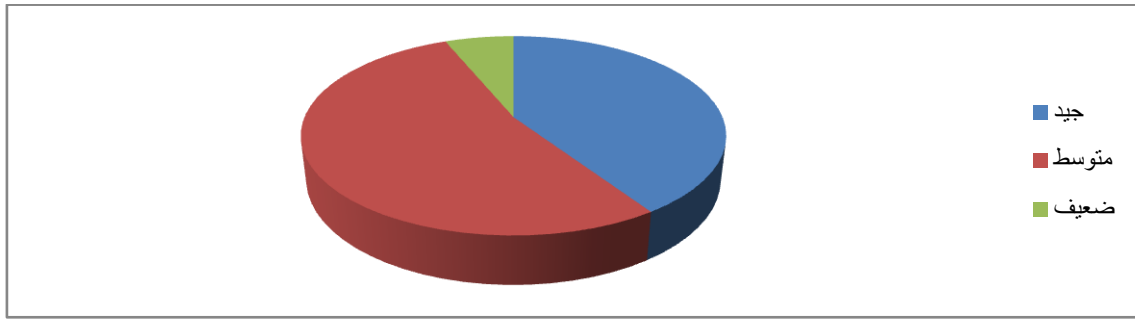
1- عرض و تحليل النتائج:

❖ المحور الأول: مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية؟

السؤال الأول: كيف ترى أداء الإدارة داخل المنشأة التي تعمل بها؟

الجدول رقم (01): يبين إجابة الموظفين حول كيفية رؤيتهم لأداء الادارة داخل المنشأة التي يعملون بها.

النسبة المئوية%	عدد الإجابات(التكرارات)	الجواب
40.62	13	جيد
53.12	17	متوسط
6.25	2	ضعيف
%100	32	المجموع



الشكل (01): يبين نسبة إجابة الموظفين حول كيفية رؤيتهم لأداء الادارة داخل المنشأة التي يعملون بها.

-عرض وتحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة 53.12% من العمال يرون أن أداء الإدارة في المنشأة التي يعملون بها متوسط، في حين نجد أن نسبة 40.62% أجابوا بأن أداء الإدارة في المنشأة جيد، بينما 6.25% يرون أن الأداء ضعيف.

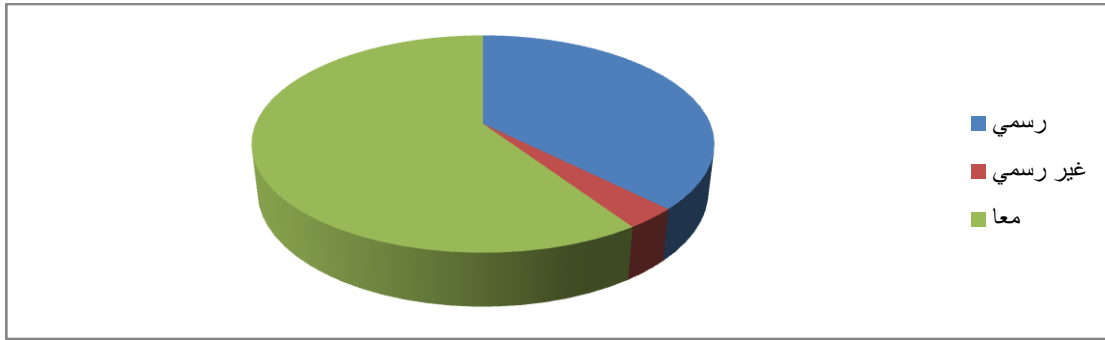
-الإستنتاج: يتضح من خلال ما سبق أن أغلبية الإجابات كانت على ان المستوى العام للإدارة داخل المنشأة التي يعملون عليها متوسط ، وعليه فإن تفعيل الأداء الاداري داخل المنشأة يحتاج إلى توفير كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك من موارد وإمكانيات....إلخ.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثاني: إلى ماذا تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين؟

الجدول رقم(02): بين إجابة الموظفين على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
37.5	12	رسمي
3.12	1	غير رسمي
59.37	19	معا
100	32	المجموع



الشكل(02): بين نسبة إجابة الموظفين على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

عرض وتحليل النتائج:

بناء على نتائج الجدول رقم(02) نرى أن نسبة 59.37% من الموظفين يرون أن التنظيم ان معا تلجأ إليهما الإدارة في تنظيم علاقاتها بين الموظفين، بينما يرى 37.5% من العمال أن التنظيم الرسمي هو السائد في تنظيم العلاقة بينهم ، أما 3.12% فهم يرون ان التنظيم غير الرسمي هو الذي يسود.

الاستنتاج :

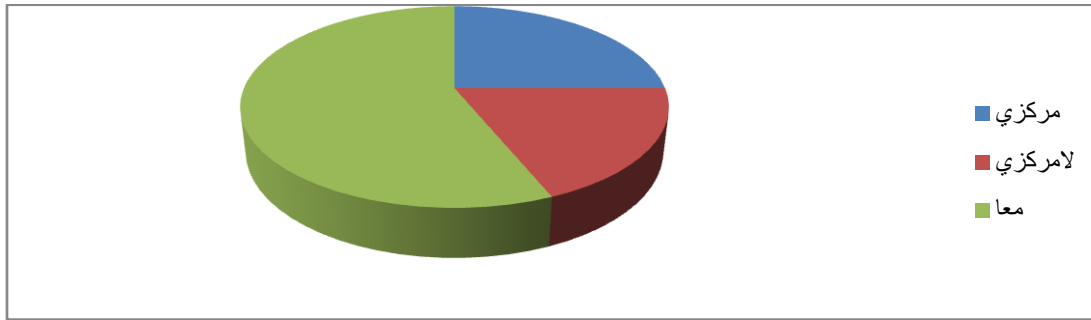
يتضح من ما سبق أن الموظفين يميلون أكثر نحو تكريس كلا الأسلوبين معا وذلك بحكم التعاملات الكثيفة مع الإدارة و تعاملاتهم مع بعضهم مما يعمل على دفع أسلوب جيد للتسيير.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثالث: كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة؟

الجدول رقم (03): يبين إجابة الموظفين حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
25	8	مركزي
18.75	6	لامركزي
56.25	18	معا
100	32	المجموع



الشكل (03): يبين نسبة إجابة الموظفين حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

عرض وتحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة 56.25% يرون بأن أسلوب التنظيم الإداري مزيج بين الأسلوبين معا، في حين أن نسبة 18.75% يرون أن الأسلوب المعتمد هو لامركزي، بينما نسبة 25% يرون أن الأسلوب المعتمد هو مركزي.

الإستنتاج:

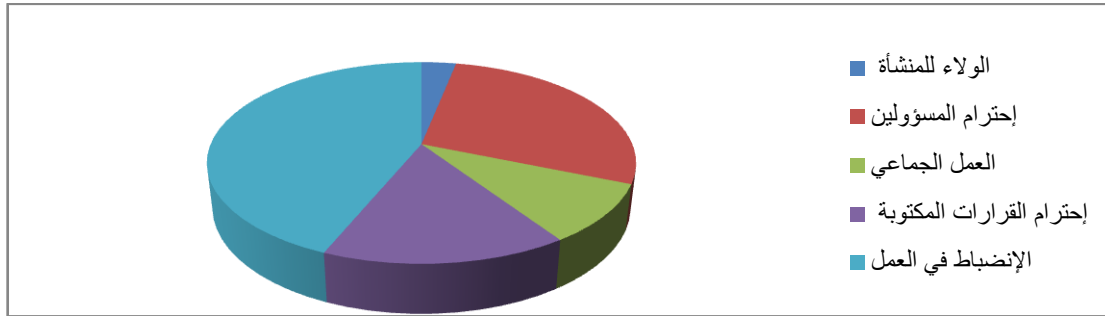
من خلال ما لاحظناه وجدنا أن إدارة المديرية تجمع بين كلا الأسلوبين المركزي واللامركزي حيث لاحظنا من خلال تواجدها في المديرية وتعاملنا مع المبحوثين أن الإدارة تنفرد بالقرارات الهامة والمصيرية وهنا تتجسد المركزية، في حين تلجأ في بعض الحالات إلى إدارتها الفرعية وتسمح لها باتخاذ بعض القرارات العادية والروتينية، وهنا تتجسد اللامركزية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الرابع: رتب حسب الأهمية ما يهتمك في التنظيم الداخلي للمنشأة التي تعمل بها؟

الجدول رقم (04): يبين إجابة الموظفين حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
الولاء للمنشأة	1	3.12
إحترام المسؤولين	9	28.12
العمل الجماعي	3	9.37
إحترام القرارات المكتوبة	5	15.62
الإنضباط في العمل	14	43.75
المجموع	32	100



الشكل (04): يبين نسبة إجابة الموظفين حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.

عرض و تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والذي يوضح الترتيب على حسب الأهمية بالنسبة للموظفين أنهم يميلون أكثر نحو الانضباط في العمل وهذا بنسبة 43.75% مقارنة بـ 28.12% ما يهتم العمال هو احترام المسؤولين كما نجد في المرتبة الثالثة إحترام القرارات المكتوبة بنسبة 15.62% ونجد في المرتبة الرابعة العمل الجماعي بنسبة 9.37% وأخذت المرتبة الخامسة الولاء للمنشأة بنسبة 3.12% حيث جاءت الأخيرة في الترتيب.

الإستنتاج:

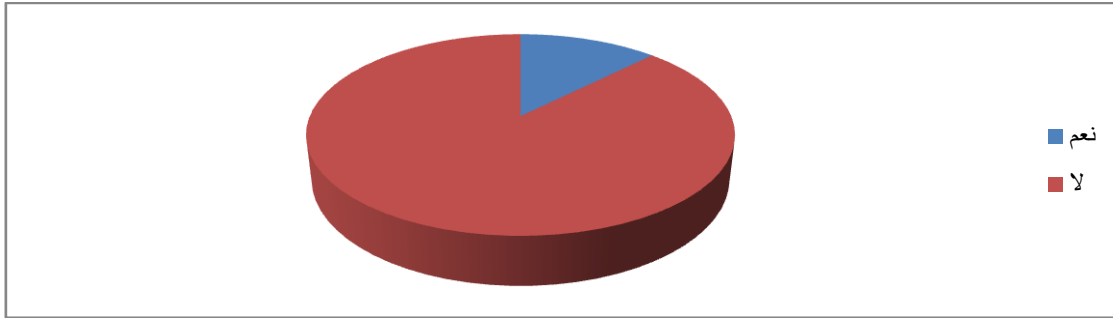
يمكن أن نلاحظ مما سبق أن الموظفين يميلون نحو الانضباط في العمل وهذا دلالة على أن التنظيم الداخلي يميل نحو الرسمية واحترام اللوائح والإجراءات داخل المنشأة الرياضية، وهذا لا ينفي أن الموظفين يحترمون مسؤوليهم، وحسب ملاحظتنا لجو العمل السائد داخل المديرية أن ذلك راجع نوعا ما إلى خوف الموظفين من ممارسة سلطة العقاب عليهم.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الخامس: هل تواجه مشاكل داخل عملك؟

الجدول رقم(05): يمثل إجابة الموظفين عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
12.5	4	نعم
87.5	28	لا
100	32	المجموع



الشكل(05): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة 87.5% من الموظفين يرون بأنه لا توجد مشاكل داخل العمل، في حين أن نسبة 12.5% يرون بأن هناك مشاكل داخل العمل.

الإستنتاج:

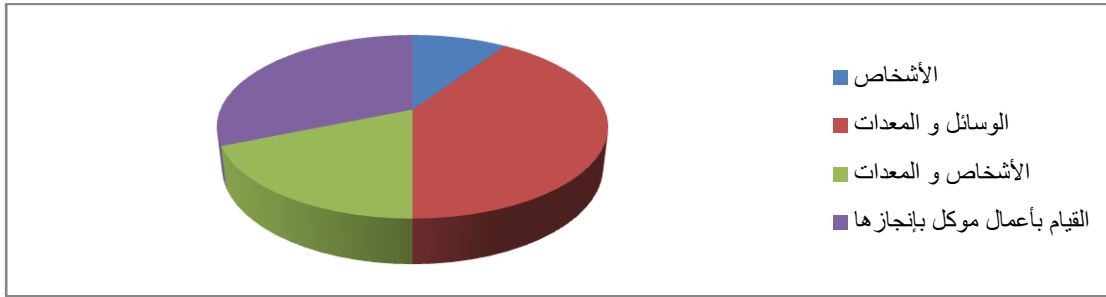
نلاحظ من ما سبق أن أغلبية الموظفين يرون بأن المشاكل غير موجودة وهذا راجع إلى حسن تنظيم الإدارة و العلاقات الإنسانية السائدة فيما بين بعضهم.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس: هل لديك مسؤوليات في مكان عملك؟

الجدول رقم (06): بين إجابة الموظفين عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
9.37	3	الأشخاص
40.62	13	الوسائل و المعدات
18.75	6	الأشخاص و المعدات
31.25	10	القيام بأعمال موكل بإنجازها
100	32	المجموع



الشكل (06): بين نسبة إجابة الموظفين عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 40.62% من الموظفين يملكون مسؤوليات تجاه الوسائل والمعدات، في حين أن نسبة 31.25% يقومون بالأعمال الموكلون بإنجازها، بينما نسبة 18.75% هم مسؤولون عن الأشخاص والمعدات، في حين أن نسبة 9.37% يعتبرون مسؤولون عن الأشخاص.

الإستنتاج:

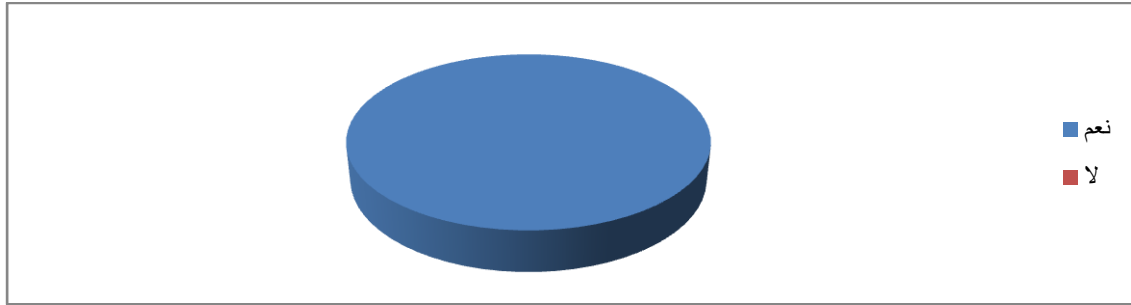
من خلال ما سبق نجد أن الإدارة تحترم مبدأ تحديد المسؤوليات وتعمل على ترسيخه بشكل يساهم في تطوير العملية التنظيمية داخلها ما يخفف عنها جزء من المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتسهيل عملية التسيير الإداري.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السابع: هل تحترم القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة؟

الجدول رقم(07): يمثل إجابة الموظفين حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
100	32	نعم
-	-	لا
100	32	المجموع



الشكل(07): يمثل نسبة إجابة الموظفين حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة 100% أي ما يعني أن كل الموظفين يحترمون القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

الإستنتاج:

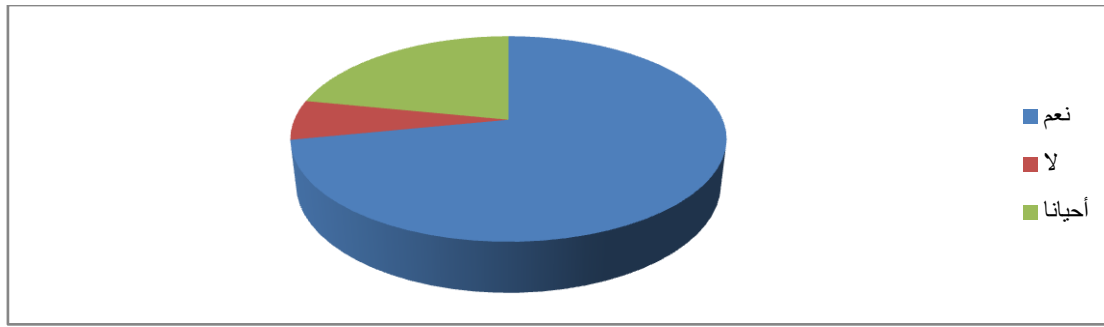
يتبين لنا من خلال ما سبق أن الإدارة تتعامل مع الموظفين بشكل صارم وجدي وهذا يجعل الموظفين يحترمون القواعد والقوانين خوفا من تلقي العقوبات.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثامن: هل تراقب الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل؟

الجدول رقم(08): يبين إجابة الموظفين حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل.

الجواب	عدد الإجابات (التكرارات)	النسبة المئوية %
نعم	23	71.87
لا	2	6.25
أحيانا	7	21.87
المجموع	32	100



الشكل(08): يبين نسبة إجابة الموظفين حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 71.87% من الموظفين يرون بأن الإدارة تراقب إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل، في حين أن نسبة 21.87% يقول بأن المراقبة تكون أحيانا، بينما نسبة 6.25% لا يرون بأن الإدارة تقوم بواجب المراقبة للموظفين إزاء مواقيت عملهم.

الاستنتاج:

كما هو مبين في الجدول أن الإدارة تراقب انضباط موظفيها وعما لها إزاء مواقيت العمل، ويتركز هذا بدرجة كبيرة لدى الموظفين الإداريين والإطارات كون أعمال هذه الفئات لا تحتل أي ملاحظة أو تقاعس .

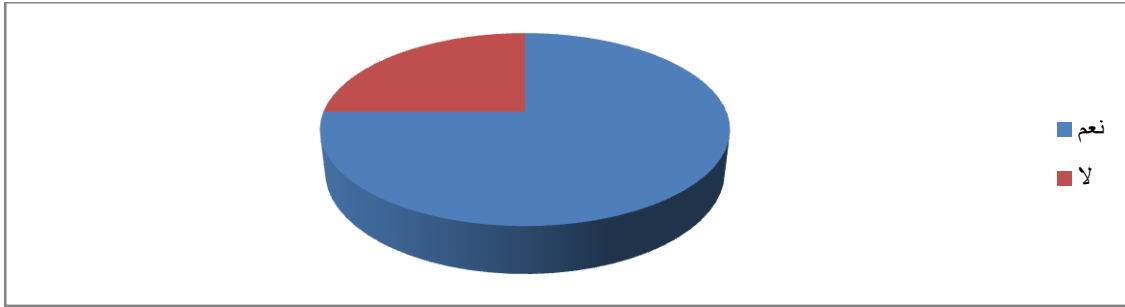
الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

❖ المحور الثاني: دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشأة الرياضية؟

السؤال التاسع: هل تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة؟

الجدول رقم (9): يبين إجابة الموظفين عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
75	24	نعم
25	8	لا
100	32	المجموع



الشكل (9): يبين نسبة إجابة الموظفين عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 75% من الموظفين يرون بأن التقارير تنتقل من المسؤولين في القاعدة إلى القمة، بينما نسبة 25% يرون بأن التقارير لا تصل بهذه الصورة.

الإستنتاج:

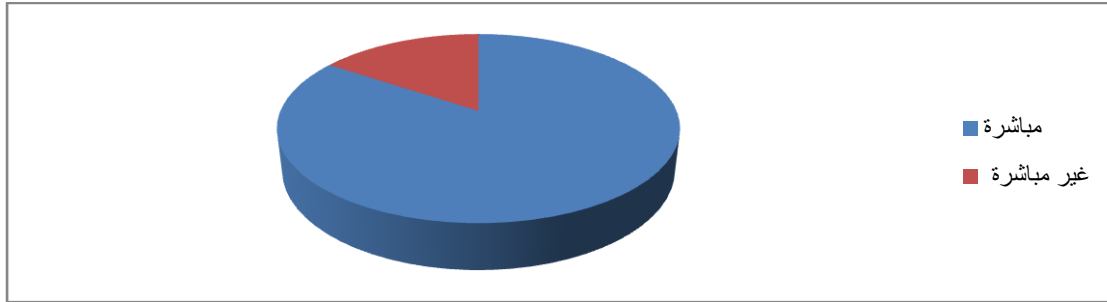
الملاحظ من خلال ما سبق أن عملية الاتصالات الصاعدة تتجسد بشكل كبير، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية داخله.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال العاشر: أ/ -علاقتك برؤسائك في العمل؟

الجدول رقم(10): (11-أ) يبين إجابة الموظفين عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
84.37	27	مباشرة
15.62	5	غير مباشرة
100	32	المجموع



الشكل(10-أ): يبين نسبة إجابة الموظفين عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (10-أ) أن نسبة 84.37% من الموظفين يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة مباشرة، بينما نسبة 15.62% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة غير مباشرة.

الإستنتاج:

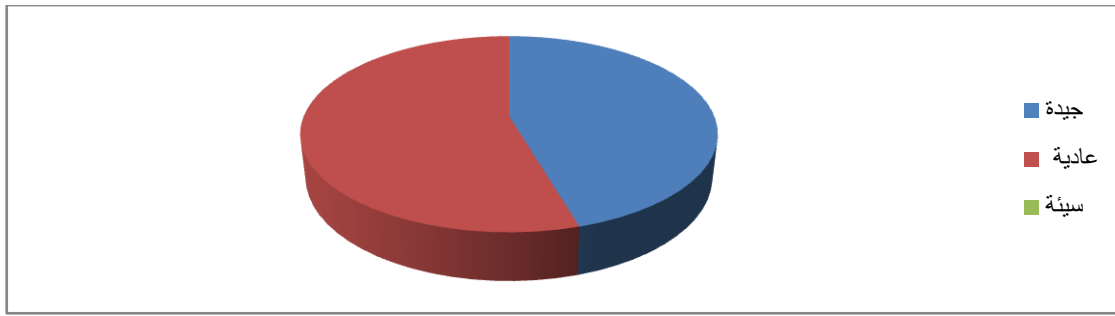
الملاحظ من خلال مل سبق أن الغالبية من الموظفين تقوم العلاقة بينهم وبين مرؤوسيههم بشكل مباشر، الأمر الذي يساهم في تفعيل العمل الإداري والتنظيمي داخل المنشأة.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال العاشر: ب/ - ما طبيعة هذه العلاقة؟

الجدول رقم(11): (11- ب) يبين إجابة الموظفين عن طبيعة هذه العلاقة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
46.87	15	جيدة
56.25	18	عادية
-	-	سيئة
100	32	المجموع



الشكل (11- ب): يبين نسبة إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (11- ب) أن نسبة 56.25% من الموظفين يرون بأن طبيعة علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عادية، بينما نسبة 46.87% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة جيدة.

الإستنتاج:

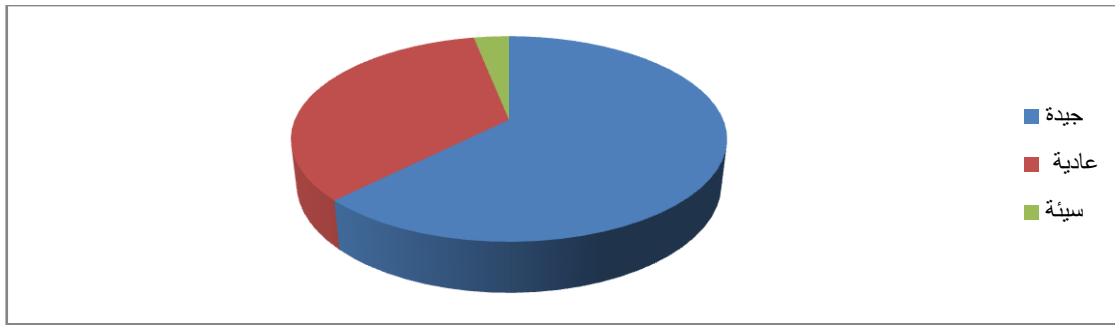
مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين الموظفين ومروسيهم في المنشأة تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقة التي تربط المسؤول والموظفين والتي تبني على احترام كلمتهم لمنصبه وعمله.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الحادي عشر: علاقتك مع الموظفين ؟

الجدول رقم(12): يبين إجابة الموظفين عن علاقتهم بينهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
62.5	20	جيدة
34.37	11	عادية
3.12	1	سيئة
100	32	المجموع



الشكل(12): يبين نسبة إجابة الموظفين عن علاقتهم بينهم.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 62.5% من الموظفين يرون بأن طبيعة علاقتهم فيما بينهم هي علاقة جيدة، بينما نسبة 34.37% يرون بأن علاقتهم بينهم هي علاقة عادية، في حين أن نسبة 3.12% يرون بأن العلاقة بينهم سيئة.

الإستنتاج:

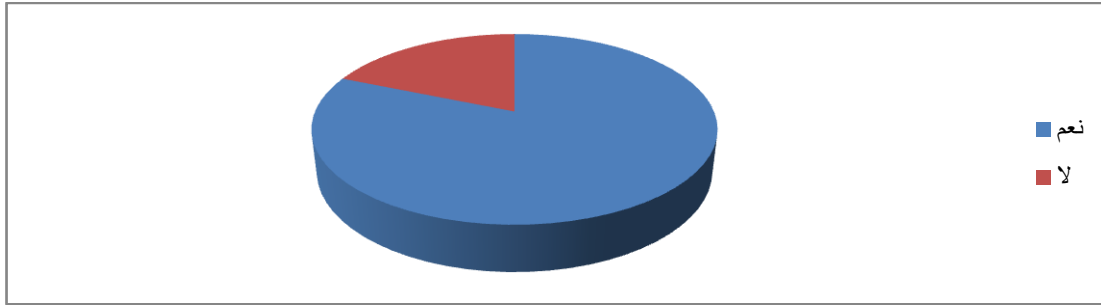
مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين الموظفين في المنشأة تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقات الإنسانية التي تربط الموظفين فيما بينهم والتي تبني على احترام كلمتهم للأخر وهذا ما يجعل المنشأة في حالة إستقرار داخلي.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثاني عشر: هل أنت راض عن طبيعة تعامل المسؤولين مع الموظفين داخل المنشأة؟

الجدول رقم(13): يبين إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
81.25	26	نعم
18.75	6	لا
100	32	المجموع



الشكل (13): يبين نسبة إجابة الموظفين عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 81.25% من الموظفين يرون بأنهم راضون عن تعامل المسؤولين معهم، بينما نسبة 18.75% يرون بأنهم غير راضين عن هذا التعامل.

الإستنتاج:

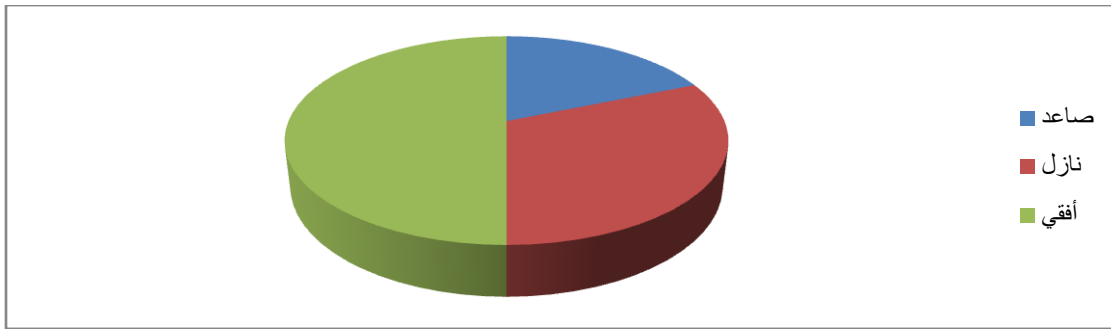
مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة تعامل المسؤولين مع الموظفين في المنشأة تلقى رضى واسع مما يعني أن القيادة جيدة والأسلوب الذي تعتمده سليم، وهذا ينعكس إيجابا على العملية التنظيمية للإدارة.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثالث عشر: رتب أنواع الإتصال الأكثر استعمالا داخل منشآتكم؟

الجدول رقم(14): يبين إجابة الموظفين وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر استعمالا داخل منشآتكم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
18.75	6	صاعد
31.25	10	نازل
50	16	أفقي
100	32	المجموع



الشكل(14): يبين نسبة إجابة الموظفين وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر استعمالا داخل منشآتكم.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 50% من الموظفين يرون بأن الإتصال الأكثر استعمالا داخل منشآتكم هو الأفقي، بينما نسبة 31.25% يرون بأن الإتصال السائد هو النازل، في حين أن نسبة 18.75% يرون بأنه إتصال صاعد.

الإستنتاج:

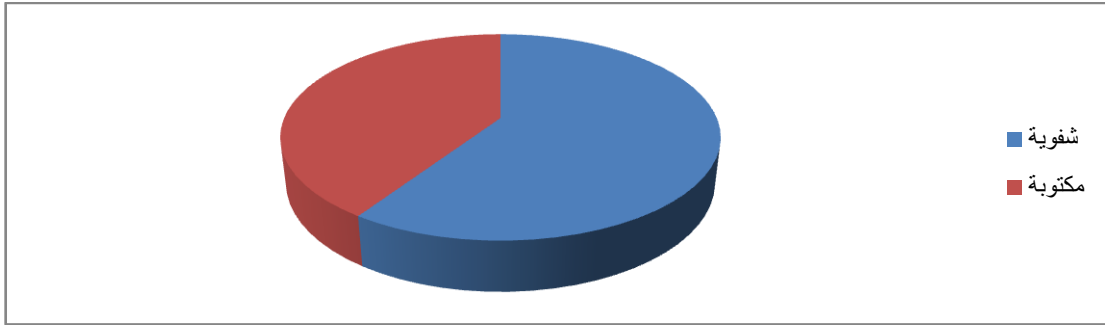
مما سبق يمكن أن نقول بأن أنواع الإتصال المعمول بها تتنوع ويهدف هذا التنوع للاتصالات إلى التنسيق بين كل الوحدات حسب مستوياتها المختلفة.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الرابع عشر: ما هي برأيك وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة؟

الجدول رقم(15): يبين إجابة الموظفين عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
34.37	11	شفوية
65.62	21	مكتوبة
100	32	المجموع



الشكل(15): يبين نسبة إجابة الموظفين عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 65.62% من الموظفين يرون بأن أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة هي المكتوبة، بينما نسبة 34.37% يرون بأن وسائل الإتصال الأنجع والأصلح هي الشفوية.

الإستنتاج:

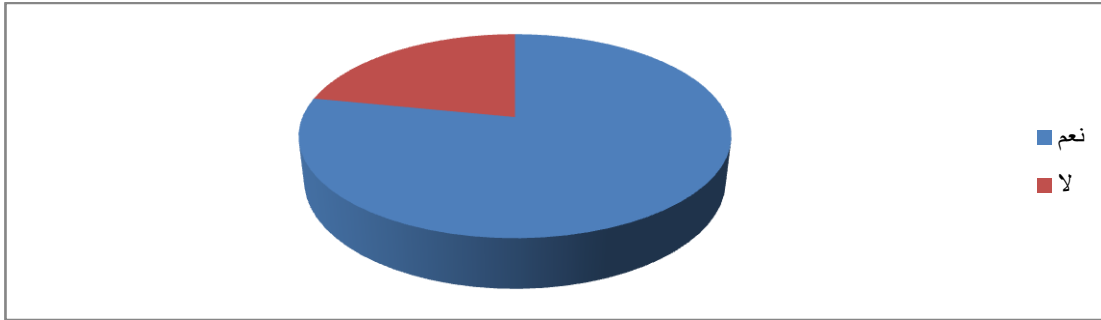
مما سبق يمكن أن نقول بأن وسائل الإتصال المعمول بها متنوع ويهدف هذا التنوع للاتصالات إلى الفهم الأفضل للأوامر والتواصل بشكل سهل وسلس لضمان تنفيذها.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الخامس عشر: أ/هل هناك علاقات بين المنشأة التي تعمل بها و مثيلاتها؟

الجدول رقم(16): (16-أ) يبين إجابة الموظفين عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
78.12	25	نعم
21.87	7	لا
100	32	المجموع



الشكل (16-أ): يبين نسبة إجابة الموظفين عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (16-أ) أن نسبة 78.12% من الموظفين يرون بأن هناك علاقة بين منشأتهم ومثيلاتها، بينما نسبة 21.87% يرون بأنه ليس هناك علاقة تربط بين منشأتهم ومثيلاتها.

الإستنتاج:

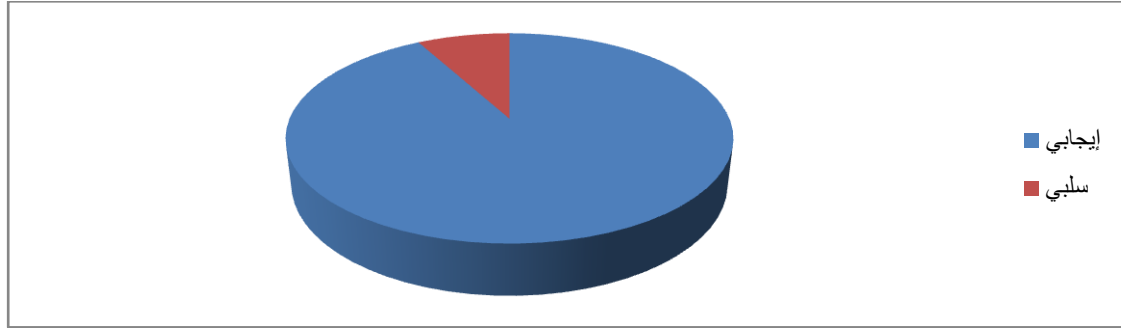
مما سبق يمكن أن نقول بأن العلاقات بين بعض المنشآت الرياضية ومثيلاتها راجع بدرجة كبيرة إلى طبيعة النشاطات المماثلة في الجانب الرياضي والبدني، حيث تفرض طبيعة هذا الأخير أن تكون هناك اتصالات وعلاقات دائمة خاصة في إطار المنافسات الرياضية، وهذا من شأنه أن يساعد على إتباع إستراتيجية متينة تساهم في تطوير المنشآت الرياضية بشكل عام.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الخامس عشر: ب/- ما مدى تأثير هذه العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة.

الجدول رقم(16): (ب-16) يبين إجابة الموظفين عن مدى تأثير العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
92	23	إيجابي
8	2	سلي
100	25	المجموع



الشكل (16- ب): يبين نسبة إجابة الموظفين عن مدى تأثير العلاقات على العمل الإداري في المنشأة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (16- ب) أن نسبة 92% من الموظفين يرون بأن هذه العلاقة تؤثر على العمل الإداري داخلها، بينما نسبة 8% يرون بأنها لا تؤثر على علاقات العمل الإداري.

الإستنتاج:

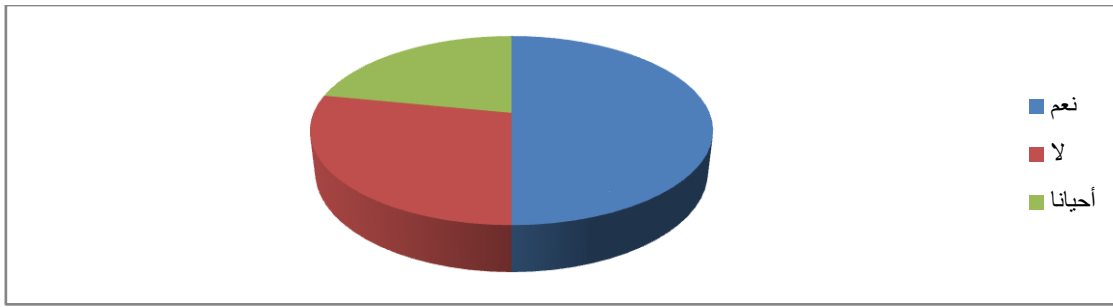
مما سبق يمكن أن نقول بأن هذه العلاقات كان لها تأثير ايجابي على الإدارة وذلك من خلال التعامل الجيد المبني على الاحترام، وتبادل خبرات والتعاون في مجالات الإختصاص المشتركة.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس عشر: أ/هل هناك لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة؟

الجدول رقم(17): (17-أ) يبين إجابة الموظفين عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
50	16	نعم
28.12	9	لا
21.87	7	أحيانا
100	32	المجموع



الشكل(17-أ): يبين نسبة إجابة الموظفين عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (17-أ) أن نسبة 50% من الموظفين يرون بأن هناك لجان معتمدة في إتخاذ القرارات في المنشأة، بينما نسبة 28.21% يرون بأنه ليس هنالك لجان معينة، في حين أن نسبة 21.87% يرون بأنه اللجان توجد في بعض الأحيان.

الإستنتاج:

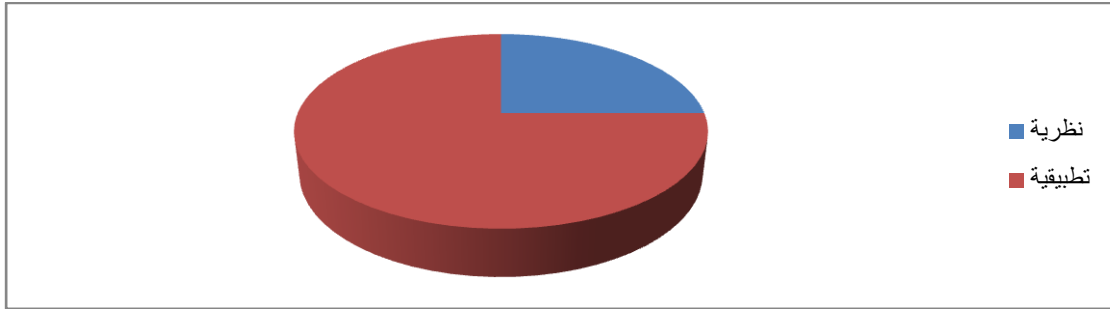
مما سبق يمكن أن نقول بأن الكثير من الإدارات تعمد إلى توكيل عملية اتخاذ القرار إلى لجان معينة وخاصة إذا كانت تلك القرارات هامة وإستراتيجية فإن الإدارة تقوم بتشكيل لجان، هذه الأخيرة تعمل بدورها على دراسة المواضيع ذات الأهمية وتصدر القرار بشأنها.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس عشر: ب/- في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في قرارات تلك اللجان؟

الجدول رقم(17): (ب-17) يبين إجابة الموظفين و رأيهم في قرارات تلك اللجان.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
25	4	نظرية
75	12	تطبيقية
100	16	المجموع



الشكل (ب-17): يبين نسبة إجابة الموظفين و رأيهم في قرارات تلك اللجان.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (ب-17) أن نسبة 75% من الموظفين يرون بأن هذه القرارات تطبيقية، بينما نسبة 28.21% يرون بأن قراراتها نظرية.

الإستنتاج:

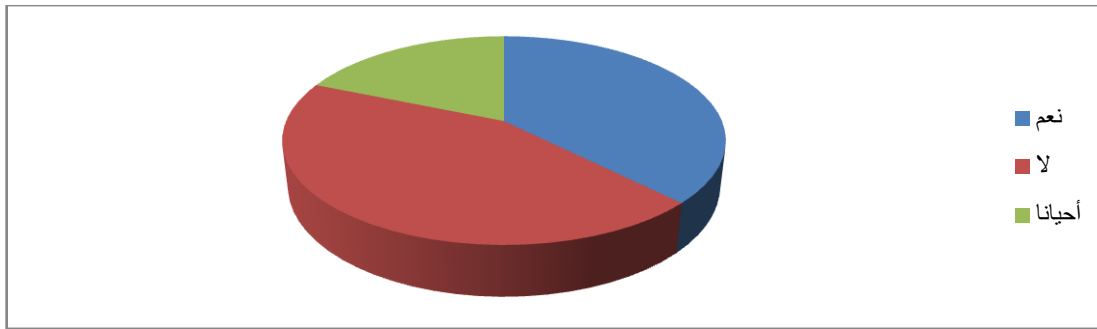
مما سبق يمكن أن نقول بأن عملية اتخاذ القرار للجان قرارات تطبيقية أكثر منها نظرية وهذا ما يجعل هذه اللجان هي تنفيذية وليست استشارية فقط.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السابع عشر: هل تستشار في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المنشأة؟

الجدول رقم(18): يبين إجابة الموظفين عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
37.5	12	نعم
43.75	14	لا
18.75	6	أحيانا
100	32	المجموع



الشكل(18): يبين نسبة إجابة الموظفين عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 43.75% من الموظفين يقولون بأنهم لا يستشارون في بعض القرارات الصادرة عن إدارتهم، بينما نسبة 37.5% يرون بأنهم يستشارون، في حين أن نسبة 18.75% يقولون بأنهم أحيانا يستشارون.

الإستنتاج:

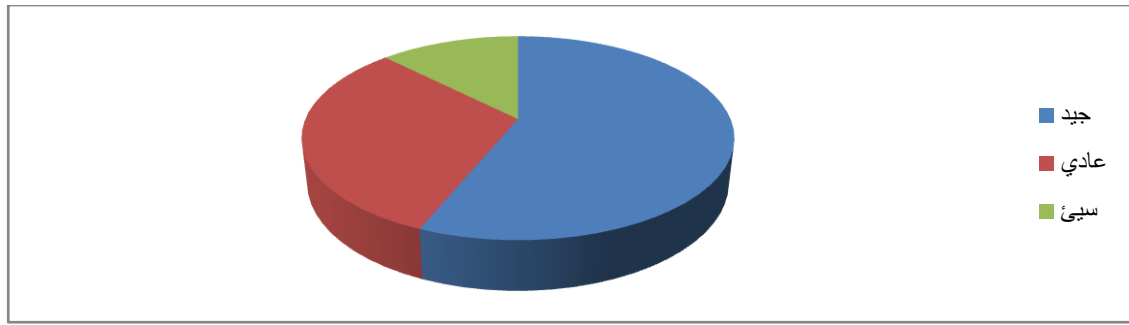
مما سبق يمكن أن نقول بأن الكثير من الإدارات تعتمد إلى إشراك العمال في بعض عمليات اتخاذ القرار البسيطة والتي تخصهم فقط بينما تنفرد القيادة بالقرارات الهامة و الإستراتيجية ذات الأهمية.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثامن عشر: ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها؟

الجدول رقم (19): يبين إجابة الموظفين وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
56.25	18	جيد
31.25	10	عادي
12.5	4	سيئ
100	32	المجموع



الشكل (19): يبين نسبة إجابة الموظفين وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 56.25% من الموظفين يقيمون العملية التنظيمية بأنها جيدة، بينما نسبة 31.25% يرون بأن العملية التنظيمية عادية، في حين أن نسبة 12.5% يقولون بأنها سيئة.

الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين يقيمون التنظيم الإداري ما بين جيد وعادي، و يتوقف في الأساس نجاح الإدارة عموماً والإدارة الرياضية على وجه الخصوص على مدى وجود تنظيم جيد وفعال يسعى إلى تحديد المسؤوليات والوظائف وتنسيق الجهود وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة.

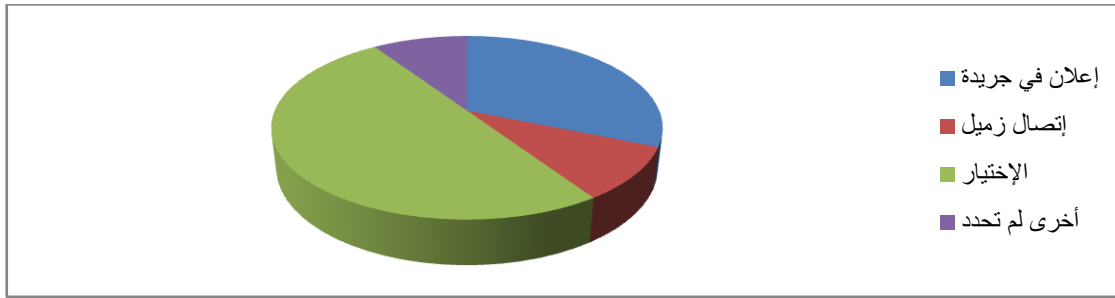
الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

❖ المحور الثالث: مدى تأثير التكوين في تسيير إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشأة الرياضية؟

السؤال التاسع عشر: كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة؟

الجدول رقم(20): يبين إجابة الموظفين حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
31.25	10	إعلان في جريدة
9.37	3	إتصال زميل
50	16	الإختيار
9.37	3	أخرى لم تحدد
100	32	المجموع



الشكل(20): يبين نسبة إجابة الموظفين حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 50% من الموظفين يقولون بأنهم تم توظيفهم عن طريق الإختيار، بينما نفس النسبة وهي 9.37% يقولون بأنهم وظفوا عن طريق إتصال زميل وطرق أخرى لم يحددها، في حين أن نسبة 31.25% يقولون بأنهم توظفوا عن طريق إعلان في جريدة.

الإستنتاج:

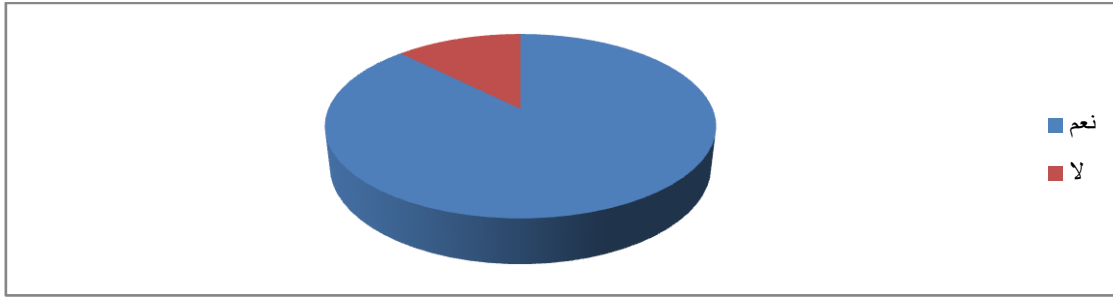
مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال وظفوا بعدة طرق مختلفة كل حسب عمله وهذا يعني بأن الإدارة انت تبحث عن اليد العاملة والموارد البشري كل حسب تخصصه لهذا قامت تغيير طرق التوظيف للإستفادة القصوى من المتخصصين .

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال العشرون: هل تم إحترام إجراءات التوظيف؟

الجدول رقم(21): يبين إجابة الموظفين عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
87.5	28	نعم
12.5	4	لا
100	32	المجموع



الشكل(21): يبين نسبة إجابة الموظفين عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 87.5% من الموظفين يرون بأنه تم احترام إجراءات توظيفهم من طرف الإدارة، بينما نسبة 12.5% يرون بأنه لم يتم إحترام هذه الإجراءات.

الإستنتاج:

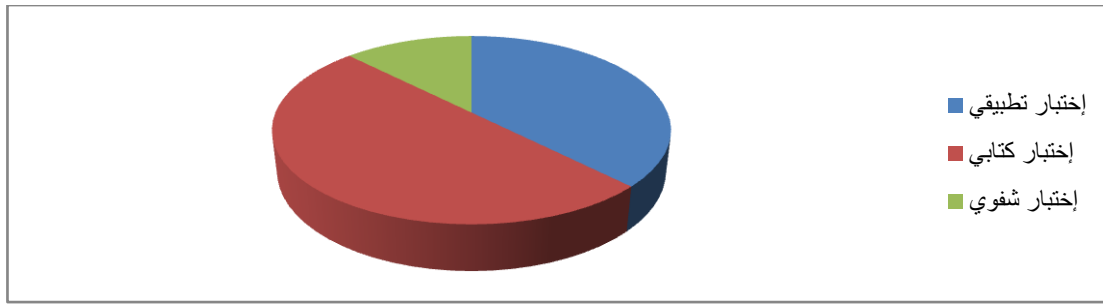
مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين أغلبهم يرون أن إجراءات التوظيف المعتمدة من طرف إدارة كانت قانونية وسليمة وتتسم بالشفافية الأمر الذي يعني أن اختيار موارد البشرية كان على أساس الكفاءة والمهارة.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الواحد والعشرون: ما هو نوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف؟

الجدول رقم(22): يبين إجابة الموظفين عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
37.5	12	إختبار تطبيقي
50	16	إختبار كتابي
12.5	4	إختبار شفوي
100	32	المجموع



الشكل(22): يبين نسبة إجابة الموظفين عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 50% من الموظفين يقولون بأن الإختبار الذي خضعوا له عند التوظيف هو إختبار كتابي، بينما نسبة 37.5% يرون بأنه إختبار تطبيقي، في حين أن نسبة 12.5% يقولون بأنه إختبار شفوي.

الإستنتاج:

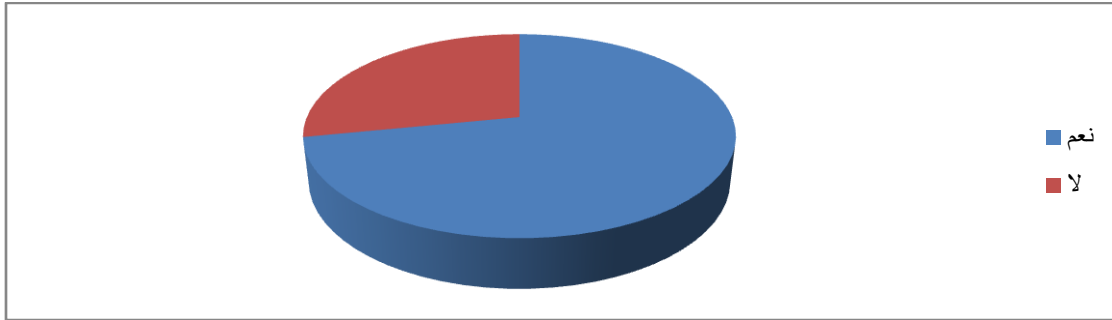
مما سبق يمكن أن نقول بأنه رغم اختلاف أنواع الاختبارات إلا أنها تهدف جميعا إلى الكشف عن قدرات وإمكانيات المترشحين للوظيفة، وهي من جهة أخرى تعتبر تأكيدا لمبدأ تكافؤ الفرص وفتح باب التنافس النزيه، وذلك بما يكفل اختيار أفضل الممتحنين في ضوء متطلبات العمل.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثاني والعشرون: هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟

الجدول رقم(22): يبين إجابة الموظفين حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
71.87	23	نعم
28.12	9	لا
100	32	المجموع



الشكل(23): يبين نسبة إجابة الموظفين حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 71.87% من الموظفين يقولون بأنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها، بينما نسبة 28.12% يقولون بأنهم غير راضين عن وظيفتهم.

الإستنتاج:

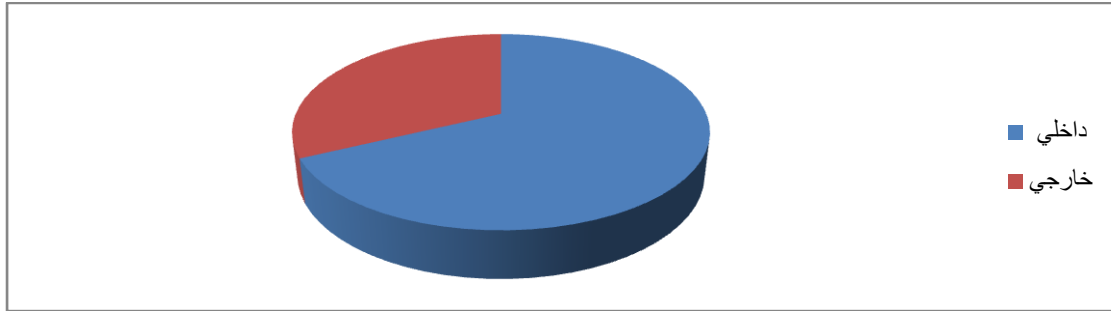
مما سبق يمكن أن نقول بأن الغالبية الكبرى من الموظفين لديها إحساس بالرضا الوظيفي، مما يعني أن العمل المؤسسي يسير بشكل جيد، ويدعوا إلى التفاؤل بإمكانية التطور والتوسع المستقبلي.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثالث والعشرون: ما طبيعة التكوين الذي أجرته؟

الجدول رقم(24): يبين إجابة الموظفين على طبيعة التكوين الذي أجره.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
59.37	19	داخلي
40.62	9	خارجي
100	32	المجموع



الشكل(24): يبين نسبة إجابة الموظفين على طبيعة التكوين الذي أجره.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 59.37% من الموظفين يقولون بأن التكوين الذي أجره هو تكوين داخلي، بينما نسبة 40.62% يقولون بأن تكوينهم كان خارجي.

الإستنتاج:

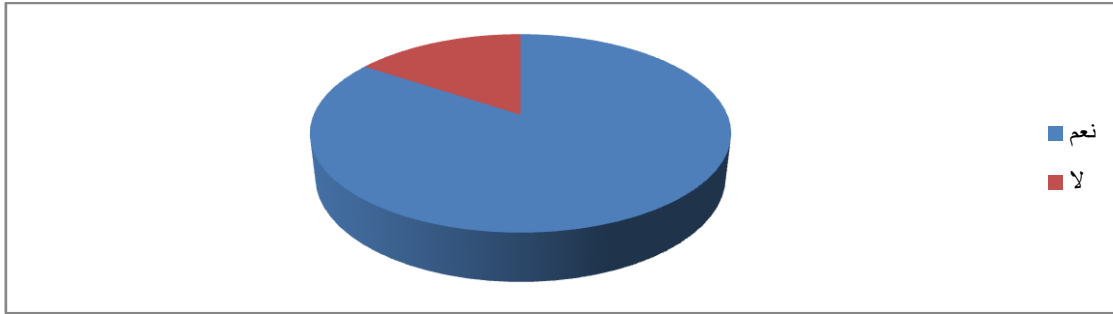
مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين قد تلقوا تكويننا يليق بوظيفتهم وهذا لتسهيل عملية الإندماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء والعمل، وهذا يدل على أن الإدارة حرصت وبشكل جدي على تكوين عمالها وتحضيرهم للعمل وهذا يحسب لها.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الرابع والعشرون: هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقينه؟

الجدول رقم (25): يبين إجابة الموظفين حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
84.73	27	نعم
15.62	5	لا
100	32	المجموع



الشكل (25): يبين نسبة إجابة الموظفين حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 84.73% من الموظفين يقولون بأن راضون عن طبيعة التكوين الذي تلقوه، بينما نسبة 15.62% يقولون بأنهم غير راضين التكوين الذي تلقوه.

الإستنتاج:

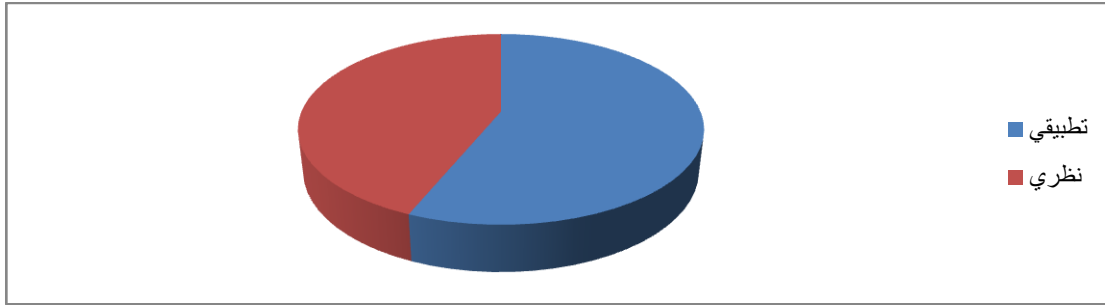
مما سبق يمكن أن نقول بأن الأغلبية من الموظفين الذين تلقوا التكوين لديهم درجة كبيرة من الرضا عنها ويحسون بأنها كانت إيجابية وفعالة.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الخامس والعشرون: ما الجانب الذي كان يغلب على التكوين؟

الجدول رقم (26): يبين إجابة الموظفين عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.

الجواب	عدد الإجابات (التكرارات)	النسبة المئوية %
تطبيقي	18	56.25
نظري	14	43.75
المجموع	32	100



الشكل (26): يبين نسبة إجابة الموظفين عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 56.25% من الموظفين يقولون بأن الجانب الغالب على التكوين الذي أجروه هو تطبيقي، بينما نسبة 43.75% يقولون بأن الجانب الغالب على تكوينهم تكوينهم كان نظري.

الإستنتاج:

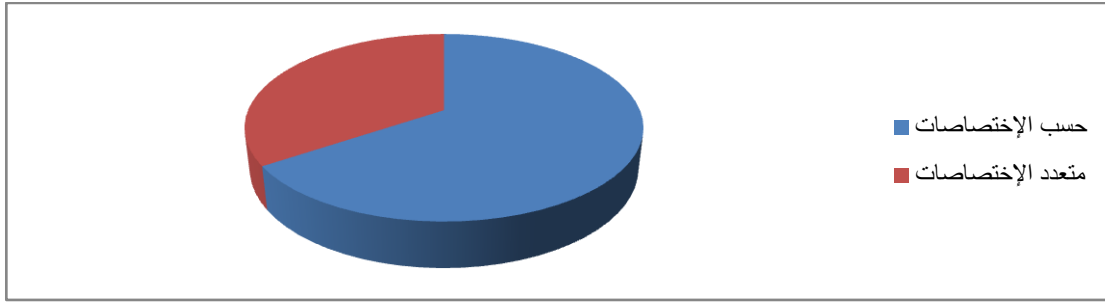
مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين قد تلقوا تكويننا يليق بوظيفتهم سواء كان هذا نظريا أو تطبيقيا وهذا لتسهيل عملية الإدماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس والعشرون: حسب رأيك كيف يكون التكوين؟

الجدول رقم(27): يبين إجابة الموظفين حسب رأيهم كيف يكون التكوين.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
65.62	21	حسب الإختصاصات
34.37	11	متعدد الإختصاصات
100	32	المجموع



الشكل(27): يبين نسبة إجابة الموظفين حول رأيهم كيف يكون التكوين.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 65.62% من الموظفين يرون بأن التكوين الذي يجب أن يطبق وبشكل أكبر هو حسب الإختصاصات، بينما نسبة 34.37% يرون بأن التكوين المتعدد الإختصاصات هو الأفضل.

الإستنتاج:

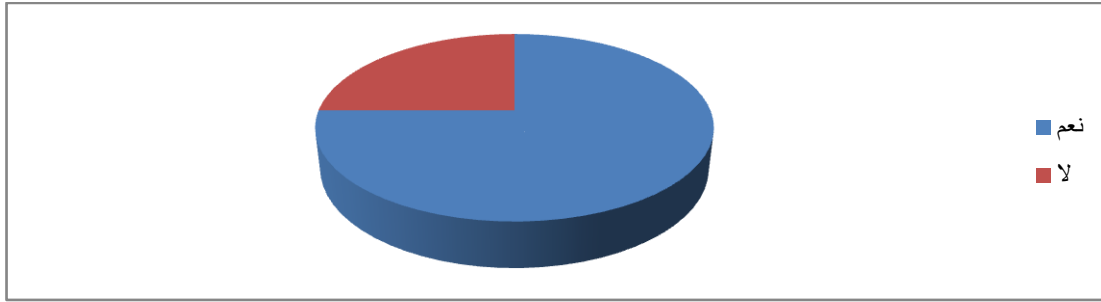
مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين يميلون أكثر نحو التخصص في التكوين في حين يرى آخريين بأن التعدد في الإختصاصات يعد الأفضل كل حسب رؤيته ولكن التخصص أو التعدد يختلف باختلاف الوظائف المشغولة.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السابع والعشرون: هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل؟

الجدول رقم(28): يبين إجابة الموظفين عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
75	24	نعم
25	8	لا
100	32	المجموع



الشكل(28): يبين نسبة إجابة الموظفين عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 75% من العمال يقولون بأنهم يحسون بالإستقرار في بيئة العمل، بينما نسبة 25% يقولون بأنهم لا يحسون بالإستقرار فيها.

الإستنتاج:

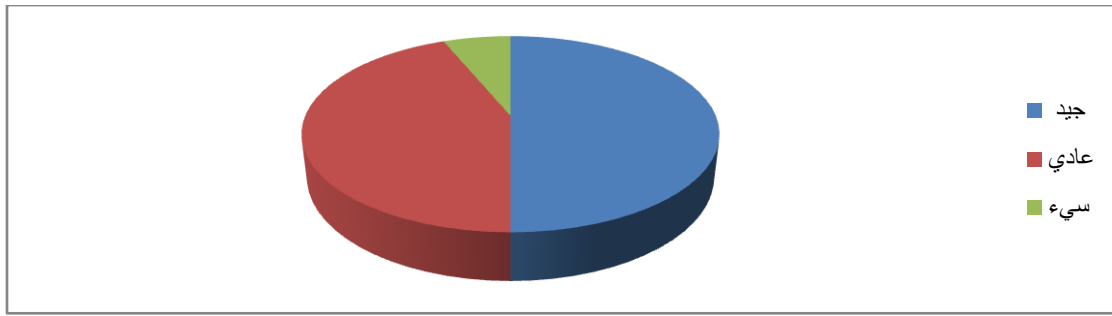
مما سبق يمكن أن نقول بأن الأغلبية من العمال لديهم درجة كبيرة من الإستقرار في بيئة العمل ويحسون بأنها ملائمة ومواتية تساعدهم في القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم بشكل سلس وسهل.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثامن والعشرون: كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم؟

الجدول رقم(29): يبين إجابة الموظفين حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
50	16	جيد
43.75	14	عادي
6.25	2	سيء
100	32	المجموع



الشكل(29): يبين نسبة إجابة الموظفين حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 50% من الموظفين يرون بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل جيد، بينما نسبة 43.75% يرون بأن الإدارة عادية، في حين أن نسبة 6.25% يرون بأنه أداءها سيء.

الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الموظفين يرون في تقييمهم لإدارة الموارد البشرية أنها جيدة و مرجعين ذلك إلى أسباب مختلفة، وأنها تعمل بشكل إيجابي داخل بيئة العمل ما يجعلها مستقرة وفعالة.

2 - مناقشة نتائج فرضيات الدراسة :

1-2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتعلق الفرضية الأولى بمدى مساهمة تكوين الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.

تتم هذه الفرضية بمدى مساهمة متغيرات المسؤولية المحولة للأفراد والسلطة الرسمية وأنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي والتوازن بين ما تطمح إلى تحقيق تكوين الموارد البشرية وإدارة المنشأة، عموماً يمكن القول من هذا المنطلق وعلى ضوء القراءة الإحصائية للجداول وتحليلها أن الفئات السوسيو مهنية المتواجدة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة نلاحظ بأن التنظيم المعتمد داخل منشآتهم يركز على اعتماد الوثائق والإجراءات مما يعكس طبيعة التنظيم الرسمي، كما يركز على العلاقات الإنسانية ما يعني وجود تنظيم غير رسمي، وعليه فإن وجود تنظيم تفاعلي يجمع بين الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يكرس المرونة التي تتطلبها الإدارة العصرية الناجحة للموارد البشرية، ومن ناحية أخرى وفي نفس السياق يلاحظ موظفي المديرية أن أسلوب التكوين المعتمد من طرف الإدارة هو الآخر تفاعلي حيث يجمع بين المركزية واللامركزية فتتفرد الإدارة العليا بقرارات التكوين التكتيكية والعملية المهمة، بالإضافة إلى هذا كله نجد أن كل أفراد المنشأة لديهم مسؤوليات مختلفة يتحملونها ويحترمون من خلالها العملية التكوينية .

وإنطلاقاً من النتائج المحصل عليها في الجداول السابقة فإنها تؤكد مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

2-2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تزعم الفرضية الثانية بأن لتكوين الموارد البشرية دور في تفعيل انسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

توضح الفرضية الثانية أنه كلما كان هناك تكوين على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة وأنماط الاتصال من جهة أخرى، كلما أدى بإدارة المنشأة للوصول إلى سياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية .

و من خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الثانية، حيث أن معظم موظفي المديرية يرجعون الحالة الجيدة لتكوين الموارد البشرية واستقرارها إلى مجموعة من العوامل أهمها إحترام النظام الداخلي الذي تسيّر وفقه المنشأة والذي أدى إلى خلق إطار تنظيمي محكم وواضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة الجهودات وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الإحترام، لكن رغم كل هذا إلا أن هناك بعض النقائص المشهودة حيث نجد أن استعمال

التكنولوجيات الحديثة رغم مساهمتها الفعالة في تسهيل العمليات التنظيمية كبرامج الإعلام الآلي ونظام الانترنت، إلا أن إدارة المديرية لازالت تعتمد بشكل أساسي على الوثائق عن طريق البريد الوارد والصادر، وغيرها من الوسائل الكلاسيكية. أما بالنسبة لعملية الاتصال فقد ساهمت بشكل كبير في إستقرار التكوين في الموارد البشرية، حيث تبين من أن إجابات الباحثين أن التقارير تنتقل من القاعدة إلى القمة بشكل مباشر، وأن جميع أنماط الاتصال سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي معتمدة من طرف إدارة المديرية، بحيث يتم الاتصال بين الهياكل التنظيمية عن طريق إحترام السلم الهرمي في هذه الهياكل وعن طريق شرح المعلومات بفضل رؤساء المصالح وكذلك بين المصالح الفرعية .

و خلاصة القول فإن تكوين الموارد البشرية تسيّر وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، واعتماد الاتصال بشكل إيجابي يساهم في تحقيق هذه الإدارة لسياستها وأهدافها المتبناة في ميدان تكوين الموارد البشرية التي أصبحت في مفهوم الإدارة الحديثة أهم مورد تقوم عليه أي مؤسسة، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

3-2. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تزعم الفرضية الثالثة بأن التكوين يؤثر في تسيير الموارد البشرية على الاستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية.

تفيد الفرضية الثالثة في أنه كلما كان هناك اهتمام بتكوين الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالإستراتيجيات قبلية

أو بالعمليات البعدية التي تساعد على تكوين تلك الموارد ، كلما أدى ذلك إلى الاستقرار البشري من جهة

والإداري من جهة ثانية، والملاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية وتحليل

الجدول ضمن الدراسة الميدانية فإن الباحث يجد أن إدارة مديرية الشباب والرياضة بسكرة تركز في سياساتها لتكوين

الموارد البشرية على كل الإستراتيجيات معوجود بعض الاختلاف إذ تلاحظ مختلف الفئات العمالية على مستوى

المديرية أن العمليات الإدارية معتمدة بشكل جيد وإيجابي، فيما يرى قليلون بأنها سيئة، فبالنسبة لعملية التوظيف

نجد أن أغلبهم توظيفهم على أساس الاختيار نظراً لمؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم ، كما يلاحظ أغلب الفئات

العمالية أن عملية التوظيف تجري وفق إجراءات قانونية وسليمة بشكل ينمي لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي .

هذا ما جعل أغلب الموظفين يحسون بالاستقرار في بيئة العمل و عدم تفكيرهم في تغيير وظائفهم و هذا راجع

حسبهم إلى الجو العام للمنشأة حيث يتوفر الرضا الوظيفي و العلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع العاملين مما يعني

أن الإدارة داخل المديرية تحافظ على مواردها البشرية و تعمل على خلق جو الاستقرار لديهم من خلال الاهتمام

التكوين المتعلق بإدارة تلك الموارد ، و ذلك من شأنه أن يساعد الموظفين في الحرص على تطوير منشأتهم و

الحفاظ عليها.

وعليه فإنه ومن خلال كل ما سبق يثبت تحقق صحة الفرضية الثالثة في التكوين يؤثر في تسيير الموارد البشرية

على الاستقرار الإداري داخل المنشآت الرياضية.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

3-الإستنتاج:

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن لتكوين الموارد البشرية دور هام وإيجابي في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية .

وعليه فإن الدور الفعال الذي يلعبه تكوين الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيه إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلص الباحث من خلال كلا الدراستين النظرية والميدانية إلى أن انسجام التكوين مع ادارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل الباحثين أن التكوين الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المنشآت الرياضية.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

4-الاقتراحات و التوصيات :

- 1-رغم اهتمام إدارة المديرية بالتكوين إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره.
- 2- استقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيار الكفاءات المكونة ، لأن إدارة المديرية تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- 3- زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على تكوين الموارد البشرية.
- 4-زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.
- 5-مراجعة التكوين حول أساليب الإتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المديرية والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.
- 6- تفعيل تكوين العلاقات الإنسانية داخل المديرية .
- 7-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 إيجاباً على العامل في حد ذاته.
- 8- التركيز والعمل على برمجة بعض النشاطات التكوينية لأنها تحدد الحيوية لدى الأفراد العاملين.

الخـاتمة

الخاتمة :

يتوقف نجاح المنشأة الرياضية على قيام مجموعة من الأركان والشروط والتي نجد من أهمها هو تكوين الموارد البشرية حيث يعتبرها علماء الإدارة الحديث أنهم ركن يتوقف عليه قيام المؤسسة واستمرارها وتطورها. وتزداد الحاجة إلى فكرة تكوين الموارد البشرية مع ازدياد حجم المنشأة الرياضية وتعدد النشاطات التي تمارس داخلها، حيث نجد أن أغلب - إن لم نقل كل - النشاطات البدنية والرياضية تحتاج إلى تكوين الأفراد العاملين في هذا المجال بشكل يضمن الحفاظ على روح الفريق والجماعة ويساهم في تطوير تلك النشاطات، وهذا ما تهدف إليه أساسا عملية تكوين الموارد البشرية.

إن الإدارة الرياضية الإستراتيجية هي تلك التي تسعى إلى إعطاء الأهمية القصوى لمواردها بشكل عام والبشرية منها بشكل خاص لما لها من دور ايجابي وفعال في الحفاظ على المنشأة الرياضية ومساهمتها إذا ما تم الاعتناء بها في تطويرها، وانتهاج الإدارة العامة لإستراتيجية تكوين الموارد البشرية من شأنه أن يساعد على ذلك، فإذا كان التكوين ضروريا في حياة الأفراد ومن جميع النواحي فإن الحاجة إليه ستزداد بلا شك في حياة الجماعة.

ولأن المنشأة الرياضية تسير من طرف جماعة معينة مثل الإدارة من إطارات وموظفين وإداريين وعمال مهنيين فإنها تحتاج وبشكل أساسي إلى تكوين جيد يتم من بعث روح جديدة للإدارة، وعليه فإن كل فرد داخل هذه المنشأة الحيوية سيتمكن من معرفة ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على ترسيخ علاقات إنسانية جيدة تتميز بالمرونة والايجابية، وهذا في حد ذاته يعمل على استمرارية المنشأة الرياضية ويساهم في تطويرها وازدهارها.

وأظهرت نتائج الدراسة على النقص الفادح في اعتماد هاته البرامج و غياب الإرادة الحقيقية لتفعيلها من خلال غياب عملية التخطيط في تنفيذ العملية التكوينية الذي يعتبر أهم المعوقات للانطلاق في إعداد هاته البرامج وكذلك عدم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية التي تعتبر منطلقا لبناء برامج تكوينية فعالة.

كما أن عدم ربط العملية التكوينية بالأداء يؤدي إلى الابتعاد عن المعنى الحقيقي له و تحسينه في الإدارة الرياضية.

وفي الأخير نتمنى من الساهرين و المسؤولين على تسيير الإدارة الرياضية انطلاقا من وزارة الشباب و الرياضة زيادة الاهتمام بالتكوين الذي يعتبر وظيفة هامة و مستمرة في حياة المورد البشري (الموظف - الإداري) وهذا نظرا لأنه يواكب التطور الحاصل على مستوى الإدارة الرياضية التي تعتبر المنطلق الرئيسي في تسيير الرياضة للوصول بها إلى أرقى المستويات، وكذلك باعتباره السمة الواضحة لإصلاح الإدارة الرياضية في الجزائر.

قائمة المراجع :

قائمة المراجع:

1. نجم العزاوي: **التدريب الإداري**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ، عمان، الأردن، 2006.
2. بوفلحة غيات: **مبادئ التسيير البشرية**، دار الغرب للنشر والتوزيع.
3. عبد الرحمن توفيق: **مهارات أخصائي التدريب**، مركز الخيرات المهنية لإدارة الجيزة، ط1، مصر.
4. صلاح الدين محمد عيد الباقي: **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، ط2001، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر.
5. حسن احمد الطعاني: **التدريب الإداري المعاصر**، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
6. عادل حسن ومصطفى زهير: **الإدارة العامة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
7. جل بروكس: **قدرات التدريب والتطوير دليل علمي**، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتيبي، مكتبة الملك فهد لإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001.
8. احمد السيد مصطفى: **إدارة البشر الأصول والمهارات**، دار الكتب، القاهرة، مصر.
9. مازن فارس رشيد: **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، السعودية، 2004.
10. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001.
11. خالد جوادى ونذير قندوزان (2009 جانفي): **الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية-المفهوم والصيغ**. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول الاحتراف الرياضي في الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر.
12. مدحت أبو النصر: **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة** ، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
13. خالد عبد الرحيم الهيتي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
15. آشوك شاندا وشلبا كوبرا: **إستراتيجية الموارد البشرية**، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002.
16. جمال الدين محمد مرسى: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006.

17. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
18. احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
19. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط 2، الرياض، السعودية، 2004.
20. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
21. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
22. نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
23. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
24. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003، www.kotobarabia.com
25. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
26. عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
27. محمد صبحي حسانين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط 3، القاهرة، 1995.
28. مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999.
29. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
30. عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
31. - د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999.
32. عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.

33. محمد حسن علاوي، أسامة راتب: البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 1999
34. كمال عبد الحميد إسماعيل، محمد صبحي حسنين: القياس في كرة اليد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980
35. حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999
36. وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية؛ دار الفكر المعاصر، دمشق سوريا

قائمة البحوث والدراسات:

37. مرنيز أسامة، زرواق نجيب: **الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية** ، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
38. حازم بن عبید بن حازم القثامي: **مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003-2004.
39. سامر عبید عبد الله الصاعدي: **دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1424^{هـ} الموافق ل:2002.
40. صالح محمد اللنوجم: **تقويم الكفاءة العملية لتدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426^{هـ} الموافق ل:2005.
41. عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوذه القحطاني: **التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426^{هـ} الموافق ل:2005.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: تكوين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

أهداف الدراسة:

- 1- معرفة أهمية تكوين إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- 2- إظهار مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحقيق الإنسجام الداخلي للمنشآت الرياضية
- 3- إظهار الدور الذي يقوم به تكوين الموارد البشرية في تحقيق إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها في المنشآت الرياضية.

● إشكالية الدراسة: هل لتكوين الموارد البشرية أثر في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية ؟

الفرضية العامة: لإدارة الموارد البشرية دور في تسير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- 1 - يساهم تكوين الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية
- 2 - يساهم تكوين الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية
- 3 - يؤثر التكوين في تسيير و إدارة الموارد البشرية على الإستقرار والأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية

إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة: مجتمع دراستنا يتكون 132 موظفا و الذي تمثل في جميع الموظفين التابعين لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

العينة: اخترنا العينة العشوائية كونها من ابسط طرق اختيار العينات، وتمثلت في 32 موظفا في مديرية الشباب والرياضة بسكرة .

* المجال المكاني: انحصر البحث في موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، حيث تم توزيع الإستمارات على العينة المحددة آنفا

* المجال الزمني: إن المدة المستغرقة للإبجاز هذا البحث دامت 6 أشهر من بداية أكتوبر 2016 إلى غاية مارس 2017 فاستغرق

الجانب التطبيقي قرابة شهر ونصف.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

الأدوات المستعملة: استمارة إستبيان.

النتائج المتوصل إليها: انسجام التكوين مع ادارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن

التكوين الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وساهم في تطوير المنشآت الرياضية

الإقتراحات والتوصيات:

- زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعيدة التي تعمل على تكوين الموارد البشرية.
- زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية
- مراجعة التكوين حول أساليب الإتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المديرية والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.
- تفعيل تكوين العلاقات الإنسانية داخل المديرية .

✓