

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

رقم:.....



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

العنوان

واقع تمكين الموارد البشرية في الادارة الرياضية

(مديرية الشبيبة و الرياضة لولاية بسكرة)

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة

تحت إشراف:

د. صواش عيسى

من إعداد :

- زقير حافظ

- صميذة إبراهيم

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى، الوالدين الكريمين:

إلى من شاركوني بدفء العائلة:

إلى من تحمل رمز الطيبة والحنان، أطال الله في عمرها

والإهداء الأكبر إلى كل من علمني وإلى من يعملون من أجل العلم والمعرفة.

شكر وعرفان

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكره، والصلاة والسلام على نبيه

"محمد" - صلى الله عليه وسلم -

أتقدم بخالص شكري، وعظيم تقديري إلى:

الأستاذ الفاضل الدكتور " صواش عيسى " الذي تعهدني بنصائحه الثمينة ومعارفه

القيمة في إنجاز هذا البحث؛

شكرا جزيلا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وعرافان
	فهرس المحتويات
[10-09]	المقدمة
الجانب التمهيدي	
12	1- الاشكالية
13	2- التساؤلات الجزئية
13	3- الفرضية الرئيسية
13	4- الفرضيات جزئية
13	5- الأهداف
14	6- أهمية البحث
15	7- مصطلحات ومفاهيم البحث
18	8- الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الاول: الموارد البشرية	
27	تمهيد
28	1. ماهية ادارة الموارد البشرية
28	1-1 مفاهيم ادارة الموارد البشرية
30	1-2 لمحة تاريخية عن ادارة الموارد البشرية
32	1.3 اهداف ادارة الموارد البشرية
32	1.4 العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية:
33	2. تمكين الموارد البشرية
34	1.2 مفهوم تمكين الموارد البشرية واهميتها واهدافها

37	2.2 أساسيات في تمكين الموارد البشرية
40	3.2 مراحل وخطوات تمكين الموارد البشرية
43	4.2-التحديات التي تواجه تمكين الموارد البشرية
45	3. عملية تمكين الموارد البشرية كإستراتيجية إدارية معاصرة:
45	3-1متطلبات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:
47	3-2-المقومات الأساسية الإستراتيجية تمكين الموارد البشرية
48	3-3-طرق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
49	3-4-مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
51	3-5-الآثار المترتبة عن تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
53	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : الادارة الرياضية

55	تمهيد
56	1-ماهية الادارة
57	1-1 نبذة تاريخية حول الادارة
58	1-2 أهمية الادارة
59	2-ماهية الادارة الرياضية
60	1.2 مفهوم الادارة الرياضية
61	2.2-أهمية الادارة الرياضية
62	3.2 المهارات الاساسية الادارة الرياضية
62	4.2-صفات الادارة الرياضية
63	خلاصة الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته الميدانية

66	تمهيد
67	1-الدراسة الاستطلاعية
67	2-الدراسة الأساسية
67	3-بناء الجانب التطبيقي للدراسة

69	4-مجالات الدراسة
70	5-مجتمع الدراسة
71	6-الأدوات المعتمدة في الدراسة
74	7- أساليب التحليل المعتمدة في الدراسة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث	
77	1-الهدف من الدراسة الميدانية:
78	2-تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)
78	3-عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول الخاص بخصائص عينة الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها	
86	تمهيد
87	1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى
87	2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية
89	الخلاصة العامة
90	الاقتراحات
92	قائمة المراجع و المصادر
95	الملاحق
100	ملخص

مقدمة

مقدمة البحث:

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

وتتباين مفاهيم إدارة الموارد البشرية تبعاً للمداخل التي ينطلق منها الباحثون، سياسية كانت أم إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية، ولعل كثرة المؤلفات والبحوث التي تناولت إدارة الموارد البشرية تعكس مدى أهمية هذا المفهوم في عصر عرف الانفتاح العلمي و التفجر المعرفي والتطور التقني والتكنولوجي في كافة الميادين مما فرض على اهتمام المنظمات والمؤسسات العناية بالموارد البشرية بوصفها عنصراً مهماً في العملية الإدارية، فهي تحتاج إليها لكي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به في تحقيق أهدافها المسطرة وغايتها المنشودة، ومن هنا علينا أن نذكر دائماً أن الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج وهذا لن يتحقق إلا من خلال قوة الموارد البشرية الفعالة، فإن كانت المنظمة تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد التنظيمية الغير بشرية وتجعل هذا النجاح ممكناً إلا أن الموارد البشرية هي التي تجعله حقيقة واقعة. (عمر سامي، 2007، ص 09)

إن تحقيق استفادة قصوى من الموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة لن يكون إلا بوجود إدارة قادرة ومسؤولة لذا حرص المدراء على إعطاء هذه الوظيفة القدر الكافي من الاهتمام، والتي عرفت تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، وشكل مفهوم الموارد البشرية الأبعاد الحقيقية لوظائفها ولعل أبرزها تمكين الموارد البشرية الذي يعمل على تلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يخص بتوزيع القوى العاملة و إعداد الموازنة التمكينية للوظائف ومن هنا يبرز لنا مصطلح خطة قوة العمل وهي تتضمن عدد من تحتاجهم المنظمة في المستقبل من شاغلي الوظائف المختلفة، وتاريخ الحاجة لكل منهم ومصدر توفيرهم ومن يجب تعيينهم وثبتهم عند الحاجة لهم، وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقاً أعداد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة حسب الوظيفة والتاريخ. (بوزيان، 2013، ص 25)

ولقد كان لازماً على النظام الإداري في الإدارة الرياضية أن يتنبأ مكانة مرموقة في مواجهة الصعوبات والتحديات، وسيما منها التطور والتجديد التي شهدته الإدارة الرياضية و التي تعتبر بؤرة هامة من بؤر التطور و

مقدمة

التغير في المجتمع وتطوير ثقافته، وتعمل في إطار رؤيتها العامة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها التي يشدها المجتمع، ونظرا لأهمية التمكين علي مستوى المنظمة الرياضية والوظائف الادارية واعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث واستخدامه كأداة للتطوير والتغيير،

كان لا بد من تبني تمكين الموارد البشرية كل المشكلات التي تتعرض لها الادارة الرياضية حيث يساعد تمكين الموارد البشرية في إدراك الاحتياجات المستقبلية للإدارة الرياضية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، والمدى الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع هذه الاحتياجات، وهذا من أجل إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد وفي الوقت المناسب . (قرين، 2014، ص20)

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

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

• **الإطار النظري والمنهجي للدراسة (الدراسة النظرية في فصلين):** سنتطرق فيه الى:

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

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

الإطار التطبيقي والميداني للدراسة: : الدراسة الميدانية تضم 3 فصول سنتطرق في هذا الجانب على ميدان بحث هذه الدراسة متناولين فيها كل ما يخص عينة بحثنا والأدوات التي اعتمدنا عليها وكذلك الوسائل الإحصائية المعمول بها، كما سنعمل على تحليل ومناقشة النتائج للتأكد من فرضيات البحث من خلال المعلومات التي استخلصناها من ميدان البحث.

الجانب التمهيدي

مقدمة

1. الاشكالية:

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

ويعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات. ويفوق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمسة وظائف أساسية يقوم بها المدراء في تأدية مهامهم في قيادتهم لمختلف الإدارات والمؤسسات والتي تتطلب من المدير في حد ذاته دراية كبيرة مجال عمله حتى يستطيع تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف مسطرة في أول وضيقه وهي "التمكين"، ولعل أهم عنصر من عناصر التي يوليتها التمكين القدر الكافي من الجهد ما يطلق عليه المورد البشري، ومن هنا يأخذ موضوع التسيير الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة لأنه يعني يتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التمكين لها. ولقد خلق مصطلح تمكين الموارد البشرية اهتماما بالغاً لدى باحثين في علوم الإدارة والتسيير، مما أثار المعرفة العلمية . (عمري، 2007، ص 04)

يعتبر تمكين الموارد البشرية بنوعية العادي والاستراتيجي داخل الإدارات الرياضية، أحد الدعائم الأساسية في تسييرها وأدائها المنوط بها، في محيط هادئ ومنسق باعتبار أنها تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف للإدارة الرياضية، هذه الأخيرة أصبح مفروضا عليها الربط بين جهود التمكين الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الإستراتيجية، و ذلك الضمان توفير حاجه إستراتيجية للمنظمة من الإعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوى المهارات والمواصفات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية. فعملية تمكين الموارد البشرية على مستوى الإدارة الرياضية يمكنها من انجاز خططها وتحقيق أهدافها بكل سهولة. (بن بوزيد، 2020، ص 06).

مقدمة

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

من خلال ما سبق تبرز معالم اشكالية بحثنا وهي كالآتي

ماهو واقع تمكين الموارد البشرية في الادارة الرياضية؟ .

2. التساؤلات الجزئية: هل يقوم تمكين الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على أسس علمية داخل

الادارة الرياضية؟

هل تولي الادارة الرياضية الأهمية اللازمة لتدريب الموارد البشرية وفق أسس علمية مدروسة؟ .

- هل يتم توظيف الموارد البشرية على أساس القدرات و المؤهلات؟

- هل تعتمد عملية ترقية الموظفين على اسس علمية؟

- يتم الرفع من دوافع الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية؟

3. الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اهتمام بعملية تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة

لولاية بسكرة .

4. الفرضيات جزئية:

- لا يقوم تمكين الموارد البشرية بعملية توظيف موارد بشرية على اسس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية.

- لا يعطي تمكين الموارد البشرية الأهمية اللازمة لتدريب موظفيه على اسس علمية داخل الادارة الرياضية .

- لا يعتمد تمكين الموارد البشرية في عملية ترقية موظفيه على اسس موضوعية داخل الادارة الرياضية.

5. الأهداف :

الطالب الباحث الذي يقدم على إنجاز بحث في هذا المستوى يكون قد حدد جملة من الأهداف، بحيث أن

الهدف الرئيسي في هذا البحث هو:

- التعرف على ما اذا كان هناك وجود "عدم اهتمام بعملية تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على

مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة"

وكما يتضمن البحث الاهداف التالية:

- معرفة إذا كان تمكين الموارد البشرية يقوم بعملية توظيف الموارد البشرية على أسس علمية داخل الادارة الرياضية

مقدمة

- التأكد من أن تمكين الموارد البشرية يولي الأهمية اللازمة لتدريب موظفيه على اسس علمية داخل الادارة الرياضية.

- تبيان أن تمكين الموارد البشرية يعتمد في عملية ترقية موظفيه على اسس موضوعية داخل الادارة الرياضية.

6- أهمية البحث:

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

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

- الأهمية العملية

تكمن أهمية هذا البحث في كونه دراسة ميدانية تبرز واقع تمكين ادارة الموارد البشرية في الادارة الرياضية وتمثل أهميتها العملية في

- توفير مادة علمية للدارسين والباحثين للاستفادة منها، والاعتماد على نتائجها أو الانطلاق منها في البحوث الجديدة التي تعالج مشاكل أخرى قد تكون أكثر عمقا.

- محاولة توجيه الأنظار إلى الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية ك مجال مهم للدراسة والبحث.

- تشجيع الطلبة والأساتذة على التطرق لهذا الموضوع البكر في بلادنا للدراسة والبحث من جهة أخرى.

- إفادة القارئ بالنتائج العلمية لهذا البحث

- الأهمية العلمية

تتجلى أهمية بحثنا في القيمة العلمية التي يكتسبها بما أنه يسלט الضوء على أحد العناصر الهامة في الادارة

الرياضية، وهو ادارة الموارد البشرية باعتبار أن الموظفين أحد اهم معايير تفوق المؤسسات على حساب الأخرى

- استخلاص جملة من التوصيات العلمية قصد جعلها كمرجع علمي يستفيد منه الطلبة تمكين إدارة الموارد البشرية.

- إثراء المعرفة العلمية يسלט الضوء على الأسس العلمية والموضوعية التي تنتهجها الادارة الرياضية في عملية تمكين الموارد البشرية.

مقدمة

- محاولة معرفة مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية خاصة عند تحسيده فعالية الموارد البشرية وما مدى تأثيرها على تحقيق أهداف الإدارة الرياضية.

7-مصطلحات ومفاهيم البحث:

• الإدارة

- التعريف نظريا

يمكن تعريفها "انها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلال أمثل، عن طريق التمكين والتنظيم والرقابة والقيادة للوصول الى هدف محدد". (عبد الوهاب، 1982، ص 13)
تعريف أحمد الشعري: "انها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد الادارية والبشرية المتاحة توظيف أمثل بواسطة التمكين والتنظيم والقيادة والرقابة بغية الوصول الى هدف او اهداف معينة ومحددة ومدروسة". (الأشعري، 2000، ص 57)

كما عرفها خليل الشماخ: "تعرف الإدارة بانها عملية التمكين واتخاذ القرار، والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والادارية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات بكفاءة عالية، بغرض تحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية)". (الشماخ، 2002، ص 13)

- التعريف اجرائيا

هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الاخرين باستخدام التمكين والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مع مراعات المؤثرات الداخلية والخارجية وعلى بيئة العمل

• التمكين

- التعريف نظريا

قام فايول بوضع تعريف بسيط لعملية التمكين وهو: " أن التمكين في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل " (النجار، 2008، ص 85).

كما يعرفه محمود عمر محمود " التمكين نشاط انساني واعى يستمد على توظيف المنطق العلمي في التفكير والتدبير لتحديد اهداف معينة وتعيين وسائل تحقيقها". (أبو النصر، 2009، ص 28).

مقدمة

وتعرفه ايضا: " التمكين هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التمكين " التجاني، عبد الغني، 2015، ص 29)

- التعريف اجرائيا:

هو العملية ختم بنوق المستقبل وتحديد أفضل السبل لا نحاز الأهداف ويعتبر التمكين تحليل بيانات في الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر وذلك لبناء شيء في المستقبل وهو عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرارات

- ادارة الموارد البشرية

-التعريف نظريا

ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن " ادارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها". (عقيلي، 2005، ص 14).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها ما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية " (سلطان، 1993، ص 27).

وكذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المنظمة ويرغمهم على البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها". (البدوي، 2009، ص 35).

- التعريف اجرائيا:

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

• تمكين الموارد البشرية

- التعريف نظريا

يعرف تمكين الموارد البشرية بانه " استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد انواع الوظائف و المهارات و التخصصات و الأعداد الأزمة من كل نوع لكل وحدة او قسم او ادارة في المنظمة و توفيرها في الوقت المناسب لكي يساعد على بقاء و تطور المنظمة، و تحقيق اهدافها". (المبيضين، الأكيلي، 2015، ص 40)

مقدمة

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

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

- التعريف اجرائيا:

يتبين أن تمكين الموارد البشرية هو تلك العملية التي من خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، يشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها، ومقارنة هذه الاحتياجات مع قوة وامكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية .

• الادارة الرياضية

- التعريف نظريا:

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

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

كما عرفت الادارة الرياضة بانها من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأتما الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تمكين وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية" (إبراهيم، 2002، ص35)

مقدمة

- التعريف اجرائيا:

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

8- الدراسات السابقة

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

• الدراسات الجزائرية

- الدراسة الأولى:

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

- يجب انتهاج أسلوب الادارة الحديثة الذي يعي ويستغل التطورات الحاصلة من أجل النهوض بقطاع الرياضة وجعل ادارة الموارد البشرية فيه تعمل وفق قواعد النظام الدولي الجديد.

مقدمة

- الاهتمام بالبناء البشري وتشميه كميًا ونوعيًا وذلك بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات عن طريق التواصل المفتوح الذي يضمن مواكبة البرامج العالمية المختصة في مجال الموارد البشرية .
- العمل على توفير مناخ ملائم للاستثمار الرياضي، واستحداث اطار قانوني له، يجعل له، يجعل من ادارة الموارد البشرية في تحديث مستمر من حيث النماء والأداء
- تمكين الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية من تحقيق أهدافهم ضمن أهداف المؤسسة الرياضية عن طريق: تلبية الحاجيات، التحفيز، الترقية.

- الدراسة الثانية

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

- أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري للمنشآت في ولاية خنشلة غير كفي للممارسة وظيفية التمكين .
- بينت الدراسة أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتمكين والتمكين الاستراتيجي وتخليط الموارد البشرية.
- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التمكين
- العاملون في المنشآت الرياضية في الولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التمكين
- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التمكين
- تشير النتائج إلى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتمكين في ادارة الرياضية.

التوصيات: وقد أوصت الدراسة: بضرورة وضع أسس علمية وموضوعية للتمكين وتحسينها وتنويعها مما يساهم في تحقيق أهداف المنشآت.

- الدراسة الثالثة

مقدمة

دراسة بورزامة رايح بعنوان عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، دراسة حالة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط الجزائري وهي رسالة مقدمة النيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر - 2010-2011، هدفت الدراسة إلى : اسما هدف لإدارة الموارد البشرية في جميع الهيئات سواء كانت كبيرة أم صغيرة ، عامة أو خاصة هو تزويد الهيئة الرياضية موارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت ادوات البحث في مقياس الفاعلية التنظيمية ، وتم ادراج 55 بندا، وعلى عينة مكونة من 20 ولاية من المنع الاصلي لعينة الدراسة لإجراء بها الدراسة الميدانية و المتمثلة في ولاية الجزائر، البلدية، الشلف، المدية . ثم اختبارها بطريقة العينة الاختيارية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العمل على حل مشاكل الأفراد العاملين بالهيئات الرياضية وكافة مجالات العمل، والعمل على تقرير وتنفيذ سياسة التسيير الجيد في حال شؤون الاف أرد واعداد التسجيلات المرتبطة بهم وتتبع حباهم الوظيفية.
- العمل على الاشراف على موازنة الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات
- التركيز على الجوانب البيكولوجية والاجتماعية للقادة الاداريين وكذا الموارد البشرية
- الاهتمام بميزانية المنشأة الرياضية ومحاولة الرفع منها من خلال تغطية العجز المالي.
- العمل على تحديد عوامل: الكفاءة والفعالية والخبرة والمستوى العلمي كأساس لاهم الشروط في عملية التوظيف داخل الهيئات الرياضي.

• الدراسات العربية:

الدراسة الرابعة :

دراسة علي بن راشد بن سالم اليعقوبي بعنوان :واقع فاعلية أداء تمكين الموارد البشرية في ظل التمكين الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان وهي رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة الموارد البشرية، سنة 2011، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التمكين السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التمكين الاستراتيجي في النظام التعليم في سلطنة عمان وكذلك الكشف عن درجة ممارسة المعنين بالموارد البشرية بالأنشطة الادارية المتعلقة بصياغة استراتيجية الموارد البشرية، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت ادوات البحث على استبانة اشتملت على 6 فقرة، وعلى عينة مكونة من 305 فردا، ثم اختبارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - أظهرت عينة الدراسة بأن هناك وعيا

مقدمة

عاليا ووضوحا لمفهوم التمكين الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية - أظهر المستجيبين بأن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية

أوضح المستجيبين بأهمية فاعلية تمكين الموارد البشرية وارتفاعا في الممارسات الفعلية للتمكين بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان.

وجود مجموعة من العوائق التي تحد فاعلية تمكين الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

الدراسة الخامسة:

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

- يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتمكين الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية وممارسة التمكين الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التمكين الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية.

مقدمة

• التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث:

1- التعليق على الدراسات الجزائرية

من خلال عرض الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تناولت متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية والتي تناولت موضوع تمكين إدارة الموارد البشرية وعلاقته بتطوير المنشآت الرياضية اتضحت أوجه التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا لحالية

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

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

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

- من حيث المنهج : اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

- من حيث مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسات على العمال، وهناك دراسات شملت فئة الإداريين ورؤساء الأقسام والوحدات

- من حيث العينة وكيفية اختيارها معظم الدراسات السابقة اختارت العينات في الدراسات السابقة عن طريق الحصر الشامل وأخرى عن طريق العينة الاختيارية، كما أن هناك دراسات لم تذكر كيفية اختيارها للعينة.

- من حيث متغيرات الموضوع: اختلفت الدراسات السابقة في الصياغة ولكنها تشترك مع الدراسة الحالية إما في تمكين إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية أو المنشآت الرياضية .

- من حيث الأدوات المستعملة: معظم الدراسات استعملت الاستبيان وبعض منها استعمل الاستبيان البريدي، المباشر والمقابلة (شخصية، هاتفية، مقياس الرضى الوظيفي، والملاحظة.

- من حيث الوسائل الإحصائية: استعملت الدراسات السابقة العديد من الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار "ت"، معامل الارتباط لبيرسون و جانمان، معادلة ألفا كرونباخ واختبار ويلكوكوس، التحليل العاملي، تحليل التباين، معادلة التصحيح سبيرمان براون، اختبار مان وتني.

مقدمة

- من حيث النتائج معظم الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج سلبية ومن أهمها أن الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية غير كفي للممارسة وظيفية التمكين ، والاهتمام بالبناء البشري وتنمية كميًا ونوعيًا وذلك بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات عن طريق التواصل المفتوح الذي يضمن مواكبة البرامج العالمية المختصة في مجال الموارد البشرية .

- من حيث التوصيات : لقد خلصت معظم الدراسات إلى اقتراحات وتوصيات قيمة ومن بينها دور تمكين الموارد البشرية في تلبية احتياجات المنظمات من القوى العاملة وضرورة الاهتمام بتلك العملية وكذا الأسس العلمية والمنهجية التي يجب أن تكون عليها عملية التمكين لها.

• التعليق على الدراسات العربية:

من خلال عرض الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تناولت متغير أو متغيرين من دراستنا الحالية والتي تناولت موضوع تمكين إدارة الموارد البشرية وعلاقته بتطوير المؤسسات الرياضية اتضح أن التشابه وأوجه الاختلاف والعلاقة بينها وبين دراستنا لحالية:

- من حيث طبيعة الدراسة وتنوعت الدراسات السابقة بين واقع وفعالية تمكين الموارد البشرية في مختلف القطاعات والمنظمات

- من حيث المجال المكاني : أجريت هذه الدراسات في الدول العربية (أجريت في سلطنة عمان، ودراسة في عمان، ودراسة في غزة بفلسطين).

- من حيث الأهداف : تعددت الأهداف في هذه الدراسات لكن اتفقت معظمها على دراسة واقع أو فعالية تمكين الموارد البشرية في المنظمات.

- من حيث المنهج : اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي

- من حيث مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسات على العمال، وهناك دراسات شملت فئة الإداريين ورؤساء الأقسام والوحدات.

- من حيث العينة وكيفية اختيارها ثم اختيار العينات في الدراسات السابقة بين اختيار العينة العشوائية البسيطة واختيارها بطريقة المسح الشامل

- من حيث متغيرات الموضوع : تشترك الدراسات السابقة في الصياغة مع الدراسة الحالية في تمكين إدارة الموارد البشرية

مقدمة

- من حيث الأدوات المستعملة : اعتمادات جميع الدراسات الاستبيان
- من حيث الوسائل الإحصائية : استعملت الدراسات السابقة العديد من الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار "ت"، معامل الارتباط لبيرسون وحاتمان، معادلة ألفا كرونباخ واختبار ويلكوكوس، التحليل العاملي، تحليل التباين ، معادلة التصحيح سهيرمان براون، اختبار مان وتني.
- من حيث النتائج الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج إيجابية وسببية ومن أهمها المؤسسات محل الدراسة تفتقر لوجود لجان متخصصة وقادرة على تحديد احتياجات من القوى العاملة بصورة مهنية، وأظهرت دراسة بأن هناك وعيا عاليا ووضوحا لمفهوم التمكين الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية،
- من حيث التوصيات : لقد خلصت معظم الدراسات إلى اقتراحات وتوصيات قيمة ومن بينها ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع تمكين الموارد البشرية أو التمكين الاستراتيجي واعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منها علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

الدراسة النظرية

الفصل الأول: الموارد البشرية

تمهيد

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

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

ومن بين أهم الوظائف التي تقوم بها استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي تمكين الموارد البشرية، الذي يعتبر العملية المنهجية التي من خلالها يستطيع المسؤولون في المؤسسات تلبية متطلباتها من الأفراد العاملين القادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه فتمكين الموارد البشرية يتمثل في تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، وذلك لوجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة.

وهنا تبرز أهمية ودور تمكين الموارد البشرية، في تحضير الموارد البشرية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، يمكن أن تقوم به المنظمة في إطار المنافسة الدائمة، كما لا ننسى الوظائف الأخرى الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز...) التي سنتطرق لها في هذا الفصل من خلال تقسيم هذا الفصل إلى جزئين الجزء الأول: تمكين الموارد البشرية و الجزء الثاني: الإدارة الرياضية .

1. ماهية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة. حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودفاعية هذه الموارد الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة حيث تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة وعلى مشاريعها. وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية:

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

1-I مفاهيم إدارة الموارد البشرية

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

تعريف إدارة الموارد البشرية:

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

- هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق أعلى انتاجية ممكنة (عبد الباقي، 2002، ص 14)

- تعريف سعاد نائف برنوطي " إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها"(عمري، 2007، ص 56)

- تعريف الصحاف" هي العملية الإدارية المتعلقة بتمكين وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية موظفي المنظمة، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا المنظمة" (الصحاف، 1997، ص 01)
 - " تعريف عبد القادر مدني علاقي "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتميئتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والريخ والنمو (علاقي، 1993، ص 20).
 - تعريف إبراهيم الغمري" إدارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتهيئتها وتدريبها وحيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة" (العمري، 1999، ص 43).
- إذا وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة، من خلال تقدير احتياجات المنظمة من هذه الموارد وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، وكذلك العمل على تدريب وتنمية هذه الموارد وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها مستوى عالي من الفاعلية، وبشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

I. 2. لمحة تاريخية عن ادارة الموارد البشرية:

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

- مرحلة الثورة الصناعية

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الإدارة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، إلا أن مركز العامل أصبح ضعيفا، فقد كان ينظر إلى العامل بأنه سلعة تباع وتشترى، ويرجع ذلك إلى اعتماد ادارة المؤسسات على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل النفسي، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من خاصة فيما يتعلق مجالات العلاقات الانسانية، إذ أصبحت الأعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال الا أن يتحدوا و يقوموا بانتفاضات و ثورات في مواجهة أرباب العمل (سلطان 2003، ص 41)

- مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى (1900-1915)

كما سبق وأن ذكرنا فان الاهتمام بالعائد على حساب العامل أدى إلى خلق العديد من المشاكل مما أدى إلى ظهور بعض الحركات، جاءت التساهم في حل المشاكل من خلال ايجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في المرحلة هي: حركة الادارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة فريدريك تايلور (سلطان 2003، ص 41)، الذي أظهرت الدراسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال و هضم للكثير من حقوقهم مما تسبب في خلق جو مشحون بين أرباب العمل و العمال فقامت هذه الحركة باقتراح بعض الحلول التي تساعد على حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل كإنحاز قاعات للعلاج و الوقاية من حوادث العمل ، كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمام بإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض المصانع الأمريكية مساعدون اجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال على حل مشاكلهم ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف جديدة داخل المنشآت تخص الوقاية من الحوادث العمل والاجور والحوافز، إلى أن تم وضع هذه الوظائف في سنة 1912 في اطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم: إدارة الأفراد (حرباع ، عيش ، 2018، ص 29).

- مرحلة ما بين الحربين العالمية الأولى و الثانية: (1919-1945)

نتج عن الحرب العالمية الأولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الانتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرة جدا مقابل زيادة الطلب على السلع وحاجة الادارات الى من يسيروها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة إلى المحال العسكري مما جعل الدول والمتقدمة منها على وجه الخصوص أمام مشكلة كبيرة، فلجأت الولايات المتحدة الأمريكية لإنشاء لجان لبحث ما يجب القيام به للخروج من هذا المأزق وتبعته في ذلك بريطانيا وألمانيا ثم روسيا التي أنشأت سنة 1920 معهدا متخصصا في علم العمل، تلك اللجان قامت بدراسة مدى تأثير الفرد على انتاج فوجدوا أن للجماعة تأثير على الفرد وبالتالي التأثير على أدائه ومردوديته، وخلصوا إلى نتيجة مفادها أن الانتاج هو حصيلة العمل المشترك والتعاون المتبادل بين العمال (جرياع ، وعيش ، 2018، ص 29).

- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

عرفت هذه المرحلة تقدما كبيرا في المحال ادارة الموارد البشرية، حيث تم استغلال الخبرة العسكرية آنذاك في عمليات اختبار الأفراد لتوظيف و تدريبهم و تنمية قدراتهم، فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنظمة. لقد تم من جراء ذلك توسيع المجالات و النشاطات المتعلقة بالأفراد و تحسين ظروف العمل داخل المنظمة وخارجها، إضافة إلى توفير الجو الملائم لراحة العمال، واصدار حقوق العمال مثل حق في العطل السنوية والعطل المرضية والتقاعد، ثم جاءت في سياق تلك التطورات النقابية العمالية التي تدافع عن حقوق العمال وتضمن مصالحهم في اطار منظم و قانوني، في خلال هذه المستجدات التي حصلت على مستوى الإدارات وظهر أهمية كبرى للموارد البشرية ألقى أول محاضرة حول ادارة الافراد داخل أكبر الجامعات الأمريكية، والتي كانت بمثابة نقطة انطلاق في وضع الموارد البشرية ضمن تخصصات مستقلة داخل المعاهد والجامعات. (جرياع ، رعيش ، 2018، ص 29).

3.1 أهداف إدارة الموارد البشرية

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي بمجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل و الرغبة فيه لتشكل قوة النفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل، من هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية:

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

4.1 العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية:

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

• العوامل الداخلية :

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

• العوامل الخارجية :

وتتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات والقوانين والتي تضع بمجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاوله أنشطتها ، هذا بالإضافة إلى التنظيم الإقتصادي للدولة و الذي يحدد بدوره الآليات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الإجتماعي في

نمط العلاقات الإجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة الموارد البشرية، (عودة، 1994، ص 46)

2. تمكين الموارد البشرية

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

- 1-2- مفهوم تمكين الموارد البشرية وأهميتها وأهدافه .
- 2-2- أساسيات في تمكين الموارد البشرية .
- 3-2- مراحل وخطوات تمكين الموارد البشرية .
- 4-2- التحديات التي تواجه تمكين الموارد البشرية .

1.2 مفهوم تمكين الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها :

1.1.2 مفهوم تمكين الموارد البشرية

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

- عرفه حبيب الصحاف " هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية التنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية والعمالة المطلوبة المتوفرة ، وربطها بجميع وظائف إدارة الوظائف البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير وغيرها". (الصحاف، 1997، ص 06)

- كما عرفه لويسكادان 'Luicecadin' وآخرون: "هو مجموعة الأنشطة التي تمكن المنظمة من تحديد جميع الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وصياغة البرامج اللازمة لسد العجز في الموارد البشرية المتاحة أو التخلص من الفائض منها". (بلبله وميلودي، 2017، ص 26).

- وعرفه جمال الدين محمد المرسى " تمكين الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد " (المرسى، 2003، ص 98)

- و قد عرف من طرف المعهد التطوير الشؤون الأفراد وتمكين الموارد البشرية" بأنه "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكملًا لإجراءات التمكين والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقديرية الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها". (كشوان، 2003، ص 24)

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

2.1.2 أهداف تمكين الموارد البشرية

بالإمكان تحديد أهم أهداف تمكين الموارد البشرية في المنظمة بما يأتي:

الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين الأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب .
- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة المحافظة على بطاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للصممي للمنظمة وإخلاصهم لها. - إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
(ربايعة 2003، ص41)

3.1.2 أهمية تمكين الموارد البشرية

على الرغم من أن التمكين للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات، نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل فيما يلي:

- تكمن أهميته في أنه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة، - التعرف على مواطن العجز والفائض لدى العمال، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة كالاستغناء، النقل، الترقية، التدريب.

- يساعد تمكين الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساعد تمكين الموارد البشرية على سير عمليات الاختيار والتعيين إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المنظمة، لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار.
- يساعد كذلك على التمكين للمستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية
- يساعد تمكين الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف والقوة في توعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تمكين الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تمكين التدريب مثلا، أو تمكين الأجور أو الاستقطاب والاختبار، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الإدارية.
- يهيئ المنظمة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، ولمواجهة أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك المتغيرات. (زويلف، 2001، ص 46-47).

2.2 أساسيات في تمكين الموارد البشرية

1.2.2 خصائص تمكين الموارد البشرية

تتمثل خصائص تمكين الموارد البشرية في مايلي:

- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية .
- عملية تركز على التغيرات البيئية الخارجية الداخلية عند تحديد الطلب على الموارد البشرية .
- ترتبط بالتمكين على مستوى المنظمة بشكل عام.
- تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة.
- عملية إستراتيجية ومستمرة. (احمد، 2014، ص150)

وهناك من يصنف تمكين الموارد البشرية الي ثلاث خصائص وهي:

أ خاصية العملية المفتوحة: على اعتبارات عملية تمكين الموارد البشرية عملية ديناميكية، فهي تتأثر وتتفاعل مجموعة من العناصر البيئية المحيطة بالمنطقة والتي تطبع عملية التمكين بالخصائص وخبرات محددة وواضحة المعالم .

ب خاصية العملية المتطورة المستمرة: إن من أصعب التحديات التي تواجه عملية تمكين الموارد البشرية هي التقدم التكنولوجي ومواكبة هذا التطور السريع، يتطلب مزيد من التأهيل والتدريب والتمكين للتعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة كالظروف وأساليب الفنون الإنتاج ونماذج علاقات العمل داخل الفريق أو المنظمة

ج خاصية الاستجابة للتطورات الحديثة : إن هدف تمكين موارد البشرية هو توفير ما تحتاجه المنظمة من موارد | بشرية ماهرة ، قادرة على تنفيذ المهام وقادرة على مسايرة الواقع بالمنافسة الشديدة وما تفرضه من تحديات. (قرين، 2014، ص78)

2.2.2 ابعاد تمكين الموارد البشرية

تتضمن عملية تمكين المورد البشري ثلاثة أبعاد: أ البعد الكمي : ويتضمن هذا البعد عدد الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة خلال الفترة المقبلة، ويتوقف هذا العدد على مجموعة من العوامل:

- مستوى الإنتاجية المطلوب تحقيقه.
- معدلات دوران، أي أعداد العاملين المتوقع فقدهم خلال فترة معينة، نتيجة التقاعد أول الفصل من الخدمة أو الاستقالات أو الوفيات.
- التغيرات مثل ساعات العمل والإجازات.
- مستوى التكنولوجيا فترة الخطة ب البعد النوعي: ويقصد به مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة في القوى العاملة خلال فترة الخطة ويتأثر ذلك ما يلي:

- المستوى التعليمي للعاملين
- المستوى التدريبي للعاملين .
- تنوع الأعمال والوظائف .
- المستوى التكنولوجي السائد .

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

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

3.2.2 مقومات تمكين الموارد البشرية

تتمثل مقومات تمكين الموارد البشرية فيما يلي:

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

3.2. مراحل وخطوات تمكين الموارد البشرية

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

- المرحلة الأولى: مرحلة تحليل بيئة العمل وتحديد اهداف المنظمة:

تفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية (كالرؤج والانكماش والمنافسة)، تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف من خلالها إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية، ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هي مجموعة من المتغيرات نذكر منها: المتغيرات السياسية: مثل قوانين العمل والعمال، الاستقرار السياسي، و المتغيرات الاقتصادية مثل الرواج أو الكساد، أسعار الفائدة وأسعار العملات ... و المتغيرات التكنولوجية: مثل تكنولوجيا المعلومات، وعلى أساس هذه المتغيرات يمكن للمنظمة أن تبني استراتيجياتها وتكون إستراتيجية نمو واستقرار، أو استراتيجية انكماش وفي ضوء نتائج دراسة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية يمكن فهم أهداف وخطط المنظمة وامكانية تحقيقها ويمكن بالتالي وضع خطة للموارد البشرية أي أن خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن ثم يجب توجيه أداء وسلوك العاملين الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة (زايد، 2003، ص 34)

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

إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تمكين الموارد البشرية إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة للأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة التي تعد أساساً لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أدائها للوصول إلى تلك الأهداف، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة شغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية، باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية التي يعتمد قسم منها على الاجتهادات والأحكام الشخصية والخبرة المهنية والموهبة التي يمتلكها مدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وتوقعاتهم بشأن مدى تطور أو انكماش حجم أعمال المنظمة في المستقبل في حين يقوم القسم الآخر على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتوقع اتجاهات التغير في حجم ونوع الصناعة بشكل عام أو حجم وأنواع وظائف المنظمة بشكل خاص مثل المعادلات الآتية: الارتباط، سلسلة ماركوف ... وغير ذلك. (بليلة وميلودي ، 2017، ص ص 28-29).

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

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

- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي) .
- درجة المنافسة بين المنظمات (الطلب الكلي).
- مرونة عرض العمل (مدى استجابة عدد طالبي الوظائف للتغيرات الأجور).
- معرفة مؤشرات أخرى للعمالة ومستوى الهجرة الداخلية والخارجية، الحركة القطاعية، طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل.

كما أن تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة عمودياً وأفقياً يجعل إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها من التنبؤ حاجاتها إلى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في المدة المقبلة وامكانية شغلها من داخل المنظمة أو اللجوء إلى سوق العمل الخارجي، وهناك أساليب متعددة يمكن لإدارة الموارد البشرية أن

تستخدمها للتنبؤ بعدد واختصاص موظفيها الذين يمكن أن يكونوا على استعداد لشغل الوظائف الشاغرة والمحتملة في المستقبل. (القاضي وآخرون، 2004، ص 101)

- المرحلة الرابعة: مقارنة الطلب بالعرض والعجز والفائض):

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

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

عندما نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة نجد هناك بدائل للمؤسسة للتغلب على حالة زيادة الطلب على العرض مثل تخفيض الشروط، العمالة المؤقتة، إطالة سن التقاعد، زيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، أما البدائل في حالة زيادة العرض على الطلب (الفائض) فهي تخفيض ساعات العمل، تشجيعا للتقاعد المبكر، تخفيض عمليات التوظيف، العمالة المؤقتة الرخيصة، وسياسة إنهاء الخدمة. (عبد الوهاب وآخرون، 2007، ص 105)

- المرحلة الخامسة: وضع خطة العمل المناسبة

يتم في ضوء نتائج تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج وضع خطة العمل للموارد البشرية، وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على نتائج كل من التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا، وهناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها، لكن اختيار وتنفيذ أي منها يستند في الأساس إلى نتائج مقارنة العرض والطلب،

ومن هذه القرارات والخطط ما يلي: (زايد، 2003، ص 36).

- خطة للاختيار والتوظيف والتعيين : خطة للترقية والنقل والتقاعد :
- خطة لتدريب و تطوير العاملين : خطة لإحداث في المنظمة بهدف تطويرها.
- لتعديل محتوى ومعايير تقييم الأداء وأساليبه .
- خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة .
- خطة لإعادة توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات.
- خطة لتغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب ويعتمد اختيار أي من تلك القرارات التي تتضمنها خطة الموارد البشرية على نتائج تحليل كل من العرض والطلب.

المرحلة السادسة: التقييم ومتابعة التنفيذ

وتتلخص هذه الخطوة في تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها واكتشاف مواطن الضعف بها ومعالجتها. (زوياف ، 1999 ، ص 46).

4.2- التحديات التي تواجه تمكين الموارد البشرية

1.4.2 العوامل المؤثرة في تمكين الموارد البشرية

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

أ- **العوامل الداخلية** : وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

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

ب-العوامل الخارجية

- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في التضخم، معدل البطالة، ارتفاع أو انخفاض الأسعار وضعف القدرة الشرائية.
- سياسة العملة في الدولة: وهي التشريعات القانونية، قوانين العمل التي يجب الالتزام بها عند القيام بالتمكين
- عوامل تقنية تتمثل في نوع التكنولوجيا المستخدمة، والتي تفرض نوعا من العمالة المتخصصة كما تتطلب إعادةتكوين وتدريب العمالة الموجودة لاستخدامها.
- اوضاع سوق العمل : سواء تعلق الأمر بالفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة وفق عملية التمكين.
- عامل المنافسة : في ظل العولمة و المنافسة الشرسة بين المنظمات وما تتطلبه من تبحث عن أحسن الكفاءات المتخصصة، المدربة والماهرة
- العوامل الاجتماعية و السكانية : تتأثر عملية التمكين هجرة السكان وترحالهم، وما ينجر عنه من فائض أو عجز في العرض. (حسونة، 2007، ص 53).

2.4.2 معوقات ومشكلات تمكين الموارد البشرية:

- تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تمكين الموارد البشرية فيما يلي:
- وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له أكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية في مجال التعليم أو التدريب.
- صور المعلومات والبيانات عند العرض والطلب في سوق العمل حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقدير لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين تخصصات خريجي الجامعات والمعاهد.
- التعدد والتغير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرص زيادات تحكمية في الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.

- انخفاض كفاءة التمكين الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أن الإدارة العليا لا تعطي هذا النوع من التخليط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة. "
- التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل وإثر ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطورهم وتقديمهم الوظيفي. (القحطاني، 2015، ص79)

3. عملية تمكين الموارد البشرية كإستراتيجية إدارية معاصرة:

بزيادة الأهمية الإدارية للموارد البشرية داخل المنظمات لما تحمله من معارف وخبرات تميزها عن بعضها البعض، أصبح موضوع تمكين العاملين كغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة يحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات الرائدة، التي أعطته بعداً استراتيجياً في فلسفتها الإدارية، ومن هنا حدد المفكرون والباحثون في مجال الإدارة مختلف متطلبات العملية التمكينية بالإضافة إلى أشكالها ومستوياتها وكذلك الآثار المترتبة عن تطبيقها.

3-1-1 متطلبات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى المقومات الأساسية الإستراتيجية تمكين العاملين يجب أولاً أن ندرك أن المنظمة الممكنة لها خصائص، كما أن لها أفراد عاملين يستحقون التمكين من خلال الخصائص التي تميزهم عن غيرهم من العمال الآخرين، سنورد توضيح عن كل ذلك فيما يلي:

3-1-1-1 خصائص المنظمة الممكنة:

إن المنظمة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة

ممكنة وهي (الرشودي، 2009):

- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.

- تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعني، المقدر، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر وبدرجة عالية.

بينما (Honold، 1997) فيرى أن من أهم خصائص المنظمة الممكنة ما يلي:

- تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المنظمة وخلق رؤية وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها
- التركيز على فرق العمل والعمل التعاوني.
- توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت، ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
- شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم.
- إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات.

3-1-2 خصائص الشخص الممكن

- بما أن التمكين هو الحالة الذهنية للموظف كما يصفه بعض الباحثين، فإن المنظمة والقائمين عليها لا يستطيعون منح الصلاحيات إلا لشخص تتوفر فيه صفات الشخص الممكن، والتي هي كما يلي:
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
 - المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو حتى المؤسسة التي يعمل بها.

3-2- المقومات الأساسية الإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

قبل أن يتم منح الأفراد العاملين في المنظمة حق المشاركة والحرية في التصرف وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم والمساعدة من طرف الإدارة العليا، أي قبل تمكين العاملين يجب على القائمين على المنظمة توطيد المقومات الأساسية لهذه العملية والتي من أهمها حسب باون ولول

(Bowen and Lawler،1992- 1995):

- العلم والمعرفة والمهارة.

- الاتصال وتدفق المعلومات.

- الثقة بين القائد والمرؤوسين.

- الحوافز المادية والمعنوية.

والتي يتم تفسيرها من خلال ما يلي:

- ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة يأتي دور العاملين من خلال معارفهم ومهاراتهم في السعي الدعوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.

- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن للعاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها .

- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

- توفر الثقة والتقدير والالتزام والانتماء لدى العاملين، إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار ربما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.

- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية، وهذا يتطلب المعرفة الفنية والخبرة والفهم الجيد للصورة العامة لمنظماتهم،

(يحي سليم ملحم ، 2006)

3-3- طرق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

تظهر عملية تمكين الموارد البشرية عبر عدة طرق منها:

- قد تكون عملية التمكين الرسمية وغير الرسمية: تشير عملية التمكين الرسمية إلى عملية التمكين التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة، أي أن المؤسسة وضعت قوانين وتوقعات رسمية تدعم هذا الشكل من التمكين أما عملية التمكين غير الرسمية فهي تشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

- قد تكون طوعية أو دستورية: ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية دون أن تستند إلى أيأسس دستورية، لكن في عملية التمكين الدستورية نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية وضع القرارات في المؤسسات، ويظهر مثل هذا التمكين على نحو أوسع في أوروبا، حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح على تسميته ب (التحديد المشترك للقرارات Codetermination)، ويتباين هذا التحديد المشترك للقرارات ما بين بلد وآخر ولكنه يتطلب عموماً تمكين العاملين على مستوى موقع العمل والمؤسسة فمثلاً: على مستوى المؤسسة في بلدان السويد والترويج وبعض البلدان الأوروبية الأخرى نجد بأن 50% من المقاعد في المجالس الاستشارية تخصص للموظفين، حيث يقدمون المشورة للمدراء التنفيذيين في المؤسسة، وعلى صعيد العمل يتجسد (التحديد المشترك للقرارات) من خلال لجان تمثيل العاملين التي يطلق عليها (مجالس العمل)، في هذه الحالة يتوجب على صاحب العمل أن يزود مجلس العمل بالمعلومات المتعلقة بالأداء الحالي للشركة وقرارات التوظيف فيها

- وقد تكون عملية التمكين مباشرة أو تمثيلية: تظهر عملية التمكين المباشرة عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات، وأما عملية التمكين التمثيلية عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات. (رامي جمال أندراوس و آخرون، 2008)

3-4- مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

يسعى التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال التمكين إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه فعلا المنظمة، وعلى هذا الأساس قسم ماك شان وغلينو (2000) (Me share and Glinow، تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات :

المستوى الأدنى: الاستشارة الانتقائية

هنا يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة وآراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

المستوى المتوسط استشارة العاملين بشكل أوسع فردياً أو جماعياً:

في هذا السياق تقدم للعاملين تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم، وفي هذا الإطار نجد مجموعة من المظلات منها:

- دوائر الجودة (Quality Circles)، وهي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبضع ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية، وتقوم باقتراح الحلول للإدارة ومراقبة تطبيق تلك الحلول ونتائجها في موقع عملهم.

- مجتمعات الممارسة (Communities of Practice)، وهي فرق افتراضية مكونة من مجموعة من الأفراد تتشكل بطريقة غير رسمية عبر تكنولوجيا الحاسوب، لها نفس الاهتمامات والممارسات، وقد شجعت بعض المنظمات على تشكيل مثل هذه الفرق الافتراضية أملاً في أن تسهم في تقديم طرق لتحسين ممارسات العمل.

- برامج اقتسام المكاسب (Gain Sharing)، وهي برامج تقوم باحتساب الادخارات في التكلفة وتقوم بدفع المكافأة ذاتها لجميع الأعضاء من خلال احتساب صيغة محددة سلفاً، وادخارات التكلفة تنتج عن الأفكار التي يقدمها العاملون الممكنين.

- إدارة الكتاب المفتوح (Open Book Management)، وهي فعالية مازالت تحظى برواج متزايد وتتطلب تمكين العاملين من المستوى المتوسط، وتشتمل إدارة الكتاب المفتوح على اقتسام المعلومات المالية مع العاملين

وتشجيعهم على اقتراح الأفكار التي من شأنها تحسين هذه النتائج المالية، وغالبا (ليس دائما ما يكون مرتبطا بخطة لاقتسام المكاسب).

المستوى الأعلى: المشاركة العالية (High Involvement)

يظهر هذا المستوى عندما يتسم العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار الخيار الأفضل، مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المنظمات المستندة إلى ما يسمى بفرق العمل الذاتية التوجيه (أو الموجه ذاتا) (SDWT) (Self-Directed Work Teams)،

هذه الفرق عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل يتطلب عدة مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام، وعلى الرغم من أن هذه الفرق تختلف ما بين مؤسسة وأخرى فإن معظم هذه الفرق تشتمل على الخصائص التالية:

- إن الفريق يكمل جزءا كاملا من العمل سواء كان ذلك منتجا، خدمة، أو جزء من منتج أو خدمة أكبر.
- إن المهام التي يقوم بأدائها أعضاء الفريق يتم تحديدها من قبل الفريق نفسه وليس خارجيه
- يسيطر الفريق على معظم مدخلات وتدفقات ومخرجات العمل.
- إن الفريق يكون مسؤولا عن تصحيح مشكلات تتفق العمل عند ظهورها، وتعمل العديد من هذه الفرق مع الزبائن لحل مشاكلهم. - إن الفريق يتلقى تغذية راجعة ومكافآت على مستوى الفريق وليس الفرد، باعتبار أن الفريق مسؤول عن العمل. (رامي جمال أندراوس و آخرون، 2008)

3-5- الأثار المترتبة عن تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

تكمن أهمية تمكين الموارد البشرية في الفائدة المرجوة من ورائه والتي تعود سواء على المنظمة أو على الفرد، ولقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بالتمكين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة على تطبيق هذه الإستراتيجية، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من تطبيقها بالشكل الفعال، والتي يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان.

3-5-1 الفوائد المحتملة للتمكين: ونذكر منها ما يلي:

- تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء
- تحسين مستويات الجودة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
- منح فرصة أكبر للإدارات العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأمد وعدم انشغالها بالأمر اليومية.
- تشجيع الفرد على الابتكار والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة
- اتخاذ القرارات في أنسب المستويات.
- تسهيل أداء الإدارة
- رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل.
- مستويات عالية من الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين .
- إدراك أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين
- تقليص تكاليف الإنتاج.
- تحسين نوعية وعائدات الفوائد والإنتاج.
- استعداد المنظمة للتفاعل أسرع مع تغيرات السوق.

(أحمد الخطيب و آخرون ، 2009)

في هذا الصدد يرى الباحث (William Uniker) بأن للتمكين عدة مزايا للمنظمة وللأفراد ومنها :

بالنسبة للمنظمة: فتمكين الموارد البشرية يحقق المزايا التالية:

- ارتفاع الإنتاجية التي تؤدي إلى زيادة الأرباح.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة في بيئة أعمال تنافسية.
- زيادة القدرة التنافسية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية وبالتالي تمييز المنظمات عن غيرها.

بالنسبة للفرد : فالتمكن يعود على الفرد بالفوائد التالية:

- إشباع الحاجات من تقدير وإثبات الذات .
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤساءه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمة، أشار العتيبي (2004) أنه يجب إنجاز عدة خطوات هي: - تطبيق

الإدارة العقائدية.

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- تطبيق مفهوم القيادة التحويلية
- بناء المنظمة التي تشجع على التعليم الذاتي
- السماح بتبادل المعلومات.
- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تبين من خلال الفصل السابق أن موضوع تمكين الموارد البشرية من المواضيع التي برزت حديثاً، ولاقت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، كما سعت المؤسسات إلى انتهاجه ليقينها أنه السبيل الوحيد لتحقيق التميز في بيئة مضطربة تسيطر عليها ظروف العولمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم تمكين الموارد البشرية، فمنهم من يرونه أنه عبارة عن نقل السلطة والقوة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال منح الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد، ومنهم من يرونه، بالإضافة إلى ما سبق، أنه لا بد من ضرورة توفير المناخ التنظيمي الملائم لذلك، لكي يتمكن الأفراد من أداء المهام الموكلة إليهم، بكل استقلالية وحرية، وهناك من الباحثين من يجدون أن تمكين الموارد البشرية مصطلح إداري حديث، إلا أنه وجد بعض المضامين التي جامت بها قد تطرقت إليها النظريات الإدارية من قبل، وبالتالي فالشكل المعاصر لمفهوم تمكين الموارد البشرية لم يأت فجأة، وإنما كان نتيجة لتطورات وتراكمات معرفية بلورت هذا المفهوم بشكله المعروف الحالية ،

ومهما اختلفت المؤسسات في تطبيق عملية تمكين مواردها البشرية، إلا أنه لا بد من تتبع مراحل معينة لتنفيذه، ولا بد أن توفر المناخ الضروري لممارسته، الشيء الذي يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين على حد سواء، وقد تواجه هذه العملية بعض المعوقات في شكل تحديات تدفع بالقائمين وأصحاب القرار في المؤسسة البحث من أجل إيجاد سبل التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الأفراد العاملين بها.

الفصل الثاني:

الادارة الرياضية

تمهيد:

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

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

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

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

- المبحث الأول: ماهية الإدارة :

- المبحث الثاني: ماهية الإدارة الرياضية

1- ماهية الإدارة

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

- مفهوم الإدارة
- نبذة تاريخية حول الإدارة
- أهمية الإدارة.

1.1 مفهوم الإدارة

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

- الإدارة حسب وجهة نظر فايول fayol هي: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتمكين والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

- كما عرفها فرديريك تايلور F.TAYLOR: "إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا به أو يعمل، رؤيتك أي ملاحظتك و مباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق و أرخصها ثمنا". (بدوي، 2001، ص 27)

- أحمد رشيد: " هي عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية، آخذين في الاعتبار أفضل استخدام للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، ومن هنا فالإداري هو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المرسومة. (سعيد، الخليلى وآخرون، 2003، ص 09)

- والإدارة وفقا لرأي "سيد الهواري": هي عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه. (باهي، 2001، ص 25).

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

2.1 نبذة تاريخية حول الادارة

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستواه وقدراته وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورته المختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومحالات استخدامها وتلي ذلك ظهور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة ويرتبط التطور الاقتصادي أساساً مدى تقدم هذه الأنشطة الاقتصادية وتعقدتها وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو في القطر الواحد إنما في جميع أنحاء العالم،

وقد رافق تطور الأنشطة وتنوعها تطور آخر في نواحي تكنولوجية وفنية فبدأ بالعصور البدائية الأولى التي تمت فيها العديد من الاكتشافات الأساسية والأولية وانتقالاً من العصر الذي بدأت تحل فيه الآلة محل الإنسان بإطراء سواء كان هذا في عصر البخار أو الكهرباء أو الذرة وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هو زيادة الإنتاجية الخاصة بالقرود للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية ومهما كانت نوعية الآلات وحالات استخدامها في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها فإن الهدف لا يزال واحداً وهو إما الحصول على إنتاج أكبر المده حول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بمدخول أقل وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة عن طريق استعمالها في المجالات المختلفة لقد بدأت مشكلة الإدارة بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعدتها.

فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على نتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة وتزداد هذه المشاكل تعقيدا وتتعاظم أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التمكين والرقابة الإدارية والمشاكل الأخرى المتنوعة عنها والمرتبطة بها وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيداتها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل. د/ إبراهيم، 2000، ص 17)

3.1- أهمية الإدارة

الإدارة مهمة جدا للمجتمعات بشكل عام وهي ضرورية في القطاع العام والخاص أيضا حيث يشير بيتر دراكر إلى أن الإدارة الفاعلة أصبحت تسابق الزمن حتى تكاد تكون هي العنصر الرئيسي وذلك في معظم دول العالم الثالث، كما أنها أصبحت العنصر الأكثر إلحاحا في الدول المتقدمة. (القيوتي، 2006، ص 21).

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمجتمع وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، فالإدارة تعتبر المسئول الأول عن انجاز أهداف الأفراد والمنشآت والدول، وهي التي تستطيع عمل التغيير في المجتمعات إلى الأفضل وهي التي تحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب ومن هنا يجب على رجال الإدارة من الدول النامية الاهتمام بهذا العلم لأنه هو الوحيد الذي يستطيع أن يخرجها من الفقر والجهل والمرض والذي ينقلها من مرحلة النمو إلى النمو السريع والتقدم ومن هذا المنطلق ترى حاجة الأفراد والمنظمات والدول إلى الإدارة. (سعياد، الخليلي واخرون، 2003، ص 10)

و تتجلى أهمية الإدارة كالاتي:

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

2- ماهية الإدارة الرياضية

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

وسنسلط الضوء في هذا المبحث على الإدارة الرياضية لنتناول فيه:

- مفهوم الإدارة الرياضية
- أهمية الإدارة الرياضية
- المهارات الأساسية للإدارة الرياضية
- صفات الإدارة الرياضية

1.2 مفهوم الإدارة الرياضية

مما لا شك فيه أن الإدارة الرياضية تشكل كيان المؤسسة أو الهيئة الرياضية ومركز قواها فهي المسؤول عن جميع خطواتها واستراتيجياتها ومهما تعددت أهدافها وسقف طموحاتها، فيوجود ادارة رياضية مختصة ستتمكن المنظمة الرياضية من تحقيق اهدافها والوصول الى أفضل النتائج، فلعل تعدد تعاريف الادارة الرياضية اعطاها رونقا خاصا نذكر منها:

يتفق العديد من الباحثين أن الإدارة الرياضية هي: "الأعمال المطلوب إنجازها أوهي الاختصاصات والواجبات المرهلية المستقبلية المحددة كمسئوليات لأي هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءة، أي أنها تعني الجودة الشاملة لذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين في الهيئات الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها، (حماد، 1999، ص 20)

- عرفت الادارة الرياضية على الها: " عملية تمكينو قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة" (طلحة، مطر، 1997، ص 17).

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

وهناك من عرفها بأنها "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات" أو أنها "توجيه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها". (حماد، 1999، ص 17)

ومما سبق نستخلص أن الإدارة الرياضية في تنظيم وتدريب وتنسيق مكونات العمل والسلوك الإنساني في المنظمات الرياضية، كما انها مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية موظفتا توليفة استراتيجية تتمثل في تمكين وتنظيم وقيادة ورقابة وذلك لتحقيق وتنفيذ اهتاف المؤسسة للوصول للنتائج المرجوة.

2.2- أهمية الإدارة الرياضية:

تظهر الأهمية الكبيرة للإدارة الرياضية على النحو التالي:

- تعتبر الإدارة الرياضية أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي أو لعبة من الألعاب الرياضية، و التي جاهدة الازدهارها، ذلك أنها تقوم بتنمية العوامل المساعدة على تطوير ذلك النشاط الرياضي.
- من بين أهم مقومات التطوير الرياضي العلمي الحديث، لأنها أداة فعالة في زيادة الإنجازات الرياضية كما ونوعا.
- ترجع النتائج الجيدة المحققة إلى ثمره الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي بين المدرب و اللاعب و الإداري .
- إن التطور الذي وصلت إليه التربية البدنية و الرياضية و خصوصا في الآونة الأخيرة جعل من الضروري لها الاعتماد على أسلوب علمي يساعد على معالجة أمورها و تحقيق أهدافها يقوم على التمكين الجيد و التنظيم الحسن
- تحتاج جميع النشاطات الرياضية إلى إدارة أساسية لتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تحميم جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانات الإدارة
- تساعد الإدارة الرياضية على تحقيق الاستمرارية، ذلك أن من مبادئ الإدارة الاهتمام بالأعمال التي حققت بحاحا واستبعاد الطرق أو الأعمال التي عادت بالخسارة مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة .
- ينتج عن المعرفة لفنون الإدارة الرياضية و الدراية بعناصرها علاقات إنسانية إيجابية تتعكس على مردود الرياضي و أداء الإداري. (إبراهيم، 2000، ص46)

3.2 المهارات الأساسية الإدارة الرياضية:

- لقد أشاد الإداري الأمريكي كينز (Kanz) بأن الإدارة الرياضية الناجحة تعتمد على ما يلي:
- **المهارات الفنية** بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنيين في المجال الرياضي.
 - **المهارات الإنسانية:** القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة .
 - **مهارة الاستيعاب الفكري:** القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض فإن إدارة التربية الرياضية تعثير ممن هم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والمواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المرافق والأدوات بالدرجة الثالثة. (بناجي واخرون، 2017، ص28)

4.2- صفات الإدارة الرياضية

- يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة السليمة كما يلي:
- أ- **الشمول:** معنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
 - ب- **التكامل:** ومعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تمكن كافة الأقسام أو الأجزاء العلمية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، و يكون ذلك فيإطار و نسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.
 - ج- **المستقبلية:** ومعنى ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط؛ وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني و تطلعات في زمن آت، وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر إلى الماضي لتستقي منة الدروس، وهناتظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.
 - د- **الانفتاح:** ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة الرياضية بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها،

خلاصة الفصل الثاني:

من البديهي أن الإدارة الرياضية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالإدارة الرياضية كعلم له أصوله وأسس و مبادئه | فهو شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريدريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكها في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمات علم الإدارة.

فالإدارة الرياضية هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي للمؤسسات من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل الهيئات الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه المنظمات والمراكز، فقد تم التعرف في هذا الفصل على الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة من خلال التعرف على مفاهيمها وأهميتها وجميع الوظائف التسييرية حست ترتيبها الخاص بالإدارة الرياضية.

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث:

منهجية البحث واجراءاته

الميدانية

تمهيد:

إن متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساس العلاقة الوظيفية بينها وبين الإطار النظري. لقد وضعنا في دراستنا هذه ثلاث فرضيات والتي عن طريقها نحاول إيجاد حلول لمشكلة الدراسة، وقد حاولنا من خلال مسار الدراسة في جانبها النظري والميداني تجميع البيانات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي هذه الفرضيات حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق نتائج الاستثمارات التي تم توزيعها على مسيري مديرية الشباب والرياضة الولاية بسكرة.

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

1- الدراسة الاستطلاعية

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

إن الدراسة الاستطلاعية هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة، والتجربة الاستطلاعية عبارة عن دراسة تحريه أولية يقوم الباحث على كمية صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته، فقد تمثل العمل الذي قمنا بتوجيهه في توزيع الاستبيان على موظفين في مديرية الشباب والرياضة، و لهذا قمنا بزيارة عينة بحثنا، حيث تم ذلك بعد سحب رخصة تسهيل المهام من قسم ادارة تسيير الموارد البشرية و التي عن طريقها تحصلنا على رخصة زيارة ميدانية الى مديرية الشباب والرياضة وذلك بتاريخ 2022/04/17

2- الدراسة الأساسية:

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

3- بناء الجانب التطبيقي للدراسة:

نظرا لأهمية موضوع دراستنا المتمثل في أسلوب تمكين الموارد البشرية واعتمادها من طرف المؤسسات العالمية كمنهج حديث في إدارة مواردها البشرية، والذي من خلاله تكتسب ميزة تنافسية تعطيها مكانة قوية في السوق العالمي، أردنا أن ندرس واقع تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الرياضية الجزائرية، وأخذنا كمثال وكعينة عن ذلك مديرية الشباب والرياضة، التي تعتبر من أهم المنشآت.

لذلك حاولنا أن نبين مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع من خلال دراسة أسلوب تمكين الموارد البشرية باتجاهه الإداري (الاتصالي أو الهيكلي). الاجتماعي و التضي (الإدراكي أو التحفيزي) معتمدين على الطرق الكمية في

التحليل، ومن خلال جمع البيانات من عينة الدراسة التي اخترناها بشكل عشوائي من المجتمع الكلي المتمثل في التعداد البشري لمديرية الشباب و الرياضية والمقدر ب 110 فرد.

وبما أن دراستنا الميدانية التطبيقية في الجانب المهم في البحث فقد تطلب منا التركيز بنوع من الشمولية والتفصيل والتعمق في جانب واحد من جوانب موضوع الدراسة، ألا وهو اتجاه تمكين الموارد البشرية الإداري والنفسي)، لأننا نرى أن الإلمام بهذا الجانب يغنينا عن الجوانب الأخرى (الأنواع، الأبعاد الخ)

باعتباره أن دراسته تضم أيضا الجوانب الأخرى في الموضوع، وباعتبار كذلك أن المتغيرات التي تم التطرق إليها من طرف الباحثين والمفكرين في الجانب النظري تدل على عدم ثبات هذه المتغيرات واختلافها من باحث لآخر، خصوصا ما يتعلق منها بالأبعاد والأنواع وكذا تعدد أساليب التمكين . في هذا الصدد تم توزيع دراستنا في المؤسسة الميدانية جن جن على مراحل زمنية، محاولين التوفيق بين إنجاز الدراسة و بين الالتزامات الأكاديمية التي تم ضبطها من طرف إدارة الكلية بالجامعة .

4-مجالات الدراسة

تجري وقائع الدراسة الميدانية داخل إطار مجموعة من الحدود تتمحور في ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي: لقد دارت إجراءات هذه الدراسة في حدود المؤسسة الرياضية لولاية بسكرة كما أن دراستنا كانت بشكل مركز في مديرية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة الرياضية وخصوصا في مصلحة التكوين، باعتبار أن هاتين الأخيرتين لهما علاقة مباشرة بموضوع البحث، ومن خلالهما تم ضبط جميع الأمور الإدارية وكذا الأمور الخاصة بالدراسة كتوفير الوثائق والمراجع التي تهتم ببحثنا، وكذا محاولة تقديم الدعم في جميع مراحل الدراسة التي مررنا بها.

المجال الزمني:

تطلب إجراء الدراسة التي بين أيدينا مدة زمنية قدرها ستة أشهر، من يوم قبول موضوع الدراسة بإدارة الكلية، إلى غاية يوم تقديم منكرة البحث إلى نفس الإدارة من أجل المناقشة، وقد كانت فترة الدراسة الميدانية مقسمة على ثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تم اختيار موضوع الدراسة وتحديد الإشكالية، ليتم بعدها التردد على المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية للقيام بالبحث، من أجل جمع مختلف الدراسات التي تخدم الموضوع والإشكالية، كما قمنا في هذه المرحلة ويتوجيه من الأستاذ المشرف وكذا بعض الأساتذة أهل الاختصاص في الاطلاع على بعض الكتب والمجلات والمقالات التي شكلت لنا المادة العلمية الرئيسية للإلمام نوعا إلى ما بموضوع الدراسة، كما وفرت علينا الكثير من الجهد وجنبني البحث العشوائي.

المرحلة الثانية:

و هذه المرحلة الاستطلاعية التي تم فيها أول اتصال بالمؤسسة الرياضية بتاريخ 12/02/2022 ، على الساعة التاسعة صباحا، حيث تم الاتصال بأمانة مدير الموارد البشرية، حيث تم اقتراح على طلب السماح بإجراء تريض تطبيقي وقد تلقينا الرد بالقبول والموافقة بعدها بثلاثة أيام أي بتاريخ 15/02/2022 من طرف مدير المؤسسة الرياضية وبتقويض من مدير المؤسسة على أن يكون التريض ابتداء من فيفري 2022 إلى غاية مارس 2022 وبعد ذلك كانت الزيارات الميدانية منقطعة وتزامنت مع إعداد الجانب النظري في البحث،

حيث تم الحصول على بعض المقابلات مع مسؤولين في الإدارة وكذا الحصول على بعض الوثائق والسجلات والمعلومات عن المؤسسة وتعدادها البشري وهيكلها التنظيمي المرحلة الثالثة وهي المرحلة التي بدأت بتاريخ 03 /04 /2022 حيث قمنا فيها بتوزيع الاستبيان على أفراد المجتمع الكلي للمؤسسة، حيث تم استهداف الجميع العينة العشوائية التي قمنا بتحديد نسيبتها استنادا للمديريات وجميع الأفراد مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ليتم الانتهاء من استرجاع الاستبيان بتاريخ 18 /04 /2022، وهو نفس التاريخ الذي انطلقنا فيه في تحليل نتائج الاستبيان .

المجال البشري:

ونقصد هنا مجتمع الدراسة و عينة الدراسة، ومجتمع الدراسة يعني : المجموعة 1 الكلية من العناصر التي يسعى البحث إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها و و عينة الدراسة يقصد بها و مجموعة جزئية من المجتمع تمثل عناصره أفضل تمثيل، أين تتوفر فيها إمكانية تعميم 2 النتائج .

5-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في بحثنا هذا من المجموع الكلي للعاملين بمديرية الشباب والرياضية والذي يقدر ب 1377 عينة الدراسة:

بناء على العدد الإجمالي للتعداد البشري لمديرية الشباب و الرياضية المقدر ب 1377 اعتمدنا أخذ عينة عشوائية طبقية من مجموع الدراسة قدرها 20 % أي ما مجموعه 276 فرد موزعين بشكل عشوائي، بين العمال الإداريين و عمال الميدان وإخضاعها للدراسة من خلال توزيع الاستبانات عليهم جميعا وكذا إجراء مقابلات شخصية مع بعضهم خصوصا مع الذين كان لديهم الوقت الكافي لسماع لنا والإجابة على أسئلتنا، حيث كان لنا ذلك مع حوالي 09 أفراد، 03 منهم في مناصب إشرافية أعمال التحكم و) 06 | افراد في مناصب غير إشرافية (عمال التنفيذ)، وبعد إعادة جمع الاستبانات تبين لنا أننا قمنا باسترجاع 246 استبانة كلها صالحة للتحليل أي ما نسبته 13.89% من مجموع أفراد العينة الخاضعة للدراسة، وهي تساوي نسبة النجاح في توزيع الاستبانات، وبالتالي فان العينة العشوائية الفعلية الخاضعة للدراسة في 246 فرد، أي ما نسبته 86.17 % من مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية لتعميم الاستنتاجات المستخلصة من دراستنا على المجتمع الكلي.

6- الأدوات المعتمدة في الدراسة :

لقد اعتمدنا أثناء إعداد دراستنا الميدانية على عدة أدوات منها:

6-1- الوثائق الداخلية:

وهي الوثائق الصادرة عن المؤسسة الرياضية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وكذا الإحصائيات المنشورة في مجلات المؤسسة والموجودة في المواقع الإلكترونية على شبكة الأنترنت.

6-2 المقابلة الشخصية:

خلال فترة الدراسة الميدانية قمنا بعدة مقابلات شخصية، ثلاثة (03) منها كانت مع أفراد في مناصب إشرافية (إطارات وعمال تحكم) وستة (06) مقابلات مع عمال التنفيذ، وقد حاولنا اكتشاف وتشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة من خلال طرح بعض الاستفسارات التي كانت موجهة نحو محورين هما:

• المحور الأول:

أسئلة موجهة نحو التمكين الإداري الذي هو الأسلوب الذي تنتهجه إدارة المؤسسة من خلال القائمين عليها (المسؤولين) في تسييرها لمواردها البشرية، ومثال ذلك:

هل يثق المسؤول في العمل؟ هل تقوم الإدارة بتدريب العمال؟

هل تحفز الإدارة العمال؟

هل تدعم الإدارة العمال؟

هل توفر الإدارة للعمال ظروف عمل جيدة؟

هل تسهل لهم التواصل مع بعضهم ومع الإدارة؟

هل يشجع المسؤول العمال على العمل الجماعي؟ ... الخ

• المحور الثاني:

أسئلة موجهة نحو التمكين النفسي (الإدراكي) الذي هو الشعور النفسي الذي يحفز العامل على أداء لعمله بكل ثقة وكفاءة ومسؤولية، مثلا:

- هل لديك الكفاءات اللازمة؟

- هل لديك القدرة على التأثير؟

- هل لك حرية التصرف في عملك؟

- هل للعمل الذي تقوم به معنى لك؟

- هل تشعر بالمسؤولية في أدائك لعملك ؟ ... الخ

والغرض من المقابلة الشخصية هو معرفة بصفة مباشرة بعض الأمور المتعلقة بموضوع الدراسة التي لا يمكن أن نجدها أو نحصل عليها من الاستبيان خصوصا و مع الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية ، مما يجعلهم مشغولين وليس لهم الوقت الكافي للإجابة على أسئلة الاستبيان، وكذلك مع الأشخاص الذين لا يستطيعون ملء الاستبيان بأنفسهم بسبب عدم سيطرتهم على اللغة المستعملة أو عدم قدرتهم على فهم الأسئلة، لكن ما يعاب على هذه التقنية أنها تحتاج للكثير من الوقت والجهد، لذلك فهي أداة مكتملة.

3-6 الاستبيان:

ويعتبر الوسيلة الرئيسية في دراستنا لما له من تغطية واسعة لعينة الدراسة تصل إلى نسبة 100% وتسهل عملية تجميع المعلومات واستخلاص النتائج لذلك سوف نتناول بشيء من التفصيل .

• كيفية بناء الاستبيان :

على ضوء الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، كان من اللازم تصميم استبيان وتقديمه لإبداء الآراء في المؤسسة الرياضية لمعرفة مدى توفر بيئة المؤسسة على مؤهلات مادية وبشرية لتطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية وبما أن الاستبيان هو عبارة عن قائمة من الأسئلة التي يتم اعدادها واخراجها و اختبارها من قبل الباحث من خلال التقرب من المستقصى منهم ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة، فقد كانت أسئلة الاستبيان مقسمة إلى محورين هما :

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية المستجوبين (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الوظيفة-الحالية-الاقدمية أما المحور الثاني: فيشمل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي بدورها قمنا بتقسيمها إلى جزئين هما الجزء الأول: التمكين هو سلوك الإدارة أو المشرف الذي يمكن مرؤوسيه.

أما الجزء الثاني: التمكين هو الحالة النفسية أو الإدراك الناتج عن العامل أو المرؤوس . ويحتوي كل جزء من الجزئين على 20 فقرة تتضمن مختلف أبعاد التمكين أو أساليب .

وقد قمنا باستخدام التقسيم الخماسي الليكارتى الذي يعطي للمستقصى منه الحرية للإجابة على خيار من بين 05 خيارات،

وقد أعطى هذا التقسيم لكل خيار درجة يتم تقييمه على إثرها كما يلي :

- درجة 1 لا أوافق تماماً

- درجة 2 لا أوافق

- درجة 3 محايد

- درجة 4 أوافق

- درجة 5 أوافق تماماً

• صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة بكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ومفرداتها من ناحية 1 ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وفي ضوء آراء المحكمين قمنا بإعداد الاستبيان بصورته النهائية .

7-أساليب التحليل المعتمدة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وتحليلها، فرزها وترميزها، استخدمت الأساليب الإحصائية، وقد تم الانطلاق وفق سلم "ليكرت" الخماسي الذي صمم الاستبيان أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة - . المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى = 5 - 1 = 4 / 5 = 0.8 .

المدى = الفئة طول -

وبذلك تم تحديد المتوسط المرجح كالاتي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي " لا أوافق تماما -
- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي "لا أوافق- ."
- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي "محايد- ."
- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي "أوافق- ."
- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي " أوافق تمام "

ويمكن تلخيص ما سبق حسب الجدول التالي:

الدرجة	العبارة	المتوسط المرجح	أهمية العبارة
01	لا اوافق تماما	من 1الى1.8	منخفضة جدا
02	لا اوافق	من 1.81الى2.6	منخفضة
03	محايد	من 2.61 إلى 3.4	متوسطة
04	اوافق	من 3.41 إلى 4.2	مرتفعة
05	اوافق تماما	من 4.21 الى 5	مرتفعة جدا

وبعد تحديد الأوساط الموزونة بدأت المعالجة الإحصائية بالاستعانة ببرنامج Excel 2010 بواسطة أدوات

الإحصاء الوصفي التالية :

- التكرارات والنسب المئوية: قمت الاستعانة ب التكرارات و النسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد العينة، و كذا تحديد استجابات الأفراد تجاه عبارات محاور الاستبيان .
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط العام لكل محور .
- المتوسط المرجح: والذي يستفاد منه في معرفة اتجاهات أفراد المبحوثين وتحديد درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات المحور .
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف الإجابات الرئيسية والمتوسطات الموزونة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج البحث

1. الهدف من الدراسة الميدانية:

إن دراستنا التطبيقية جاءت امتدادا للمعارف التي تم تجميعها في دراستنا النظرية، ومن أجل إكمال الصورة علميا وعمليا، ركزنا في هذه الدراسة التطبيقية على الدراسة الشاملة باستعمال المقابلة الشخصية والاستبيان للحصول على المعلومات الكافية والأكثر موضوعية التي من شأنها أن تدرس واقع إدارة الموارد البشرية من حيث تمكين العاملين في المؤسسة الرياضية ، وعليه تكمن أهمية هذه الدراسة أنها مرآة عاكسة لواقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة والتي يمكن أن يفيد هذه المؤسسة مستقبلا، للعمل على أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار اعطاءه اولوية في مشاريعها التنموية وكذا أنشطتها الدورية. وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى :

- الكشف عن الأساليب الإدارية المستعملة في إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة.
- التعرف على اتجاهات العمال لأجل تطوير العمل داخل المؤسسة .
- التعرف على اتجاهات المشرفين في إدارتهم لفرق العمل داخل المؤسسة .
- الكشف على مختلف الأدوات والوسائل المستخدمة من طرف إدارة المؤسسة من أجل تمكين مواردها البشرية .
- الكشف على مستوى الوعي الإداري وكذا الحالة الإدراكية لدى العاملين تجاه أسلوب تمكين الموارد البشرية .
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات لإدارة المؤسسة من أجل مساعدتها على ترتيب أوضاعها وتصحيح ما يجب تصحيحه، والانتقال بها إلى مرحلة جديدة من العمل بما يناسب التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية باعتبار أن هذه الأخيرة هي الأساس في تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة .
- الإسهام في عرض آلية جيدة تجمع بين أطروحات المذكرة النظرية في تحسين أداء المؤسسة من جهة، وبيبين دور تمكين الموارد البشرية من جهة أخرى .
- الخروج باستنتاجات و اقتراحات تبين المكانة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و ما يجب أن تكون عليه من أجل مسايرة التوجهات العالمية في هذا الشأن.

2. تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة):

يتضمن هذا الجانب من الدراسة التطبيقية عرضاً لتحليل البيانات المتحصل عليها من أدوات الدراسة خصوصاً الاستبيان باعتباره الأداة الوحيدة التي تغطي جميع أفراد العينة، وكذلك لاحتوائه على كل إجابات الأشخاص المبحوثين والتي تهتم صلب الموضوع وتجب على الإشكالية المطروحة، وعليه سوف نقوم باستعراض أبرز نتائج الاستبيانات التي تم التوصل إليها خلال تحليل الفقرات، والوقوف على واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول الخاص بخصائص عينة الدراسة:

من خلال هذا العرض والتحليل سوف نتعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي هي جزء من المجتمع ككل والذي هو المؤسسة الرياضية، وعليه كانت النتائج كما يلي :

-توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	63	70%
	إناث	27	30%
المجموع		90	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبيان

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم () أعلاه أن عينة الدراسة تتكون من (90) مستجيب، منهم (63) ذكور بنسبة تقدر بـ 70% من إجمالي أفراد العينة، وهذا يعني أن أغلبية الأشخاص الذين خضعوا للدراسة هم فئة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الميداني الذي يتطلب شيئاً من الجهد البدني وقوة التحمل، وكذلك إلى طبيعة العمل بنظام المناوبة (ليلاً ونهاراً)، وهذا ما يتوفر في الطبيعة الفيزيولوجية لأجسام الجنس الذكري وهو ما

أكدته المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين، رغم أن سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة لا تفرق بين الجنسين بدليل أن 30% من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث، والذين يشتغلون في مناصب إدارية، وهذا لا يمنع أن نجد هؤلاء الإناث في الميدان إذا تطلبت أمور الشغل ذلك .

-توزيع عينة الدراسة حسب العمر :

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	من 18 الى 30 سنة	20	22.22%
الفئة العمرية	من 31 إلى 40 سنة	35	38.88%
	من 41 إلى 50 سنة	24	26.66%
المجموع	من 51 إلى 65 سنة	11	12.22%
		90	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم () أعلاه والذي يمثل أفراد العينة المدروسة حسب العمر، أن الفئة الأولى الأعلى نسبة والأكثر أهمية هي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة وتقدر بـ 38.88 %، تليها الفئة العمرية ما بين 18 و 30 سنة بنسبة 22.22 %، لتأتي بعدها الفئة العمرية المحصورة بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 26.66 % تأتي الفئة العمرية الأقل أهمية من حيث العدد بنسبة تقدر بـ وأخير 12.22 % إجمالي أفراد عينة الدراسة .

وعليه نلاحظ أن فئة الشباب (مجموع الفئتين الأولى (-18 30 سنة) والثانية (-31 40 سنة)) هي الفئة المهيمنة على التعداد البشري لعينة الدراسة بنسبة إجمالية تقدر بـ 61.1 %، وهذا ما ينطبق بصفة آلية على مجتمع الدراسة ككل، أي أن إجمالي الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية مديرية الشباب و الرياضة بسكرة يتكون من فئة الشباب.

ويرجع السبب في ذلك إلى :

- طبيعة تركيبة سوق العمل بالجزائر الذي يتكون في غالبته العظمى من الشباب .
- سياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة والتي تركز على فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر نشاطاً . وهذا ما يتوفر في فئة الشباب أكثر من الفئات العمرية الأخرى .
- أما سبب ارتفاع نسبة الفئة العمرية الثانية التي يتراوح أعمار أفرادها بين 31 و 40 سنة عن باقي الفئات الأخرى بنسبة تقدر بـ 38.88 %، فيعود إلى :
- امتلاكهم للخبرة والقدرة على التحمل والعطاء في نفس الوقت .
- سنها مثالي للرشد والعقلانية وتحمل المسؤولية كونها على درجة كافية من الوعي والخبرة في العمل أو في الحياة الإجتماعية .
- اهتمام المؤسسة بعملية التوظيف الفعال الذي يبنى على الانتقاء الجيد للأفراد طالبي العمل المتوفرين في سوق الشغل .
- تمسك المؤسسة بالموارد البشرية الشابة التي تمتلك كفاءة عالية في الأداء.

-توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي :

الجدول رقم 02: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	ابتدائي	03	%3.33
	متوسط	15	%16.66
المستوى الدراسي	ثانوي	30	%33.33
	جامعي	25	%27.77
	أخرى	17	%18.88
المجموع		90	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم أعلاه، أن الجزء الأكبر من مبحوثي الدراسة لهم مستوى ثانوي بنسبة تقدر بحوالي 33.33%، تليها فئة الجامعيين بحوالي 27.77%، لتأتي بعدها مباشرة فئة أخرى (خريجي التكوين المهني ومدارس التكوين الخاصة) بنسبة تقدر بـ 18.88%، ثم الفئة التي بحوزتها مستوى دراسي متوسط بـ 16.66% وفي الأخير نجد فئة المستوى الابتدائي بنسبة ضعيفة جدا تقدر بـ 4.2%. ويعود التنوع في النسب إلى احتياجات المؤسسة من القوى العاملة البشرية بجميع المستويات التعليمية والتخصصات التي تريدها، أما التقارب الموجود في النسب بين ثانوي وجامعي وأخرى (خريجي التكوين المهني والمدارس التكوينية الخاصة) فيعود إلى كون المؤسسة تحبذ استغلال الكفاءات والقدرات البشرية التعليمية، لأن هذه الفئات الثلاث لها القدرة على الانسجام مع الاستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة وكذا لها قابلية التكيف مع المتغيرات الطارئة في العمل .

أما فيما يخص الفئتين الأكثر أهمية فنجد في المركز الأول الفئة التي لها مستوى ثانوي بنسبة تقارب 33.33%

وليس ببعيد عنها في المركز الثاني فئة الجامعيين بنسبة 27.77 %، ويعود السبب في ذلك إلى احتياجات المؤسسة، حيث نجد أغلبية الفئة ذات مستوى ثانوي أغلب أفرادها متواجدين في العمل الميداني التنفيذي، أما الأفراد التابعين فئة الجامعيين فنجد أغلبهم في العمل الإشرافي (ميداني أو إداري) أو عمل غير إشرافي (إداري).
-توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل بالمؤسسة :

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	اقل من 5 سنوات	35	38.88%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	22.22%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	15.55%
الأقدمية	من 15 إلى أقل من 20 سنة	08	8.88%
	من 20 إلى أقل من 25 سنة	06	6.66%
	من 25 إلى أقل من 30 سنة	04	4.44%
	أكثر من 30 سنة	03	3.33%
المجموع		90	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال البيانات المدونة في الجدول رقم أعلاه أن فئة أفراد عينة الدراسة الذين تقل سنوات الأقدمية لديهم عن 05 سنوات هي الفئة المهيمنة بنسبة تقدر بحوالي 38.88 %، أما الفئة الضعيفة التي يمثل عدد أفرادها النسبة الأضعف في العينة بحوالي 3.33 % هي الفئة التي سنوات الأقدمية لديهم أكثر من 30 سنة، كما نلاحظ أن عدد أفراد الفئة يزداد كلما قلت سنوات الأقدمية لديهم بصفة تدريجية ومرتبطة والعكس صحيح، أي أن عدد أفراد الفئة يتناسب عكسيا مع سنوات الأقدمية في العمل داخل المؤسسة، وهذا يبرر السياسة التشغيلية المنتهجة من طرف المؤسسة الرياضية .

الجدول رقم (05) : يوضح اهتمام تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية

الرقم	العبارة	عدد تكرارات ارفق تمام	عدد تكرارات ارفق اوافق	عدد تكرارات محايد	عدد تكرارات لا اوافق	عدد تكرارات لا اوافق تماما	المجموع (عدد أفرد العينة)	المتوسطات المرجحة للعبارة	الأهمية المعنوية للعبارة
01	يعمل المشرفون في الإدارة على شرح أهدافها ورسالتها للعاملين فيها	92	98	50	02	04	246	4.10	مرتفعة
02	تشجعك الإدارة من خلال مديرها على المبادر والاجتهاد لاتخاذ القرارات بنفسك	42	72	57	48	27	246	3.21	متوسطة
03	تهتم إدارة المؤسسة بتدريبك وتطوير قدرتك ورفع كفاءتك واعدادك لتحمل المسؤولية في أداء مهامك	48	90	36	57	15	246	3.40	متوسطة
04	توفر لك الإدارة الامكانيات اللازمة والجو المناسب لاستغلال وإبراز طاقاتك الإبداعية	36	72	78	42	18	246	3.26	متوسطة
05	تحميك الإدارة من مخاطر المجازفة واتخاذ القرارات خارج التعليمات الرسمية	33	66	78	48	21	246	3.17	متوسطة
06	تعطيك الإدارة كل الصلاحيات لإتجاز عملك بالطريقة التي ترها أنت مناسبة	36	63	75	48	24	246	3.15	متوسطة
07	يتق مديرك في قدرتك وكفاءتك ويتخذ قرارات العمل بنفسك دون أن يتدخل	33	75	66	51	21	246	3.19	متوسطة
08	يستشيرك مديرك قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل أو طريقة إنجازة	56	84	45	31	30	246	3.42	مرتفعة
09	لا تنتظر الأذن من مديرك من أجل مباشرة العمل الموكل اليك وفقا لتعليمات الإدارة العليا	39	31	36	110	30	246	2.75	متوسطة
10	تحفزك الإدارة على نجاحك في المبادر اتخاذ القرارات الصائبة، سواء بالتخفيضات المادية أو المعنوية	42	78	36	72	18	246	3.22	متوسطة
11	لا تعاتبك ولا تعاقبك الإدارة على فعلك إذا بادرت خارج التعليمات الرسمية	27	24	48	120	27	246	2.60	منخفضة
12	توفر لك الإدارة كل ظروف العمل الجيدة من أجل أن تبذل في عملك	56	79	57	48	06	246	3.53	مرتفعة
13	تسهل لك الإدارة الوصول إلى مصادر المعلومات الضرورية لأداء عملك	96	87	39	15	09	246	4	مرتفعة
14	تسهل لك الإدارة طرق الاتصال والتواصل داخل الإدارة	87	96	36	15	12	246	3.94	مرتفعة
15	يشجعك مديرك على العمل الجماعي والتعاون من الآخرين	60	99	51	30	06	246	3.72	مرتفعة
16	يترك لك رئيسك الحرية الكاملة في اختيار وتحديد الطريقة التي ترها مناسبة في إنجاز العمل	42	81	51	54	18	246	3.30	متوسطة
17	تعمل الإدارة جاهدة من أجل تكييف أجور العمال وفقا لمستويات الأسعار والقدرة الشرائية	59	73	66	28	20	246	3.50	مرتفعة
18	يمنحك مديرك صلاحيات متعددة للتصرف في المهام التي يوكلها لك لأنه يتق في قدرتك	54	81	54	39	18	246	3.46	مرتفعة
19	يشاركك المشرفون في حل المشكلات اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وطريقة الانجاز	44	96	50	29	27	246	3.41	مرتفعة
20	الإجراءات والترتيبات المتخذة من طرف الإدارة تعطينا حرية في إنجاز العمل وتطويره	59	78	81	23	05	246	3.66	مرتفعة
	المجموع	1041	1523	1090	910	356	4920	67.98	
	م. الحسابي	52.05	76.15	54.5	45.5	17.8	246	3.40	
	النسبة المئوية	21.16%	30.95%	22.15%	18.5%	7.24%	100%	متوسطة (مقدولة)	

تشير البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم أعلاه أن المتوسط الحسابي المتوسطات المرجحة بالنسبة لعبارات تمكين الموارد البشرية من خلال سلوك الإدارة أو المشرف الذي يمكن مرؤوسيه يساوي 3.4 بانحراف معياري قدره 0.29 أما بالنسبة لسلم ليكرت، حيث ساعده في ذلك النسب المئوية المرتفعة لتكرارات عبارتي " أوافق تماما "و" أوافق"، حيث نجدها على التوالي 44.16% و 22.61% أي ما يفوق عن 30 فردا من أصل 90 فردا مع عبارة أوافق تماما و أكثر من 20 فرد مع عبارة اوافق اي بمجموع اكثر من 50 فرد من اصل 90 فرد. مع وجود أسلوب تمكين الموارد البشرية من خلال السلوك الإداري أو السلوك الاتصالي للمشرفين في المؤسسة الرياضية.

على عكس ذلك نلاحظ نسب تكرارات عبارتي لا اوافق تماما و لا اوافق منخفضة فنجدها عتي التوالي 8.61% و 7.38% اي ما يقارب 8 افراد من اصل 90 فردا مع عبارة لا اوافق تماما و كذلك ما يقارب 6 افراد مع عبارة لا اوافق اي بمجموع ما يقارب 14 فرد من اصل 90 فرد. ضد وجود أسلوب تمكين الموارد البشرية في إدارة الأفراد للمؤسسة الرياضية.

في حين نجد نسبة تكرارات عبارة "محايد" تقدر بـ 17.22% بمجموع ما يقارب 26 فردا من اصل 90 فرد وهذا ما يفسر أن هذه النسبة من الأفراد لا تدري إن كانت المؤسسة الرياضية تنتهج أسلوب تمكين الموارد البشرية في إدارتها للأفراد، بسبب :

- عدم اكثراتهم بالأساليب الإدارية التي يتم من خلالها تسيير الأفراد بمديرية الشباب و الرياضة وبالتالي يفسر ذلك أنهم غير راضين عن الطرق والأساليب المعتمدة في المشاركة في قرارات المؤسسة أو غير قادرين على المبادرة أو الالتزام في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج

وتفسيرها

تمهيد :

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

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان ومعالجته احصائيا لنتائج أسئلة الفرضية الأولى المتعلقة بالاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وبعد عملية التحليل ثم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: **لا يقوم تمكين الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على أسس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية** فقد تبين من خلال الجداول أن تمكين الموارد البشرية لا يقوم بتوظيف الموارد البشرية وفق اسم علمية وموضوعية على مستوى الادارة الرياضية حسب الفرضية الأولى ، وهذا ما تم تحليله من خلال نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة، فنأخذ كنموذج السؤال الثاني من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 64% من نسبة كل أفراد العينة والتي توافق على ان الادارة تعتمد على طرق تقليدية في أعلام المواطنين باجراء مسابقة توظيف، أما السؤال الرابع من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 64% من نسبة كل أفراد العينة والتي توافق على أن عملية توظيف الموارد البشرية على مستوى الادارة تشوبها الوساطة والمحابة، وكذلك السؤال السابع فكانت الإجابات بنسبة 59% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على أن عملية التوظيف في الادارة تشويه العديد من السلبيات والنقائص في اختيارها الموظفين، ومن هنا نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت وبالتالي فان مديرية الشباب والرياضة لا تقوم بعملية توظيف الموارد البشرية على اسس علمية وموضوعية.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

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

وهذا ما تم تحليله من خلال نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة، فتأخذ كنموذج السؤال العاشر من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 48% من نسبة كل أفراد العينة والتي توافق على أن الادارة تولي الأهمية الأزمة للعملية التدريبية لمواردها البشرية، أما السؤال الثاني عشر من خلال أجوبة الموارد البشرية المؤكدة حيث أن نسبة 62% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على ان الادارة تقوم باخضاع الموظفين الاطارات (المناصب العليا) إلى دورات تدريبية مخصصة، وكذلك السؤال الثالث عشر فكانت الإجابات بنسبة 52% من نسبة كل افراد العينة والتي توافق على أن الإدارة تعتمد على استراتيجية معينة في تدريب مواردها البشرية ، ومن هنا نستنتج أن الفرضية الثانية لم تتحقق و بالتالي فان مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تولي الأهمية اللازمة لتدريب الموظفين على أسس علمية .

خلاصة عامة

خلال هذا الفصل من الدراسة و الذي خصص للجانب التطبيقي لتشخيص واقع تمكين الموارد البشرية في الإدارة الرياضية، تبين لنا ان هذا الأسلوب الحديث في إدارة الأفراد له اتجاهين متكاملين هما الاتجاه الإداري للمشرف والإدارة مما يعبر عن المؤسسة الممكنة اي ان الادارة تقوم بعملية توظيف الموارد البشرية على أسس علمية و موضوعية داخل الادارة الرياضية و الاتجاه الثاني الذي تتوفر فيه شروط التمكين من طرف المشرف والإدارة أي أن تمكين الموارد البشرية تعتمد على ترقية الموظفين بناءا على أسس موضوعية داخل الإدارة الرياضية. و بالتالي توفر هذين الشرطين في المؤسسة نستطيع ان نقول ان عملية التمكين مطبقة و ناجحة الى حد مقبول و عليه فاسلوب تمكين الموارد البشرية موجود في المؤسسة و هذا ما وقفنا عليه بالادلة الاحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية بالإدارة الرياضية. وأن المكانة التي تصل اليها اي ادارة رياضية ليست وليدة الصدفة وإنما نتيجة الجهود المبذولة من طرف الادارة و المشرفين على المؤسسة الرياضية.

الاقتراحات

- تغيير الفلسفة الحالية للإدارة التي لا تزال تعتبر الموظف بمجرد مستخدم، إلى فلسفة تقوم على اعتبار الموظف موردا بشريا وحب الاستثمار فيه وتنميته من أجل أن تحقيق الأهداف المسطرة
- اعتماد مبدأ الكفاءة كشرط رئيسي في أي عملية ترقية خاصة تلك الخاصة بالمناصب العليا والوظائف السامية .
- توظيف متخصصين في إدارة وتنمية الموارد البشرية، واعطائهم مناصب قيادية من أجل الإشراف على إدارة الموارد البشرية وفق أسس علمية ومنهجية.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشر داخل الادارة الرياضية : الاعتماد على التمكين الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق خطط قصيرة، متوسطة وطويلة المدى
- زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعيدة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وتكوين وغيرها.
- وضع إدارة رياضية تم بتدريب وتكوين الإطارات من اجل تسسين الأداء الوظيفي.
- الابتعاد على المحاباة والجانب الاجتماعي في عملية التوظيف أو عزل الموظفين من المناصب القيادية
- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن الإدارة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- محاولة التخلص من السلبيات التي توجد في عملية تمكين الموارد البشرية و إخضاع المترشحين لشغل مناصب ووظائف عليا إلى دورات تكوينية متخصصة، خاصة في مجال القيادة ، التسيير ، الإتصال....الخ
- وضع نظام تقييم الأداء الأفراد خلال مساره المهني والاعتماد عليه فيما بعد في أي عملية ترقية الموظفين .
- دراسة تحارب الدول المتقدمة في مجال الوظيفة العمومية ومحاولة الاستفادة منها في تحسين أداء المرفق العام .

قائمة

المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أ- الكتب :

1. النعمان ، عبد الله (2010). الادارة الرياضية. ط1. البحرين : وزارة الثقافة والاعلام للطباعة و النشر .
2. ابو زينة، الشايب (2006). مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي الأردن : دار المسيرة
3. أبو مصطفى (2001). الإدارة وتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية
4. أحمد(2014). إدارة الأفراد الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق. ط1. إسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية .
5. الأشعري ((2000). مقدمة في الادارة العامة، جدة: الشركة الخليجية للطباعة ،
6. باهي (2001). سيكولوجية الإدارة الرياضية. ط 7. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
7. البداوي (2009). عولمة ادارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار السيرة للنشر .
8. بدوي (2001). موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، ط1، القاهرة ، دار الفكر العربي .
9. بربر (1997)، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت: مؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع .
10. بوداود، عطاء الله (2008). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
11. توفيق (1997)، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية،
12. الجيار (2008). الادارة الذكية التمكين التنظيم ادارة الافراد اتخاذ القرارات"، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث .
13. الجبوسي، جاد الشر(2000). الإدارة علم و تطبيق. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
14. حسونة (2007). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر.
15. حماد (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس، الجامعات، الاتحادات، الأندية ، المراكز). ط1، القاهرة: مركز الكتاب للنشر

قائمة المراجع والمصادر

ب- الرسائل والمذكرات:

1. بليلة ، ميلودي، (2017). دور تمكين الموارد البشرية في تطوير المنشأة الرياضية. رسالة ماستر منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة ألكلي امحمد أولحاج البويرة، الجزائر
2. بن بوزيد ، (2020). اهمية التمكين في ادارة الموارد البشرية. رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية
3. والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر
4. بناحي واخرون. (2017). الادارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. رسالة ماستر منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجلفة، الجزائر .
5. بورقازن .(2013)، واقع ادارة الموارد البشرة بالادارة العمومية. رسالة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية
6. جامعة المسيلة ، مسيلة، الجزائر .

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان

استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان:

واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية -مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة -

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات اللازمة

للدراسة التي تقوم بها، والتي تهدف إلى التعرف على ما مدى تطبيق هذا الأسلوب الحديث في إدارة

الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

أملا منكم التعاون لإنجاح هذا البحث، بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع

علامة (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم وعدم كتابة اسمكم على الوثيقة.

مع العلم أن الاستبيان شخصي وسري، ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

شكرا لكم مسبقا على حسن تعاونكم مع خالص تقديري واحترامي

الطالبة : زقير حافظ / صميذة ابراهيم

تحت اشراف الأستاذ : صواش عيسى

السنة الجامعية: 2021 / 2022

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموارد البشرية في مديرية الشبابة و الرياضة بسكرة ، لذا نرجو منكم التكريم بوضع العلامة (x) أمام العبارة المناسبة.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: من 18 إلى 30 سنة ما بين 31 و 40 سنة
- ما بين 41 و 50 سنة من 50 إلى 65 سنة
- 3- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى:
- 4- سنوات الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة
- من 20 إلى 25 سنة من 25 إلى 30 سنة
- أكثر من 30 سنة

المحور الثاني :

قائمة الملاحق

الفرضية الأولى : لا يقوم تمكين الموارد البشرية بعملية توظيف الموارد البشرية على أسس علمية وموضوعية داخل الادارة الرياضية

الرقم	الفقرة أو العبارة	درجة الموافقة				
		لاوافق تماما	لاوافق	محايد	وافق	وافق تماما
	الجزء الأول: التمكين سلوك الإدارة والمشرّف الذي يمكن مرؤوسيه					
01	يعمل المشرّفون في الادارة على شرح أهدافها ورسالتها للعاملين فيها					
02	تشجعك الادارة من خلال مديرها على المبادر والاجتهاد لاتخاذ القرارات بنفسك					
03	تهتم إدارة المؤسسة بتدريبك وتطوير قدرتك ورفع كفاءتك واعادتك لتحمل المسؤولية في أداء مهامك					
04	توفر لك الادارة الامكانيات اللازمة والجو المناسب لاستغلال وابرار طاقاتك الابداعية					
05	تحميك الادارة من مخاطر المجازفة واتخاذ القرارات خارج التعليمات الرسمية					
06	تعطيك الادارة كل الصلاحيات لإنجاز عملك بالطريقة التي تراها أنت مناسبة					
07	يثق مديرك في قدرتك وكفاءتك ويتركك تتخذ قررت العمل بنفسك دون أن يتدخل					
08	يستشيرك مديرك قبل اتخاذ أي قرر يخص العمل أو طريقة إنجازه					
09	لا تنتظر الآن من مديرك من اجل مباشرة العمل الموكل اليك وفقا لتعليمات الادارة العليا					
10	تحفزك الادارة على نجاحك في المبادر اتخاذ القرارات الصائبة، سواء بالتحفيزات المادية أو المعنوية					

قائمة الملاحق

الفرضية الثانية : لا يعطي تمكين الموارد البشرية الأهمية اللازمة لتدريب الموظفين على اسس علمية داخل الادارة الرياضية

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة أو العبارة
لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما		
					11	لا تعاتبك ولا تعاقبك الادارة على فشلك إذا بادرت خارج التعليمات الرسمية
					12	توفر لك الادارة كل ظروف العمل الجيدة من أجل أن تبذل في عملك
					13	تسهل لك الادارة الوصول إلى صادر المعلومات الضرورية لأداء عملك
					14	تسهل لك الادارة طرق الاتصال والتواصل داخل الادارة
					15	يشجعك مديرك على العمل الجماعي والتعاون من الآخرين
					16	يترك لك رئيسك الحرية الكاملة في الاختيار وتحديد الطريقة التي تراها مناسبة في إنجاز العمل
					17	تعمل الادارة جاهدة من أجل تكبير أجور العمال وفقا لمستويات الأسعار والقدرة الشرائية
					18	يمنحك مديرك صلاحيات متعددة للتصرف في المهام التي يوكلها لك لأنه يثق في قدراتك
					19	يشاركك المشرفون في حل المشكلات اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وطريقة الانجاز
					20	الاجراءات والترتيبات المتخذة من طرف الادارة تعطينا حرية في إنجاز العمل وتطويره

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02) : ترخيص لاجراء تربص ميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الادارة والتسيير الرياضي
الرقم 6-150 / م.ع.ت.ق.ا. و.ت.د / 2022

الى السيد محمّد بن حواي المولك المتحد الرياضيات

ترخيص لاجراء تربص ميداني

يشرفنا ان نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في الموافقة على اجراء تربص ميداني للطالب (ة) المستقبلة الذي ينتمي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة، قسم الادارة والتسيير الرياضي، بمستوى ثانية ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، علما أن التربص يدخل ضمن متطلبات التكوين لأجل نيل شهادة الماستر بالتخصص المذكور آنفا.

فترة التربص من: 12 فيفري 2022 إلى: 10 مارس 2022.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

بسكرة في: 20240120

رئيس القسم:
رئيس قسم الادارة والتسيير الرياضي
د/ جفالي مرابط

موافقة الهيئة المستقبلة:
المركز الرياضي الحواري بني مرة
تقبلت في: لساس

اسم المنشأة أو المؤسسة الموجه إليها:
المركز الرياضي الحواري بني مرة

ملخص

واقع تمكين الموارد البشرية في الادارة الرياضية دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة هدف الدراسة هو التعرف على ما اذا كان هناك وجود عدم - اهتمام عملية تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة الفرض من الدراسة والمتمثل في أنه لا يوجد اهتمام بعملية تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وشملت العينة مجموعة من الموظفين الادارين، وتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتمثلت الاداة المستخدمة في جمع المعلومات هو الاستبيان، اهم استنتاج توصلنا اليه هو وجود اهتمام بعملية تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

وشملت اهم الاقتراحات كل من:

- تغيير الفلسفة الحالية للإدارة التي لا تزال تعتبر الموظف بمجرد مستخدم، إلى فلسفة تقوم على اعتبار
 - الموظف موردا بشريا وحب الاستثمار فيه وتنميته من أجل أن تحقيق الأهداف المسطرة .
 - توظيف متخصصين في إدارة وتنمية الموارد البشرية، واعطائهم مناصب قيادية من أجل الإشراف على
 - إدارة الموارد البشرية وفق أسس علمية ومنهجية
 - استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن الإدارة تعاني من نقص كبير في هذا
 - محاولة التخلص من السلبيات التي توجد في عملية تمكين الموارد البشرية.
 - إخضاع المترشحين لشغل مناصب ووظائف عليا إلى دورات تكوينية متخصصة، خاصة في مجال القيادة،
 - التسيير ، الإتصال الخ
 - وضع نظام تقييم الأداء الأفراد خلال مسارهم المهني والاعتماد عليه في أي عملية ترقية الموظفين لاحقا.
 - اعتماد مبدأ الكفاءة كشرط رئيسي في أي عملية ترقية خاصة تلك الخاصة بالمناصب العليا والوظائف
 - السامية .
 - المتابعة الجدية للمسارات المهنية للموظفين، ومتابعة كل ما يتعلق ب: سلوكات، أداء، ترفيات... الخ.
- الكلمات المفتاحية:** الادارة التمكين الموارد البشرية، الادارة الرياضية ، التمكين الموارد البشرية

SUMMARY

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

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

Key words: Administration, planning, human resources, sports management, planning human resources