

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بيسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص تسيير المنشآت الرياضية

بعنوان:

واقع أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

(دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

ميراد خليل

من إعداد الطالب :

عباد عباس

السنة الجامعية: ٢٠١٥ / ٢٠١٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كَلَّمَكَ ١٤١٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿﴿﴾ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴿﴿﴾

بفضل الله وعونه تعالى خرج هذا العمل المتواضع للنور فالحمد لله على فضله

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف والموجه والدكتور الكريم

" ميراد خليل "

على صبره معي طيلة هذا البحث فكان خير دليل ومنبر لنا في هذا الطريق

كما أتقدم بالشكر الجزيل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي دون أن ننسى الأساتذة الكرام

كما لا ننسى الأصدقاء بالغرفة والذين لم يبخلوا عليا بنصائحهم القيمة وأخيرا أشكر كل من ساهم في هذا

العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إهداء

إلى نبع الحنان وكل الحنان ... إلى من تفرح لفرحي وتخزن لحزني إلى بر الأمان ... أمي العزيزة
إلى الذي يحترق من أجل أن ينير لي درب الحياة إلى الذي كان يزيد في عزمي وقوتي ... أبي العزيز.

إلى إخوتي الذين أقاسمهم الماء والهواء

إلى أعمامي وأبنائهم، إلى أخوالي وأبنائهم

إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى من شاركوني الغرفة " ضياء الحق ، قلص ، سفيان ، رشاد .. "

إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم

إلى كل الأصدقاء " مُخَد ، أسامة ، علي ، عباس ، بشير ، بلال ، بكر فائزي "

و إلى كل الذين جمعني بهم أيام الدراسة بدون استثناء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

الفهرس

شكر و تقدير
إهداء
الفهرس
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
مقدمة

..... الجانب التمهيدي

١ - إشكالية الدراسة.....	٤
٢ - فرضيات الدراسة.....	٤
٣ - أهداف الدراسة.....	٤
٤ - أهمية الدراسة.....	٥
٥ - أسباب اختيار الموضوع.....	٥
٦ - الدراسات السابقة و المشاهدة للبحث.....	٦
٧ - ضبط المفاهيم و المصطلحات.....	٧

الجانب النظري

..... الفصل الأول: الإدارة الرياضية

تمهيد

١ - مفهوم الإدارة الرياضية.....	١٢
١-١ - تعريف الإدارة الرياضية.....	١٢
١-٢ - أهمية الإدارة الرياضية.....	١٢
٢ - مكونات الإدارة الرياضية.....	١٣
٣ - المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....	١٣
٤ - المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.....	١٤
٥ - الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي.....	١٧
٦ - صفات الإدارة العلمية الفعالة.....	١٧
٧ - الدور الإجرائي للإدارة الرياضية.....	١٨
٨ - الجودة الشاملة و الإدارة الرياضية.....	١٨
٩ - تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية.....	١٨

١٩	١٠- وظائف الإدارة الرياضية
١٩	١٠-١- التخطيط
١٩	١٠-١-١- أهمية و مزايا التخطيط
٢٠	١٠-١-٢- مراحل التخطيط
٢٠	١٠-١-٣- أنواع التخطيط
٢١	١٠-١-٤- مقومات التخطيط
٢١	١٠-١-٥- مبادئ و أساسيات التخطيط
٢١	١٠-١-٦- خصائص التخطيط الفعال
٢٢	١٠-٢- التنظيم
٢٢	١٠-٢-١- انواع التنظيم
٢٣	١٠-٢-٢- عناصر التنظيم الجيد
٢٣	١٠-٢-٣- خطوات وضع التنظيم الجيد
٢٤	١٠-٣- التنسيق
٢٤	١٠-٣-١- أساسيات و مبادئ التنسيق
٢٥	١٠-٤- الرقابة
٢٥	١٠-٤-١- مفهوم الرقابة
٢٥	١٠-٤-٢- فوائد الرقابة في الإدارة الرياضية
٢٥	١٠-٤-٣- خطوات الرقابة
٢٦	١٠-٤-٤- معايير الرقابة

خلاصة

..... الفصل الثاني : المنشآت الرياضية

تمهيد

٣٠	١- المنشآت الرياضية في العصر القديم
٣٠	١-١- ملعب البنتاثون
٣٠	١-٢- ملعب الهيبودروم
٣٠	١-٣- البالاسترا
٣٠	١-٤- الليونيديون
٣٠	١-٥- الكولوسيوم
٣١	٢- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
٣١	٢-١- المدن الرياضية

٣٢	٣ - مفهوم المنشأة الرياضية.....
٣٣	٤ - إدارة المنشآت الرياضية.....
٣٤	٤-١ - الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية.....
٣٤	٤-٢ - الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية.....
٣٥	٤-٣ - الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية.....
٣٥	٥ - خصائص المنشآت الرياضية.....
٣٥	٦ - أسس تخطيط المنشآت الرياضية.....
٣٦	٧ - تعريف الإمكانيات.....
٣٦	٨ - أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية.....
٣٧	٩ - مبادئ الإمكانيات الرياضية.....
٣٨	١٠ - أنواع الملاعب.....
٣٩	١١ - مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية.....
٤٠	١٢ - نمط تسيير المنشأة الرياضية.....

خلاصة

..... الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية

تمهيد

٤٩	١ - مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
٥٠	٢ - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
٥٦	٣ - أهداف إدارة الموارد البشرية.....
٥٧	٤ - لأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية.....
٥٨	٥ - الميزة التنافسية لموارد البشرية.....
٥٨	٦ - أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية لمنظمة.....
٥٩	٧ - دواعي تغير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري.....
٦٠	٨ - الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.....
٦٢	٩ - أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.....
٦٥	١٠ - ماهية إدارة الموارد البشرية.....
٦٥	١١ - استراتيجية الموارد البشرية.....
٦٦	١٢ - مفاهيم أساسية لإستراتيجية الموارد البشرية.....
٦٦	١٣ - التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.....

الجانب التطبيقي

..... الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث

تمهيد.....	
١- الدراسة الاستطلاعية.....	٧٣
١-١- المجال المكاني.....	٧٣
١-٢- المجال الزمني.....	٧٧
٢- مجتمع الدراسة.....	٧٨
٣- عينة البحث.....	٧٨
٤- المنهج المتبع.....	٧٨
٥- أداة الدراسة.....	٧٨
٦- الأسس العلمية للدراسة.....	٧٩
٧- ضبط متغيرات الدراسة.....	٧٩
٨- الوسائل الإحصائية المستعملة.....	٨٠
خلاصة	

..... الفصل الثاني: عرض و تحليل النتائج

٨٣- تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.....	٨٣
١٠٦- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....	١٠٦
١٠٩- خاتمة.....	١٠٩
١١١- توصيات.....	١١١
١١٣- قائمة المراجع.....	١١٣
١١٥- الملاحق.....	١١٥

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
٠١	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و الحديثة	٥٩
٠٢	حجم مجتمع وعينة الدراسة	٧٨
٠٣	توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين	٨٣
٠٤	توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين	٨٣
٠٥	توزيع الاستبيان حسب السن الإداريين	٨٤
٠٦	توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين	٨٤
٠٧	يبين وجود توازن بين عدد الإداريين و الوظائف او لا	٨٥
٠٨	يبين تشغيل الإداريين حسب قدراتهم	٨٦
٠٩	يبين توفير المنشأة امتيازات الإداريين او لا	٨٧
١٠	يبين مدى شعور الإداريين بالانتماء للمنشأة و مواصلة العمل فيها	٨٨
١١	يبين حجم الأستجابة لمعظم مطالب الإداريين	٨٩
١٢	يبين توضيح ادارة الموارد البشرية لمهام الإداريين	٩٠
١٣	يبين تلقي الاشراف المتواصل في المنشأة	٩١
١٤	يبين مدى كفاءة إداريي المنشأة	٩٢
١٥	يبين إن كان هناك تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى أم لا	٩٣
١٦	يبين إن كانت هناك ظروف عمل جيدة في المنشأة أم لا	٩٤
١٧	يوضح قيام المنشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها	٩٥
١٨	يبين اعطاء الادارات و الاقسام المعلومات اللازمة لتحسين الأداء	٩٦
١٩	يبين إن كانت الكفاءات تناسب الأعمال ام لا	٩٧
٢٠	يبين واقع تناسب الاجور ع الأعمال	٩٨
٢١	يبين أساس اختيار العمال لمناصبهم	٩٩

١٠٠	هل تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية أولاً	٢٢
١٠١	عدد الدورات التكوينية التي أجراها الإداريين طيلة فترة عمله	٢٣
١٠٢	واقع العملية التكوينية في المشوار المهني للموظف	٢٤
١٠٣	يبين واقع العملية التكوينية في تحسين الأداء	٢٥
١٠٤	يبين واقع أداء ادارة الموارد البشرية	٢٦
١٠٥	يوضح بعض اقتراحات الموظفين لإدارة الموارد البشرية	٢٧

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
٠١	يبين وجود توازن بين عدد الإداريين و الوظائف او لا	٨٥
٠٢	يبين تشغيل الإداريين حسب قدراتهم	٨٦
٠٣	يبين توفير المنشأة امتيازات الإداريين او لا	٨٧
٠٤	يبين مدى شعور الاداريين بالانتماء للمنشأة و مواصلة العمل فيها	٨٨
٠٥	يبين حجم الاستجابة لمعظم مطالب الإداريين	٨٩
٠٦	يبين توضيح ادارة الموارد البشرية لمهام الاداريين	٩٠
٠٧	يبين تلقي الاشراف المتواصل في المنشأة	٩١
٠٨	يبين مدى كفاءة إداريي المنشأة	٩٢
٠٩	يبين إن كان هناك تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى أم لا	٩٣
١٠	يبين إن كانت هناك ظروف عمل جيدة في المنشأة أم لا	٩٤
١١	يوضح قيام المنشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها	٩٥
١٢	يبين اعطاء الادارات و الاقسام المعلومات اللازمة لتحسين الأداء	٩٦
١٣	يبين إن كانت الكفاءات تناسب الأعمال ام لا	٩٧
١٤	يبين واقع تناسب الاجور ع الأعمال	٩٨
١٥	يبين أساس اختيار العمال لمناصبهم	٩٩
١٦	هل تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية أولاً	١٠٠
١٧	عدد الدورات التكوينية التي أجراها الاداريين طيلة فترة عمله	١٠١
١٨	واقع العملية التكوينية في المشوار المهني للموظف	١٠٢
١٩	يبين واقع العملية التكوينية في تحسين الأداء	١٠٣
٢٠	يبين واقع أداء ادارة الموارد البشرية	١٠٤

١٠٥	يوضح بعض اقتراحات الموظفون لإدارة الموارد البشرية	٢١
-----	---	----

مقدمة

يرتبط تطور المنشآت الرياضية الحديثة إلى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم، لذا خصصت إدارة للاهتمام بهذا المورد وهي إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من الآليات التي تساهم بشكل ملموس في وضع البرامج التي يتم من خلالها الحصول على الأفراد ذو الكفاءات والمهارات، وتسييرها بشكل يتناسب مع وظائف المنشأة، ويساهم في تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضيء على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان. وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على واقع أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية. وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى المنشآت الرياضية، والفصل الثالث إلى إدارة الموارد البشرية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها.

لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

الجانب التمهيدي

١- الإشكالية

٢- الفرضية العامة

٣- أهمية الدراسة

٤- أهداف البحث

٥- أسباب اختيار الموضوع

٦- الدراسات السابقة

٧- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث

- خلاصة

الإشكالية

تختلف المنشآت في العديد من النواحي أو السمات المميزة لها مثل: رسالتها أو أهدافها أو استراتيجياتها أو أنظمتها أو فلسفات العمل التي تبنتها لتحقيق غاياتها الرئيسية، إلا أن هناك شيئا واحدا مشتركا يجمع بينها هو الاعتراف بان الأساس لتحقيق الأهداف يعتمد بصفة أساسية على المورد البشري. فنجاح كل منشأة يعني تحقيق الأهداف المسطرة وهذا يعتمد بصفة أساسية على معارف ومهارات العنصر البشري ومستوى أدائه للأعمال التي يمارسها، والتميز في خدمته، ففي خضم التطورات الحديثة أصبح الاهتمام بالمورد البشري إلزاما على إدارة الموارد البشرية لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم، فإدارة الموارد البشرية التي تعتبر من الآليات التي تساهم بشكل ملموس في وضع البرامج التي يتم من خلالها الحصول على الأفراد ذو الكفاءات والمهارات، وتسييرها بشكل يتناسب مع وظائف المنشأة، ويساهم في تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، فما هو واقع أهداف الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ؟

التساؤل العام

- ما هو واقع أهداف ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟

- التساؤلات الفرعية

١- ما هو واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية ؟

٢- ما هو واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية ؟

٣- ما هو واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية ؟

الفرضيات

الفرضية العامة

واقع أهداف ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد

الفرضيات الجزئية

١- واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.

٢- واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.

٣- واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.

أهداف البحث

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة واقع أهداف الموارد البشرية في المنشآت الرياضية
- الكشف على أهمية الموارد البشرية في عملية التسيير داخل المنشآت الرياضية

- التعرف على أهداف ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية
 - ما مدى أهمية هذه الأهداف في عملية التسيير الإداري
- أهمية البحث:

تكمن أهمية بحثنا في النقاط التالية

- دراسة دور المسيرين في تحقيق الأهداف المسطرة
- معرفة أهم النقائص في إدارة الموارد البشرية
- تسليط الضوء على واقع أهداف ادارة الموارد البشرية داخل المنشأة
- اهتمامنا لمستقبل الإدارة الرياضية

- أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه ادارة الموارد البشرية و الإدارة الرياضية .
- تماشيا مع تخصص الإدارة و التسيير الرياضي .

ب- الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .
- قلة معرفة العناصر الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، لاسيما ما يتعلق بأهدافها .
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة انه الحديث عن الإدارة و المنشآت الرياضية.

- الدراسات السابقة:

يعد موضوع المذكرة التي أنجزتها من المواضيع الحديثة و لقد وجدنا بعض المواضيع المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرتنا هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة الرياضية بصفة عامة ونذكر منه

-الدراسة الأولى:

- دراسة الطالب :نوري مراد تحت عنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة الرياضة "

-تحت إشراف الدكتور: سيف فؤاد

-المستوى الدراسي: شهادة الماستر سنة ٢٠١٤/٢٠١٥ جامعة قسنطينة

-دراسة ميدانية: دراسة ميدانية وزارة الرياضة

-الإشكالية: ما هو واقع تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة الرياضة؟

- الفرضية العامة: تنظيم الموارد البشرية داخل المنظمات الرياضية لها دور فعال بالنهوض بالرياضة .
- تهدف الدراسة الى : الوصول الى معرفة أن تنظيم الموارد البشرية له اهمية كبيرة في تطوير المنظمة الرياضية من خلال جمعنا للمعلومات التي توضح لنا أهمية هذه التنظيمات.

- ارتباط نجاح المنظمة الرياضية بتنظيم الموارد البشرية.

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي - إستمارة استبيان-.

- الدراسة الثانية:

- دراسة الطالب وائل أحمد علي تحت عنوان " واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية" -المستوى الدراسي: شهادة الماجستير سنة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ جامعة الملك سعود
- الإشكالية: ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية؟
- الفرضية العامة: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية يعكس غياب سياسة محددة توجه عمل هذه الإدارة.

- الفرضيات الجزئية :

- تعتمد المؤسسات الرياضية في عملها على ذوي المؤهلات البسيطة* .
 - عملية التوظيف داخل المؤسسات الرياضية لا تستجيب لاحتياجاتها ومتطلباتها* .
 - غياب عملية تنمية للموارد البشرية المتوفرة يجعل المؤسسات الرياضية أمام مشكل نُدرة للكفاءات المتخصصة مما يهدد الإستمرارية الفعلية لنشاطها.
- أهداف الدراسة :

- معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

- الاسهام في إثراء البحث العلمي في المجال الرياضي.

المنهج المتبع : إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث

الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية "هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ماله صلة بالتخطيط و التنظيم و المتابعة والتمويل و التوجيه و القيادة و التقييم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة في التربية البدنية والرياضية" التعريف الإجرائي: هي توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

إدارة الموارد البشرية:

عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع^(١) ، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة^(٢)" ، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع^(٣)".

المنشآت الرياضية:

المنشآت الرياضية هي تلك الهياكل والبنىات والمساحات التي تم إنشائها وفق شروط و معايير بغرض الممارسة الرياضية.

(١)، (٢) - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧، ص ٦٢.

(٣) - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٣١.

خلاصة :

للجانب التمهيدي أهمية كبيرة يساعدنا على التعرف على موضوع الدراسة في حد ذاته و عليه يمكن تحديد الإشكالية ثم تحديد الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية ، و هذا ما يسهل التعرف على أهمية البحث ثم التطرق إلى أهدافه و كذلك تجسيد أهم الدراسات السابقة التي أجريت في نفس اتجاه الموضوع و التي تكون مشابحة لموضوع بحثنا ولها علاقة به .

الجانب النظري

الفصل الأول الإدارة الرياضية

تمهيد

١ - مفهوم الإدارة الرياضية

٢ - مكونات الإدارة الرياضية

٣ - المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

٤ - المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية

٥ - الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي

٦ - صفات الإدارة العلمية الفعالة

٧ - الدور الإجرائي للإدارة الرياضية

٨ - الجودة الشاملة و الإدارة الرياضية

٩ - تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية

١٠ - وظائف الإدارة الرياضية

خلاصة

تمهيد :

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الإنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه علمنا الآن والرياضة واحد من الأنشطة الإنسانية التي أخذت. تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها وهذا يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية ، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها، وهذا الأخير مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الاولمبية مرورا بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم ووصولاً بالأنندية ومراكز الشباب .

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية حيث حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة.

١ - مفهوم الإدارة الرياضية

١-١ تعريف الإدارة الرياضية

- تعرف الإدارة الرياضية بأنها: عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.
 - كما تعرف الإدارة الرياضية بأنها: فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات .
 - وتعرف الإدارة الرياضية أيضا بأنها: توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.
 - كم أشار " كيلبي Kelly" وآخرون إلى الإدارة الرياضية بأنها: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية (١).
- ١-٢ أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة لتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم القواعد والإجراءات والقواعد في إطار زمني معين. أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة نفذت والأهداف حققت. ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة والنشاط يمثل محركا يحول الطاقة الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه . وعليه فمجا التربية البدنية والرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق التربية البدنية^١ والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لا بد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم ، وصولا لتحقيق الأهداف .

١ د- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط١، دار النشر عمان، ٢٠٠٢، ص ٥٢

وعند التكلم عن موضوع الإدارة في حقل من الحقول فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية :

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة .
 - الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود .
- وأخيرا العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها ويعني العملية الإدارية وهناك آراء ومقترحات كثيرة من اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي :
- الاجتماع لتحديد الأهداف .
 - النقاش الحر المفتوح .
 - الإصغاء بدلا من التحدث .
 - الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم .
 - صنع القرارات في المكان المناسب والزمان المناسب .

٢- مكونات الإدارة الرياضية:^١

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

- العامل البشري .
- العمل الجماعي .
- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها .
- القائد الإداري.

٣- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:^٢

لقد أشار الإداري الأمريكي "kanz" بأن الإدارة الرياضية تعتمد على ما يلي :

أ- المهارات الفنية : وقد وضعها "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات ،وهي تتضمن

معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص ،و القدرة على كيفية استخدام التنفيذ في المجال الرياضي .

ب- المهارات الإنسانية : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس

تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا ،و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة .

١ - نفس المرجع السابق ص ٥١ .

٢- المرجع نفسه، ص ٥٢.

ج- مهارات الإستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

إن إدارة التربية البدنية و الرياضية تعتبر الأصعب وأهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين ، وجميع العاملين في مجالاتها و ميادينها الواسعة .

كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية ، وعلى المنشآت والمرافق و المعدات والأدوات بالدرجة الثالثة . ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية .

٤- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :^١

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية ، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي :

أ- مبدأ التوازن : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت ، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها ، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته

ب- مبدأ التبسيط : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها .

ج- مبدأ التخصص : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة ، ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول : "إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيرا نسبيا " .

١- نفس المرجع السابق، ص(٥٣-٥٤-٥٥-٥٦) .

د- مبدأ التنميط: يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ، ثم تستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة .

هـ- مبدأ الحوافز المادية : يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعه

و- مبدأ العلاقات الإنسانية : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة .

وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة ، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما ، كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة

* تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات .

ذ- مبدأ التخطيط: يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين ، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها .

وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها ومكان التنفيذ والزمن الواجب أن ينفذ فيه ، لأن التخطيط يرقب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

ح- مبدأ الرقابة : يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ و من ملاحظة سير العمل .

ط- مبدأ القيادة : إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله ، وعلى المثابرة ليتم انجاز المهمة الموضوعه ، وعلى امتلاك الشخصية و القدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين ، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

ك- مبدأ السلطة والمسؤولية : إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة و الإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها .

ل- مبدأ اتخاذ القرار: يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين .

م- مبدأ استخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينيا إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها، فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لاتفق والخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها و بيان كيفية التصرف فيها

٥- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي:^١

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها كآآتي :

أ- البرامج: وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء ورياضة المعاقين ،لرياضة الموهوبين عل المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

ب- المستفيديون: وهما لأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفتاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب ، وأيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء والتي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشارك في برنامج معين .

ج- القادة: ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبرته ولاشك أن الإخبار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي وهو في الأساس التعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي :

١ - عوادي عبد الجبار وآخرون : مذكرة بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية و الرياضية، دفعة

- من هو القائد؟ - ماذا يستطيع القائد؟ - ماذا يريد القائد؟.

وتماشيا مع المبادئ العامة للإدارة العلمية فإنه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها، فقد قال رسول الله (ص) في هذا المجال "إذا سافر ثلاثة فليؤمر أحدهم"، فالثلاثة هم مجموعة من الأفراد والسفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائدا لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة ومن دواعي اختيارها :

- ✓ اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب .
- ✓ أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان .
- ✓ وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.
- ✓ التأهيل العلمي .
- ✓ التأهيل الإداري .
- ✓ الموضوعات السلوكية والشخصية .

ج- المنشآت: ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة

ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات .

د- الميزانيات : تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضا

التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لابد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعية إلا أننا أصبحنا بعين كل البعد عن العمل الموضوعي وتحديد الميزانيات المتاحة الحجم .

٦- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :^١

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي :

أ- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها

ب- التكامل : ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضة جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصص ، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام والأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة .

١- مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة ، ص(١٨، ١٩)

ج- المستقبلية : ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط ، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني و تطلعات في زمن آت ،وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر الى الماضي لتستقي منه الدروس ،وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا من أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

د- الانفتاح: ويعني أن تتحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها ،تتأثر بها .

٧-الدور الإجرائي للإدارة الرياضية ^١ :

يتمثل الدور الإجرائي في الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها وهذه الأدوار في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي :

- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب والوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

- وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية ،وتنسيق الأداء والترابط بينهما ،حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .

- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه .

- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات والإجراءات ،على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها ،بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة ،مع العمل على تصحيح الانحرافات ،بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .

- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة .

٨-الجودة الشاملة والإدارة الرياضية ^٢ :

تعني " الجودة الشاملة " ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة بين كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها .

٩-تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :

2- مفتي إبراهيم حماد نفس المرجع السابق،ص(٢٠-١٩).

١- مفتي إبراهيم حماد نفس المرجع السابق،ص(٢٠-٢١).

يتحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي :

أ- الأداء الصحيح : وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له ، وفي الزمن المحدد لإنجازه

ب - التركيز على كل العمليات والنتائج معا : وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه ، والتدقيق في

استمرار تطويره ، بجانب العمل على تحقيق أهداف المرجوة ، وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها .

ج - تنمية الموارد البشرية : وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال

الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي ، وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل ، و التأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية .

١٠- وظائف الإدارة الرياضية :

إن الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى لها وظائف تؤديها أو عمليات وهي كما يلي :

- التخطيط .
- التنظيم .
- التنسيق .
- الرقابة .

ويرى البعض أن عمليات أو وظائف الإدارة يمكن أن تضم بالإضافة إلى ما سبق كل من التوجيه ، ووضع الميزانيات وإصدار الأوامر .

١٠-١- التخطيط وتعريفه:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى و له عدة تعاريف :

فقد عرفه فايول "إن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

و يعرفه إبراهيم سعد الدين هو "مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدد وفقا لطريقة مثلى".

و يعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط و البرامج الكفيلة

بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".

١- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط٣، ٢٠٠٣، ص(١٦-١٧).

١٠-١-١- أهمية ومزايا التخطيط :

- التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مسارها ، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزاياه :
- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها .
- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات .
- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلفها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار .
- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد .
- يعمل على لاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد .
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط .
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها وأعدت عدتها .

١٠-١-٢- مراحل التخطيط :^١

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

١٠-١-٣- أنواع التخطيط :^٢

أ- التخطيط الإستراتيجي (strategic planning): وهو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة وبسبل

الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة.

١ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون نفس المرجع السابق، ص ١٨ .

٢- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، ٢٠٠٥، ص ٥١ .

ب- التخطيط الوظيفي (functional planning) :وهو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل الإنتاج ، التسويق ، التمويل .

١٠-١-٤- مقومات التخطيط (Ghehequitements of planning):^١

عملية التخطيط عملية متعددة الجوانب ومن ثم فإن من اللازم أن تقوم على أسس سليمة مدروسة ويمكن إجمالها فيما يلي :

أ- تحديد الهدف : الهدف من كل تخطيط هو محاولة تحديد وتحقيق غرض معين ومن ثم فإنه من اللازم أن يحدد هدف التخطيط بوضوح .

ب- موارد للتنفيذ الخطة : لا يكفي في التخطيط أن يكون للدولة أهداف عامة ينبغي تحقيقها بل يجب أن يكون في وسعها تنفيذ تلك الأهداف قابلة للتحقيق ، وأن يكون لدى الدولة الوسائل الكفيلة بتنفيذها .

ج- الأهداف الإدارية اللازمة للتنفيذ : قد تكون الأهداف محدودة وقابلة للتنفيذ وتمتلك الدولة الوسائل المادية ومصادر الثروة الطبيعية ، ولكنها لا تمتلك الجهاز الإداري لتنفيذ المشروعات ولهذا من اللازم إعداد الجهاز الإداري وتحديد مختلف أنواع الوظائف الفنية وغير الفنية التي يقضيها تكوين ذلك الجهاز .

د- بحث أولوية التنفيذ : ولكي يكون التنفيذ سليماً يقتضي تقديم بعضها على البعض الآخر تبعاً لأهمية كل منها ومدى تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف .

هـ - تحديد الوقت اللازم للتنفيذ : ويعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت كمية التخطيط العام بزمن التنفيذ مثل : مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر .

١٠-١-٥- مبادئ وأساسيات التخطيط (principales and Essentials of planning):^٢

يمكن أن نفهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية للتخطيط هي:

أ- مبادئ المساهمة في تحقيق الأهداف .

ب- مبادئ أولوية وأسبقية التخطيط .

ج - مبدأ شمولية التخطيط .

د- مبدأ فاعلية التخطيط .

١٠-١-٧- خصائص التخطيط الفعال في الهيئة الرياضية ومشروعاتها :

١- مروان عبد المجيد ابراهيم : مرجع سابق ، ص ٩٠ .

٢-٢- مروان عبد المجيد ابراهيم نفس المرجع السابق، ص ٩٥ .

ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعالا ومثمرا، وإنما لابد من توافر عدد من الخصائص فيه حتى يمكن أن يؤتي ثماره، ويصبح تخطيطا فعالا .

ومن هذه الخصائص ما يلي^١ :

- ✓ واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها.
- ✓ أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية .
- ✓ أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المزمع تنفيذه، بمعنى شموله لكافة النقاط الهامة
- ✓ كفاءة ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
- ✓ أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في الإجراءات .
- ✓ ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة الرياضية، وكذلك التنسيق بين الخطط المختلفة .
- ✓ أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان .
- ✓ توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الاقتصادية) . وضع الخطة البديلة للعمل بها إذا أستجدت من الأمور ما يجعل الخطة الأصلية غير صالحة وطالما أن عملية .

١٠-٢- التنظيم :

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي ابتدعه الإنسان قديما فلا يمكن لأي عمل من الأعمال إن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم ، فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل مع بعضهم لغرض تحقيق أهداف .

١٠-٢-١ مفهوم التنظيم :

يعني التنظيم " تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " ويعرف كذلك " نسق العلاقة بين أجزاء تكمل بعضها البعض " ^٢ و قد عرفه mooney " التنظيم كل تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك . ويرى louis.a.allon بأنه عملية تحديد و تجمع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل أكبر فاعلية للتحقيق الأهداف ^٣ .

١٠-٢-٢ أنواع التنظيم :^٤

١ - التنظيم الرسمي :

١ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون نفس المرجع السابق، ص٢٩ .

٢ - نفس المرجع السابق، ص٤١ .

٣ - مروان عبد المجيد ابراهيم : مرجع سابق ، ص٥٥ .

٤ - مروان عبد المجيد ابراهيم : مرجع سابق ص(٦٠-٦١) .

وهو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقة و المستويات الأعمال التي يقوم بها الفرد و توزيع الاختصاصات ، و يتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة كضم الوحدات على المستوى التنفيذي ، و بعده القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام و إدارات و مصالح و هكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة الكاملة للمؤسسة أو الهيئة .

ب - التنظيم غير الرسمي :

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع و الاعتبارات الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مخصصة على أساس تولدها تلقائيا و تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة ، و عليه أن التنظيم غير الرسمي لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي و هو يهتم بالتنظيم كما هو كائن ، لا كما يجب أن يكون و الجماعة الصغيرة هي تحد عناصر التنظيم غير رسمي .

١٠-٢-٣ عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية :^١

فيما يلي تحدد العناصر التي يجب توافرها في التنظيم الجيد و هي كما يلي :

- وجود هيكلية واضحة للتنظيم .
- توزيع مسؤوليات محددة على رؤساء الأقسام أو الفروع في التنظيم .
- ضرورة تناسب المسؤوليات مع السلطات .
- توحيد مصدر الأوامر للأفراد العاملين .
- عدم تخطي الرؤساء المباشرين .
- حل الخلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة .

١٠-٢-٤ خطوات وضع التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية :^٢

- تحديد أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية .
- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية و تصنيفها .
- تخصيص الأقسام أو الأدوات أو الفروع طبقا لتصنيف الأعمال و تحديد أهدافها ، و تحديد اختصاصاتها و سلطاتها .
- وضع لوائح العمل التنظيمية .

١ - ي نفس المرجع السابق، ص ٤١ .

٢ - نفس المرجع السابق، ص ٤٢ .

- وضع سياسات و إجراءات في كل قسم أو إدارة أو فرع .
 - وضع النظم الرقابية و محتويات التقارير الدورية .
- ١٠-٣-١ التنسيق وتعريفه:^١

التنسيق أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية و هو عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد و الوحدات في شكل منظم بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك و قد عرفه james d.moony " بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك .

١٠-٣-١ : أساسيات أو مبادئ التنسيق :

هناك ثلاث أساسيات أو مبادئ رئيسية هي :

١٠-٣-١-١-١ وحدة الأمر unity of command :

إن المرؤوس لا يسأل إلا أمام رئيس واحد ، و كما يرى فايول أن الجسم ذو الرأسين سواء في عالم البشر أو الحيوان أمر شاد و غريب ، و سوف يجد صعوبة في البناء و الاستمرار و يوجد انتقاد في الوقت الحاضر لمبدأ الأمر لأنه لا يتلاءم مع الأوضاع الإدارية المعقدة .

حيث يطلب المسؤولين في الوقت الحاضر مزيدا من المرونة بين الرئيس و المرؤوس .

١٠-٣-١-٢-١ التسلسل الإداري : scalar chooin :

يعتبر التسلسل الإداري أحد المبادئ التي نادي بها هنري فايول حيث أشار إليه جيدا تسلسل الأمر ، يقوم هذا المبدأ على أن السلطة الإدارية في التنظيم تبدأ في القمة و تنساب في أسفل في شكل تسلسل إداري مستقيم ... و يساعد مبدأ التسلسل الإداري على التنسيق لأن المسؤولين هم الذين يعرفون الأسباب الخفية للقرارات الرئيسية

١٠-٣-١-٣-١ نطاق الإشراف الإداري :

نلاحظ في أي هيكل تنظيمي أن المسؤول يوجه ويشرف على عدد من المرؤوسين و يجب على المسؤول أن تكون لديه القدرة في التنسيق بين مختلف الأنشطة و تحقيق التكامل بين وحدات العمل بالتنظيم لذلك من المهم اختيار نطاق الإشراف المناسب وقد يتصف نطاق الإشراف المناسب .

وقد يتصف نطاق الإشراف الإداري بالضيق أو الاتساع و يتوقف هذا على المسؤول و موقعه في التنظيم و عدد أفراد الوحدات التي يشرف عليها.

١- نفس المرجع السابق، ص(١٨٠-١٨١-١٨٢) .

١٠-٤ الرقابة :

من الناحية اللفظية تتساوى الرقابة مع كلمة المتابعة .

١٠-٤-١ مفهوم الرقابة :

الرقابة هي متابعة الأعمال و معرفة العايات و المشكلات التي تواجه الفرد أثناء العمل و تبدأ مند بداية عملية التخطيط و تنتهي عند حل المشكلة .

كما تعرف على أنها " هي التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة أو عملية التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة " .^١

وهي كذلك " التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة و محاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها " .^٢

١٠-٤-٢ فوائد الرقابة (المتابعة) في الإدارة الرياضية :^٣

أ- تحقيق الرقابة :

حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها .

ب- تحقيق تنمية الكفاية :

حيث كهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعة و الخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، وهناك فوائد أخرى لرقابة الإدارة الرياضية نلخصها في الآتي :

- تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر و في زمن أقل .
- حث و تشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم .
- تحليل أسباب الخطأ و الإخفاق و التعرف على وسائل التصحيح و العلاج .
- تكشف الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع بعلاجها .
- التعرف على معوقات العمل و المشكلات التي تعترض العمليات الإدارية .

١٠-٤-٣ خطوات الرقابة (المتابعة) :^١

١ - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٣ ، ص٩٢ . الإسكندرية ، بدون طبعة ، ٢٠٠٣ ، ص٩٢ .

٢- عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠٠١ ، ص٣٨ .

٣- نفس المرجع السابق ، ص(١٢٣-١٢٤) .

الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق رقابة (متابعة) فعالية تحددها في ما يلي :الرقابة

- وضع معايير الرقابة .
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا .
- تحديد ما إذا كان هناك انحراف، و تحديد درجته و ذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء .
- تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب .
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها و النتائج المتوقعة للخطة .

١٠-٤-٤ المعايير الرقابية:

يجب أن تتناسب المعايير الرقابية مع الهدف من العملية بما يحقق سرعة و دقة قياس الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة أكبر درجة كفاية ممكنة وهناك أنواع للمعايير الرقابية وهي كما يلي :^٢

أ- الأهداف كمعيار رقابي :

الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية ، وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها أو سعي الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف .

ب- اللوائح و النظم و الأجواء و السياسات كمعيار رقابي :

اللوائح و النظم و السياسات كلها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها يعكس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف .

ج- الزمن كمعيار رقابي :

لا المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر كل منها مرحلة و بيان ما تم إنجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا .

١ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون نفس المرجع السابق، ص ١٢٤ .

٢ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون نفس المرجع السابق، ص ١٢٦ .

خلاصة

الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطوره كما و نوعا ، و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية في نفس الوقت و العلاقة بين الإدارتين العامة و الرياضية .

و نستخلص من هذا الفصل ان للإدارة الرياضية دور فعال في مختلف المؤسسات و المشروعات مهما كان طبعها.

الفصل الثاني المنشآت الرياضية

تمهيد

١ - المنشآت الرياضية في العصر القديم

٢ - المنشآت الرياضية في العصر الحديث

٣ - مفهوم المنشأة الرياضية

٤ - إدارة المنشآت الرياضية

٥ - خصائص المنشآت الرياضية

٦ - أسس تخطيط المنشآت الرياضية

٧ - تعريف الإمكانيات

٩ - أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية

١٠ - أنواع الملاعب

١١ - مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية

١٢ - نمط تسيير المنشأة الرياضية

خلاصة

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

تمهيد

- ١- مفهوم إدارة الموارد البشرية .
- ٢- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .
- ٣- أهداف إدارة الموارد البشرية .
- ٤- لأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية .
- ٥- الميزة التنافسية لموارد البشرية.
- ٦- أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية لمنظمة.
- ٧- دواعي تغير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري .
- ٨- الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية .
- ٩- أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية .
- ١٠- ماهية إدارة الموارد البشرية .
- ١١- استراتيجية الموارد البشرية .
- ١٢- مفاهيم أساسية لإستراتيجية الموارد البشرية.
- ١٣- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

خلاصة

تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد وفي جماعات العمل أهم القوي وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المنشآت الرياضية فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لها فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات واحتمالات الفشل الانهيار فكثير ما يكون فشل المنشآت يرجع إلى ضعف نظام العاملين وعدم كفاءة المدربين في التحليل والتخطيط وفي رسم السياسات والإستراتيجيات وعلى ضعف القدرات والمهارات لدى العاملين والمدراء بصفة عامة ، وفي فصلنا هذا سنتطرق الى إدارة الموارد البشرية.

ادارة الموارد البشرية

١- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة الموارد البشرية، إلا أنه في الوقت الحاضر فإن اصطلاح إدارة الموارد البشرية يعد اصطلاحا حديثا والذي حل محل إدارة الأفراد أو التسميات الأخرى نتيجة للتوسع والتعمق في النظرة إلى العنصر البشري باعتباره موردا كبقية الموارد الأخرى للمؤسسة، وقد كانت سنة ١٩٩٠ هي نقطة التحول حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع الدور الإستراتيجي لهاته الموارد بالمؤسسات الاقتصادية.^١

وللوقوف على مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية فإننا سنتناول مجموعة من التعاريف لأهم الكتاب المختصين في هذا المجال:

لقد حدد "معهد إدارة الأفراد البريطاني" في سنة ١٩٥٤ مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنه: "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة".^٢

إن هذا التعريف قد تأثر بالمرحلة الزمنية التي طرح فيها حيث لم يكن قد تعمق في دور الأفراد بمؤسسات الأعمال بالقدر الذي يجعل مفهومها ذا نواحي شمولية متعددة، ولهذا فقد أشير إليها بأنها تلك الوظيفة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

ويعرفها الأستاذ "Flippo-E" وهو أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".^٣

ويرى مصطفى محمود أبو بكر: "أنها عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة".

كما يرى الأستاذ "Sikula. A" إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات التخطيط، القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".^٤

^١ د. رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ١٥.

^٢ د. صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس ١٩٩٤، ص ٢٧.

^٣ د. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ١٨.

^٤ د. صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ١٦.

وأخيراً يشير أستاذ إدارة الأعمال على مستوى الجامعات الأمريكية "Dessler Gary" أن إدارة الموارد البشرية هي: "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"^١.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الاقتصادية التي تختص باستخدام العنصر البشري، وكل مال يتعلق به من أمور وأن هدفها الأساسي هو: "تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه" وأنها مكلفة بمجموعة من المهام أو الوظائف وهذه الوظائف هي:

- تحليل العمل.
- تخطيط القوى العاملة.
- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية.
- وضع نظام للحوافز.
- تقييم نظام الأفراد.
- صيانة ورعاية القوى العاملة.
- تقييم الأعمال ووضع نظام لدفع الأجور.

٢- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب^(٢).

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية وبداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي .

^١ - جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية ٢٠٠٣، ص ٣٤.

^(٢) - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط ٣، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢٤.

- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية.
- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال و الشركاء.
- وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا.

٢-١ مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

- لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:
- المكننة وحوّلها محل العامل .
 - ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل(المصنع).
 - إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من

عام ١٨٩٠ تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فريدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة .

وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي^(١):

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

(١) - سمير مُجد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧، ص ١١.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات المالية:

يقول الكثير إن ظهور حركة الإدارة العلمية أدى بدوره إلى ظهور المنظمات العمالية، وذلك لأنها كانت تحاول دائما استغلال العمال، لذلك حيث يرون بأن هذه المنظمات قد تطورت ونمت خاصة في الدول الصناعية حيث جاءت هذه المنظمات العمالية من أجل إعطاء الحق للعامل وذلك بدفع الأجور وتقليل ساعات العمل وتوفير الوسائل المناسبة، لذلك نجد أن العمال باتوا يستخدمون الإضراب كأسلوب للضغط و القوة.

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرف اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات (alpha و beta) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، و بتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي و الرعاية الصحية .

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، وهي كبدية لظهور أقسام شؤون الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام ١٩١٥ أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام ١٩١٩ قامت ١٢ كلية بتقديم برنامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، و بحلول عام ١٩٢٠ أصبحت إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم في الكثير من الشركات والأجهزة الحكومية^(١).

٢-٢ مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية:

المرحلة الأولى: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

شهدت هذه المرحلة تطورا في مجالات العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب -هاوثورث- بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة - التون مايو- وقد أُنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة الثانية: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لم تكنفي إدارة الموارد البشرية بهذه التطورات، بل تطورا بارزا في السنوات الحديثة واتسع نطاق عملها، حيث أصبحت مسؤولة على عدة جوانب مثل تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن الجهود المبذولة وكذا تحفيزهم، إضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

(١) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، ١٩٩٨، ص ٢٣.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل ف نجد أن هناك نموا متزايدا نتيجة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية فهناك الكثير من التحديات التي تعرقل إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات الأوتوماتيكية الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز الكثير من الوظائف بعد أن كانت على العامل^(٢).

٣- مدارس إدارة الموارد البشرية:

ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الإدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات و مناهج مختلفة لدراسة الإدارة وفيما يلي أهم هذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي:

٣-١ مدخل الإدارة العلمية:

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) وكان يعمل مهندسا بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد لاحظ تايلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيودان^(١):

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
 - كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.
- ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تايلور في أن هناك دائما طريقة نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل أمثل.
- فقد لاحظ تايلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاصة، وذلك بغرض اختصار وتفادي الحركات غير الضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت الطريقة باسم (دراسة الوقت والحركة).

وقد قوبلت حركت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في أن تايلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، واعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى.

(٢) - صلاح عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٠، ٢٦.

(١) - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: مرجع سابق، ص ٢٣.

٢-٣ مدخل وظائف الإدارة:

كان هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) والذي يعمل مهندس بإحدى الشركات بفرنسا يجري عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قام بنشر مؤلفه عام ١٩١٦ بعنوان (الإدارة الصناعية و العمومية)، وقد أبرز فايول الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج.

من أهم العلماء الذين ساهموا بدراساتهم في هذا المدخل هو "ماكس وبر" (١٨٦٤-١٩٢٠) عالم الاجتماع الألماني، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديم نموذج الخالص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها. فمن الناحية نجد أن العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وأن العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا و أفقيا في منتهى الصعوبة^(١).

٣-٣ مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (١٨٨٠-١٩٤٩) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتریک ما بين ١٩٢٤ و عام ١٩٣٢.

وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة و التهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال. وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض منها:

قام الباحثون باختبار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير أنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين. فاستنتجوا أن هناك عامل آخر غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

- الحوافز المعنوية للأفراد تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الحوافز المادية التي تعمل على رفع

الروح المعنوية للعمال وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

(١) - زيد منير عبوي، سامي حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، ط ١، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٧، ١٨.

- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع^(٢).

٣-٤ المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج و العمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات.

وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صورة رقمية يعبر عنها برموز و علاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم و رؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح يسهل لهم عملية اتخاذ القرارات^(٣).

٣-٥ مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها العديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها.

وبناء على ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المجال هو الحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء.

وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

- **المدخلات:** لا توجد أي منظمة تتمتع بالاكتمال الذاتي ، إذ لابد لها أن تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد والخدمات والمعدات والأموال والأسواق... الخ.

- **العمليات التحويلية:** وهي استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة.

- **المخرجات:** وهي ما تقدمه المنظمة للبيئة كناتج للنشاط التحويلي مثل: الخدمات، أو المعلومات... الخ.

- **الإدارة:** وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة.

- **الأثر المرتد:** ويعني المعلومات اللازمة لتتأكد الإدارة أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت.

- **المحيط:** المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها

إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط.

- **الوصول إلى المحيط بأكثر من طريقة:** تعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة.

(٢) - سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وليد سيرفس، ط٢، القاهرة، ١٩٩٨، ص١٤.

(٣) - زيد منير عبوي، سامي حريز: مرجع سابق، ص٢١.

٣-٦ المدخل الشرطي أو الموقف:

يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام، امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمدخل الشرطي في الإدارة، ويقوم على أساس أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات.

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية^(١)

٤-أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز هذه الأسباب من خلال حصر مجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض الإداريين وهذه الأخطاء يرصدها ديسلر GARY DESSLER كالتالي^(٢):

- ١- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة.
- ٢- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين.
- تكاثر أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- ٣- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.
- ٤- مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين.
- ٥- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الخاص بالأمن المهني بسبب ملائمة قواعد السلامة و الصحة المهنية.
- ٦- إحساس بعض العاملين بعدم عدالة ما يحصل عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة.
- ٧- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية لأداء.
- ٨- الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل.

٣- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لأدارت الموارد البشرية هو تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتعلق بكيفية حصول المؤسسة على اليد العاملة، استعمالها واستغلالها وتقييمها، المحافضة عليها وصيانتها وتطويرها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية الإستراتيجية والتنظيمية.

ويمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاثة مجموعات أساسية وهي^١:

أ. الأهداف الإجتماعية:

(١) - مدحت مجد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط١، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٧٦.

(٢) - www.vb.arabsgate.com/archive/index.php/t-451138.htm, 10/02/09, 14:15l

^١ Warether w les gosselink : la gestion des ressources humaines. edition:magraw hill canada1985،

تتطوي هذه الأهداف على الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض أثارها السلبية على المؤسسة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء.

ب. الأهداف التنظيمية:

تتمثل في تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء والاستفادة القصوى من جهودهم.

ج. الأهداف الوظيفية:

تتمحور هذه الأهداف في الاستغلال الأمثل لطاقات وقدرات الموارد البشرية المتاحة وعدم تبذيرها.

٣- الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية:

لم تكن إدارة الموارد البشرية في الماضي تحض باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا بها وكانت نظرهم إليها تنحصر على أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها^١.

أما في الوقت الحاضر فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطرق حدث في نظرة الإدارة بالمؤسسات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارة متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة ومن بين الأسباب ما يلي:

- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك القوى العاملة أدى تغير خصائص وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً من قبل نتيجة لارتفاع مستواه التعليمي والثقافي، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود الخبرات تخصصين في إدارة القوى العاملة ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه التغيرات الحديثة من العاملين.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات والأمر الذي حتم الاهتمام بتكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى يتم تجنب وقوع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة هذا الصراع بين الإدارة والعمال مما تطلب ضرورة وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون والبناء بين الإدارة والنقابات العمالية.

^١ د. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، ١٩٨٥، ص ١٦.

- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين للحصول على عوائد نقدية وغير نقدية من عملهم ومن المؤسسة كالعامل في مناخ ملائم والشعور بالانتماء والحصول على مركز أدبي ممتاز بالترقية.... الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تكليف جهة مختصة بدراسة وتقييما لأفراد نفسيا واجتماعيا ومحاول تحقيق ما يطمحون إليه في حدود إمكانياتها بما يعود بالنفع على المؤسسة والعمال عامة.
- ويرى على السلمي أن السبب الأهم للتطور إدارة الموارد البشرية ازدياد اهتمام بما يرجع إلى عاملين أساسيين^١ :
- اكتشاف أداء العنصر البشري كمدد أساسي للإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحسين الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات العناصر المادية الأخر هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- اكتشاف أهمية وقدرات إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحق المزيد من الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارات والاستعداد للعمال الأمر الذي يحقق فدره أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

٤-الميزة التنافسية للموارد البشرية:

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، ثم نتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

٥- أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:^٢

لقد "وهب" الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذأ، ما تتمتع به

١. د. علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ١٨.

٢. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ١١٧.

تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ. والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الدواعي "الأسباب" التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري.

٦- دواعي تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري:

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.
- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.
- حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.

ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.

ولقد سادت هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة "الثورة" الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تُعني بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة "آلات" تحقيقاً لمستويات أعلى من الانتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول "كما قلنا" هو الانتاج (يلاحظ أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى، وترى في العنصر البشري عامل من عوامل الإنتاج

١ علي السلمي نفس المرجع السابق، ص ١٢-١٤.

يخضع لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة "المسندة إليه" لا تترك له فرصة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرار).

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغير المستمر والمتواصل والعنيف ذو التأثير على هيكله الموارد البشرية وقدراتها ولعل أبرز تلك التغيرات:

أ - التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

ب - تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

ج - اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب "الأمر الذي استوجب وجود مختصين" في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.

د - ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.

هـ - ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به.

ومن ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

٧- الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: "ما هي أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة فيما يتعلق بنظرتهم أو تعاملهم مع المورد البشري؟"

الجدول رقم ١: الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و الحديثة

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
اعتبار وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها. مع تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.	اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين. ^١
اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار.	اعتبار "نفقات" تكلفة المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية مثل "نفقات التدريب" على أنها نفقات بدون مردود.
تتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	اهتمت بالبناء المادي للانسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
تتم بمحتوى العمل والبحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.	ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.
الانشغال أو الاهتمام بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الانتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة	الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة.

١ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ٣٦ و ٤٥.

والفعالية.	
الانحصار في عمليات بحث واستقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط.	الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها.

٨ - أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية أو لِمَا وجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها أنها متميزة.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:^١

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط:

١ -التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقاً، من خلال تنمية

^١ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ١١٣.

وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.^١

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.^٢

٢ - الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين. وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء.^٣

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

٣ - ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.^٤

٤ - تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للناجحين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.^٥

١ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ١١٥.

٢ علي السلمي نفس المرجع السابق، ص ٣٦٧.

٣ علي السلمي نفس المرجع السابق، ص ٣٦٩.

٤ علي السلمي نفس المرجع السابق، ص ١١٦.

٥ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ٧٥.

- ٥ تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.^١
- ٦ مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل^٢، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.^٣
- ٧ فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تتهلك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.^٤
- إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.^٥
- ٨ تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
- إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.^٦
- ٩ ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق

١ علي السلمي نفس المرجع السابق، ص ١١٦.

٢ علي السلمي نفس المرجع السابق، ص ٣٦٨.

٣ علي السلمي نفس المرجع السابق، ص

٤ علي السلمي نفس المرجع السابق، ص ٦٢.

٥ علي السلمي نفس المرجع السابق، ص ٣٧٢.

٦ علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ١٣١.

ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم^١، إذا وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين^٢.

٩- ماهية إدارة الموارد البشرية.

لقد حاولنا في المطلبين السابقين أن نبين مدى أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للإنتاجية بالمنظمات. فإن كانت هاته الموارد تحتل كل هذه الأهمية فإن الأمر يتطلب الإهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة. إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذا المورد لتحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية.

١٠- استراتيجية الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم أصول المنظمة كما أنها تحقق لها ميزة تنافسية، لما تملكه هذه الموارد من معارف ومهارات وخبرات تساعد على الإبداع والتجديد لإرضاء الزبون ورفع درجة وفائه، وخاصة أنّ واقع التغيرات التكنولوجية وتزايد حدة المنافسة فرضا على المؤسسات ضرورة تعزيز قدراتها التنافسية وتنميتها لضمان البقاء والاستمرارية، مما ساهم في إضفاء الطابع الإستراتيجي على الرأسمال البشري وفرض ضرورة إدماج^(١) الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها الأساسية. وهذا يعني أنه على مسير الموارد البشرية أن يساهم في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية^(٢) وتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية منها- أي ضرورة التخطيط الإستراتيجي لها- وأن يعمل على أن تكون إستراتيجيات الموارد البشرية متوافقة^(٣) مع إستراتيجية المؤسسة. وستتناول فيما يلي مفهوم استراتيجية الموارد البشرية إلى جانب مفهوم التسيير الاستراتيجي لهذه الموارد بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي لها ومختلف استراتيجياتها.

1- Idem, p62. et J.M.Peritti: GRH, op cit pp106-107.

1- Bernard Gazier: les stratégies des Ressources humaines, les édition de la découverte, Paris, 1993, p24.

2- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ٩١.

3- Bernard Gazier, op cit, p25.

١١- مفاهيم أساسية لاستراتيجية الموارد البشرية:

عرّفت للاستراتيجية الموارد البشرية على أنها: "توقعات توفر فرص للأرباح والتنافسية من خلال تسيير الموارد البشرية، حيث كل توقع في مجال الموارد البشرية يعد استراتيجية عندما يساعد على التسيير أكثر فأكثر حتى خلال مراحل التغييرات جد متوترة"^(١). وعرّفت كذلك على أنها "وسيلة للمطابقة بين تسيير الموارد البشرية والإطار الاستراتيجي للنشاط الاقتصادي للمؤسسة، تسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بأن يكون لها توجه عام، وتتضمن برامج ونشاطات متعددة تخص عدة وظائف ويجب أن تمتد لأكثر من سنة"^(٢). تعتبر استراتيجية الموارد البشرية إذن الرابط بين تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة لمساهمتها في تحقيق الأرباح وزيادة التنافسية، كما تعدّ تعبيرا عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية، ممّا فرض التسيير الاستراتيجي لهذه الموارد، هذا الأخير يعرف على أنه: "عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة"^(٣). كما يمكن تعريفه على أنه: "مجموع النشاطات المؤثرة على سلوك الموارد البشرية في وضعية عمل، من أجل تحديد وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة"^(٤). ولأهميّة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها وتميّزها في محيطها، عرّف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كذلك على أنه: "عملية ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية، بغرض تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، ممّا يعجّل من نواحي الإبداع والليونة"^(٥).

١٢- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات تغطي مختلف مراحل دورة حياة المنظمة. يرتكز هذا النوع من التخطيط على خمس عناصر أساسية لها تأثير كبير على نوع وكَم الموارد البشرية اللازمة لتجسيد الاستراتيجية، هذه العناصر هي: رسالة المنظمة أو مهمتها، المحيط الخارجي، المحيط الداخلي، الأهداف التنفيذية، الخيارات الاستراتيجية والتي سنتناولها فيما يلي:

١- رسالة المنظمة: هي الإطار الرئيسي المميّز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها^(٣)....

٢- المحيط الخارجي: يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق. كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مسير الموارد البشرية باختيار الأهداف، وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية^(٤).

٣- المحيط الداخلي: يرتكز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، حيث يركّز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية^(٥).

٤ - الخيارات الاستراتيجية: إنَّ أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الاستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل، والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل^(٦). ويجب أن يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتوافق والموازاة مع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.^١

١٣ - علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين، إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعد في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة إذن قوية بين هذه الإدارات والإدارات الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

ومن هذا المنطق فإن إدارة الموارد البشرية وظيفة أو سلطة استشارية فهي عكس الإدارات التنفيذية لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصح لها، كما يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى والسلطة التنفيذية التي تتم مزاوتها داخل هذه الإدارة كون المدير يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته. غير أن العديد من علماء الإدارة أصبحوا يؤمنون بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية خاصة في المنظمات الحديثة والمعقدة وهذا يعني أنه يجب إعطاء مدير إدارة الموارد البشرية الحق في إصدار القرارات الملزمة للإدارات الأخرى وهذا ما يجعلها تمارس نوعاً ثالثاً من السلطة تدعى السلطة الوظيفية، والتي تستمدّها من خلال الخدمات التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعطاء القوانين واللوائح ووضع الأنظمة المتعلقة بترقية وتعيين ونقل العاملين، بالإضافة إلى جمع المعلومات عن العاملين وتوصيف وتقسيم الوظائف^(٢).

١٤ - العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية:

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة الرياضية ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها، وهي بطبيعتها تضم أنواعاً متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم،

^١ - Petit et autres, op.cit, p 120.

^٢ - جمال الدين مجد المرسي، مرجع سابق، ص ٩٦.

4- Petit et autres, op.cit, p 1

والمؤسسة في المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتقديمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساساً على الأفراد والجماعات أو بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلى هدفها.

أما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة والهيكلية، فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، أما الهيكل

أو البناء الذي يمكن أن تسميه المؤسسة أو الشركة أو الهيئة، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي:

- الأهداف: والتي تكون واضحة ومعروفة ولكن لها أسلوباً تنفيذياً متغير.
- موارد المنشأة: هي الموارد البشرية، المادية.
- العمليات الإدارية: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة⁽¹⁾.

(1) - سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط ١، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٤٤، ٤٣.

خلاصة :

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، حجر الزاوية في العملية الإدارية ، ذلك لأن مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد بدرجة كبيرة على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات و قدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الإستراتيجيات والسياسات والخطط وهم الذين يضعون البرامج ويسهرون على تنفيذها ويمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى الاستخدام الأمثل لهذه القوى لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

الحائز التتظيفة

الفصل الأول

الطرق المنهجية للبحث

- تمهيد.

١- الدراسة الاستطلاعية.

١*١- المجال المكاني.

١*٢- المجال الزمني.

٢- مجتمع الدراسة.

٣- عينة الدراسة.

٤- المنهج المتبع.

٥- أداة الدراسة.

٦ - الأسس العلمية للدراسة

٦-١- صدق الاستبيان

٦-٢- ثبات الاستبيان.

٧- ضبط متغيرات الدراسة.

٧-١ المتغير المستقل

٧-٢ المتغير التابع

٨ حدود الدراسة

٨-١ المجال المكاني

٨-٢ المجال الزمني

٨-٣ المجال البشري

٩ - الوسائل الإحصائية المستعملة

الخلاصة

تمهيد:

يتبع الباحث في دراسته الميدانية على أسس العمل المنهجي و هو جد ضروري لأنه يعمل على رسم الطريق الصحيح خلال مراحل بحثه و كذلك إختيار المنهج و هذا وفقا لطبيعة المشكلة المراد دراستها و خلال بحثنا هذا الذي يخضع لمجموعة من الإجراءات التي تساعد على إعطاء الصورة المنهجية للبحث حيث عملنا على وضع الدراسة الاستطلاعية للبحث و المجال الزمني و المكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق و الثبات و الموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة، كما اشتمل على عينة البحث و كيفية اختيارها و المنهج المستخدم و أدوات الدراسة و كذلك إجراءات التطبيق الميداني و حدود الدراسة، أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها في ضوء الفرضيات.

١- الدراسة الاستطلاعية: وهي عبارة عن دراسة عملية عن طريق استعمال المقابلة المباشرة للتطلع إلى طبيعة الظاهرة المدروسة والهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة الظاهرة للموضوع المدروس، وفي الأخير تأكدنا بعد هذه العملية أن هذا الموضوع ملائم للدراسة.

١-١- المجال المكاني: ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي.

_ نبذة عن الديوان:

١ - تعريف الديوان:

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي تأسس طبقا للمرسوم التنفيذي ٩٣-١٠٨ المؤرخ في ٥/٥/٩٢ هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مثبت بقواعد تنظيمية في حدود صلاحيتها الخاصة وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالشباب و الرياضة ويشرف على إدارتها مدير الديوان.

المقر: يقع ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي في حي ٨ ماي ١٩٤٥ بالقرب من الولاية .

٢- نشاط الديوان:

بمارس الديوان النشاطات التالية .

كرة القدم . كرة اليد . كرة سلة . العاب القوي وهي تهدف إلى مايلي:

- المساهمة في ترقية الممارسات الرياضية و البدنية و تطويرها على مستوى الولاية

- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة للممتلكات الديوان و تسييرها وصيانتها .

- ضمان صيانة المنشآت وتجهيز الديوان وانجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.

- وضع وسائلها تحت تصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي و التقني لما يؤتى .

- تنظيم المنافسات ، التظاهرات الرياضية، المحلية ، الوطنية والدولية التي تجرى داخل المنشآت الرياضية للديوان و التدريبات التحضيرية للرياضيين .

- تعليم التربية البدنية و الرياضية والمستويات الأخرى للممارسات الرياضية والبدنية.

- تكوين الرياضيين و كذا مستخدمي التأطير و تحسين مستواهم و تحديد معارفهم.

- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية و الجهوية و الوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم لتحضيرهم وتجمعهم .

- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن ممارسة الرياضة عن طريق وضع الوسائل و الهياكل تحت تصرفها.

- تنظيم كل التظاهرات و العروض الرياضية و ترفيتها ومنها الفنية والثقافية و ضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية و راحة الجمهور^١.

- المجالس الاستشارية واللجان التنظيمية المنتخبة في الديوان:

١- مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة و هي الهيئة الوصية على مستوى الولاية وهي الجهة المستشارة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالتسيير من الناحية التنفيذية ، يدير الديوان مجلس الإدارة يديره مدير^٢.

يتشكل مجلس الإدارة مما يلي : - الوالي أو ممثل عنه برتبة مدير ولائي - رئيس المجلس الشعبي ألولائي أو ممثله - مدير الشباب والرياضة في الولاية- رئيس امن الولاية أو ممثله .

- أمين الخزينة في الولاية أو ممثله - رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله - رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله - مدير مركز إعلام وتنشيط

الشباب - ثلاثة ممثلين عن الرابطة الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.

- ممثل منتخب عن العمال و يجب أن تكون لممثل الوالي رتبة مدير ولائي على الأقل يشارك

مدير الديوان في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري ويتولى أمانته كما يمكن لمجلس

الإدارة أن يستعين بكل شخص كفى من شأنه أن يساعده في إشغاله يعين أعضاء مجلس الإدارة

لمدة ثلاثة سنوات بقرار من والي الولاية بناء على اقتراح من السلطات التي يتمون إليها

ويجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين في السنة بناء على استدعاء من رئيسه و كذلك

^١ (١) المادة ٠٤ من المرسوم تنفيذي رقم ٤٩٢-٠٥ بتاريخ ٢٢ / ١٢ / ٢٠٠٥ يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

^٢ المادة رقم ٠٧ من المرسوم التنفيذي رقم ٤٩٢ - ٠٥ اعلاه الذي يتضمن تعديل القانون الاساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. يعدل القانون

الأساسي لدواوين المركبات

يمكن أن يجتمع بطلب من ٣/٢ الأعضاء في دورة استثنائية .

ويداول مجلس الإدارة على الخصوص:

- التنظيم والنظام الداخليين .
- آفاق تنمية الديوان .
- البرنامج والحصائل السنوية لنشاطات الديوان.
- مشاريع ميزانيات الديوان
- أعمال التكوين لفائدة المستخدمين.
- مشاريع توسيع الديوان وهيئته.
- مشاريع العقود والاتفاقيات والصفقات التي يلتزم بها الديوان .
- التقرير السنوي عن النشاط والحساب الإداري وحساب التسيير التي يقدمها مدير الديوان .
- الهبات والوصايا.
- مشاريع اقتناء الأملاك المنقولة أو العقارية أو التصرف فيها أو تبادلها .
- الإيجارات والامتيازات الخاصة بالاستغلال.
- مشاريع القروض و تسعيرة الخدمات .
- يدرس ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسن عمل الديوان والمساعدة على تحقيق أهدافه.

٢* اللجنة متساوية الأعضاء:

اللجنة المتساوية الأعضاء هي هيئة استشارية و إجبارية في بعض الحالات هدفها تسيير الموارد البشرية وبالتالي وجودها يعتبر أكثر من ضروري لحماية مصلحة الإدارة و الموظف معا و أنشئت اللجان المتساوية الأعضاء في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري الصادر بالأمر ٦٦-١٣٣ المؤرخ في ٠٢ جوان ١٩٦٦

الامر ٦٦-١٣٣ المؤرخ في ٢ جوان ١٩٦٦ الذي يتضمن اختصاص اللجان متساوية الأعضاء ونشاطها وتنظيمها وعملها.

تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العامة. والغرض منها هو إشراك الموظف في تسيير حياته المهنية وتكون بصفة استشارية في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظف مثل إرجاء التريص-الترقية في الدرجات -الانتداب والنقل الإجمالي -الإحالة على الاستيداع-عقوبات من الدرجة الثانية. إلا في بعض الحالات فهو إجباري مثل -الإحالة على الاستيداع لإغراض شخصية أو التكوين -انتداب أو نقل الموظف - عدم قبول الاستقالة-الترقية في الدرجات والترتب -التنزيل -العزل - التسريح .

و جاء القرار المؤرخ في ٠٩ أفريل ١٩٨٤ المتضمن تحديد أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشاءها^٢.

وهي تجتمع بدعوة من رئيسها أو ٣/٢ من أعضائها وتجتمع على الأقل مرتين كل سنة كما لا يوجد لها تحديد لعدد الجلسات فهي تجتمع كلما اقتضت الضرورة لذلك.

٣* اللجنة الاستشارية:

وزيادة على الهياكل واللجان المنصوص على إنشائها قانونا وعن طريق التنظيم فان مدير

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي قام بعد المناقشة مع إطارات المؤسسة بإنشاء

لجنة تنسيق استشارية الغرض منها إعداد نظام خاص بتنظيم أشغالها و تكون أراء ودراسات اللجنة استشارية لأخذ القرارات الإدارية كما تقوم هذه اللجنة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل المطروحة عليها الخاصة بمحل النزاعات.

-الفرع النقابي (لم يتم ترميمه بعد).

يشتمل ديوان المركب المتعدد الرياضات على فرع نقابي مستقل عن المدير والإدارة وينتخب بصفة ديمقراطية من طرف جميع عمال الديوان وتنحصر أهدافه في الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية وتحسين ظروف عملهم والتصدي لمحاولة التعسف والاستغلال والحفاظ على المكتسبات الاجتماعية للعمال والسعي الدائم من اجل توفير

^١ المادة رقم ٠٧ من المرسوم التنفيذي رقم ٠٥ - ٩٢ اعلاه الذي يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات. يعدل القانون الأساسي لدواوين المركبات .

^٢ القرار المؤرخ في ٠٩ افريل ١٩٨٤ المتضمن تحديد اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشائها.

المزيد منها وتعتبر النقابة حلقة وصل بين الإدارة والعمال وهو يتكون من (ثلاثة أعضاء يتم انتخابهم بصفة ديمقراطية من طرف العمال) .

- لجنة الخدمات الاجتماعية

أنشئت لجنة الخدمات الاجتماعية بموجب المرسوم رقم ٨٢-٣٠٣ المؤرخ في ١١ سبتمبر سنة ١٩٨٢ الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدمين.^١

تشكل لجنة الخدمات الاجتماعية من ٥ أعضاء دائمين و ٠٢ إضافيين يتمتعون بالحماية القانونية الواردة في التشريع المعمول به لصالح ممثلي العمال ويدوم تعيينهم لمدة ثلاثة سنوات وهي تقوم بتسيير الخدمات الاجتماعية كما تحصى الاحتياجات فيما يخص الخدمات الاجتماعية وتقرر نوع الأعمال الواجب القيام بها كما تعد النظام الداخلي وتصادق عليه . و تدفع الهيئة المستخدمة اشتراكا سنويا

لصندوق الخدمات يقدر بنسبة ٣ بالمائة من الكتلة الإجمالية المخصصة للرواتب و الأجور من ميزانية التسيير لكل سنة التي تحول إلى الحساب المفتوح باسم لجنة الخدمات الاجتماعية المشتركة بين الهيئات المستخدمة.

١*٢- المجال الزمني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها ٠٥ أشهر من بداية فيفري ٢٠١٦ الى نصف شهر أفريل ٢٠١٦.

٢- مجتمع الدراسة: تمثل عينة البحث في بحثنا هذا إداري ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي.

٣- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والتي تضم ٣٠ إداريا بنسبة ٥٨% بالتقريب من العدد الإجمالي البالغ ٥٢ إداري، ما يعني أن حجم عينة الدراسة بلغ ٣٠ إداري، تم توزيع الاستبيانات عليهم واستردادهم بعد أسبوعين، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة ٣٠ استبيان ويبين الجدول (١) حجم مجتمع وعينة الدراسة:

^١ المرسوم رقم ٨٢-٣٠٣ المؤرخ في ١١ سبتمبر ١٩٨٢ الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية .

جدول رقم (٠٢) حجم مجتمع وعينة الدراسة .

اسم الوحدة	عدد الموظفين	النسبة %٥٨	المئوية	الاستبيانات والخاضعة للتحليل	المرجعة
ديوان المركب	١٤	١٠	١٠	١٠	
القاعة المتعدد الرياضات بالرياح	٠٦	٠٣	٠٣	٠٣	
القاعة المتعدد الرياضات بتكسب	٠٦	٠٣	٠٣	٠٣	
القاعة المتعدد الرياضات بجامعة	٠٥	٠٣	٠٣	٠٣	
المسبح النصف الاولبي ١٩ مارس	٠٥	٠٣	٠٣	٠٣	
المسبح النصف الاولبي الدبيلة	٠٤	٠٢	٠٢	٠٢	
ملعب الشط ٨ ماي بالوادي	٠٧	٠٤	٠٤	٠٤	
الملعب الملحق	٠٥	٠٢	٠٢	٠٢	
المجموع	٥٢	٣٠	٣٠	٣٠	

٤- المنهج المتبع: المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثا، أو قضية موجودة حاليا، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها".

٥- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

- ١- إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ٢- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ٣- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقييم الاستبيان إلى جزئين كمايلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من ٤ فقرات.

الجزء الثاني: يتناول محور الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

- ✓ المحور الأول: يمثل واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية وتتكون من ٧ فقرات.

✓ المحور الثاني: يمثل واقع الاهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية ويتكون من ٧ فقرات.

✓ المحور الثالث: يمثل واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية ويتكون من ٧ فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وحسب نوعية السؤال وفق المقياس حسب الجدول التالي:

التصنيف	نعم	لا
---------	-----	----

مع التعليل بـ لماذا في بعض الفقرات..

٦- الشروط العلمية للأداة:

٦-١ الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه (١).

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (٢).

٦ - ١ - ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الإداريين ذاتهم في أوقات مختلفة.

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص.

٧- ضبط متغيرات الدراسة:

- تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

(١). فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط١، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص١٦٧

(٢). هاني بن ناصر بن حمد الراجحي : التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص٨١.

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو أهداف ادارة الموارد البشرية.

- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة^(١).

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع: الإدارة الرياضية المنشأة الرياضية.

٨- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا الحدود التالية:

٨-١- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من إداري المركبات المتعددة الرياضات لولاية الوادي

٨-٢- الحدود الزمنية : اقترحت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية الأحد ٢٢/ماي/٢٠١٦.

٨-٣- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى المركبات المتعددة الرياضات لولاية الوادي .

٩ - الوسائل الإحصائية المستعملة:

- تساعد على تحويل البيانات والنائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

$$\frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل عليها بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج (Microsoft officeExcel).

(١)- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط ١، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٣٤.

الخلاصة:

تساعد الإجراءات الميدانية للبحث العلمي على ترتيب البحث بطريقة منهجية و كذلك تساهم في تسيير النتائج
النتحصل عليها، وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الإستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من
النتائج والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

مرض وتحليل النتائج

عرض و تحليل نتائج المعلومات الشخصية :

الجدول رقم (٠٣): توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين.

انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر " ذكر " يمثل النسبة الكبيرة (٨٠%) من التمثيل في الإداريين لمركب بمختلف مصالحتها و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي (٢٠%).

الصفة	الذكور	النسبة المئوية
ذكر	٢٤	٨٠ %
أنثى	٠٦	٢٠ %
المجموع	٣٠	١٠٠ %

الاستنتاج: نستنتج إن أغلبية إداريي المركب ذكور

الجدول رقم (٠٤): يبين توزيع الاستبيان حسب السن الإداريين.

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (٣٠-٤٠ سنة) يمثل النسبة الأكبر (٤٠%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (اقل - ٣٠ سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (٣٧,٥%) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (٤٠ سنة فما فوق) يمثل (٢٢,٥%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الإداريين.

التكرار	النسبة المئوية	
١٢	٣٧,٥ %	اقل ٣٠ سنة
١٦	٤٠ %	٣٠-٤٠ سنة
٠٢	٢٢,٥ %	٤٠ سنة فما فوق
٣٠	١٠٠ %	المجموع

الاستنتاج: نستنتج من ما يلي أن أغلبية إداريي المركب شباب و ذوي الخبرة

الجدول رقم (٥٥): يبين توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين.

الحالة	التكرار	النسبة المئوية
٣ سنوات	١٠	٣٣,٥%
من ٣ إلى ١٠ سنوات	١٥	٥٠%
١٠ سنوات فما فوق	٥	٢٢,٥%
المجموع	٣٠	١٠٠%

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني من (٣ إلى ١٠ سنوات) يمثل النسبة الأكبر (٥٠%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (٣ سنوات) يمثل كذلك نسبة عالية (٣٣,٥%) مما يدل على وجود عنصر الشباب والخبرة، أما المجال الزمني (١٠ سنوات فما فوق) يمثل (٢٢,٥%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر

الاستنتاج: نستنتج أن عامل الخبرة والنشاط موجود في المنشأة.

الجدول رقم (٥٦): يبين توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين.

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الإداريين هو من المستوى التقني سامي ومرئي شباب وهذا راجع إلى اعتماد المنشأة على هذا النوع من التكوين أي بنسبة ٥٠% وبنسبة أقل من المستوى الثانوي ٢٠% ونقص واضح في المستوى الجامعي والدراسات العليا ١٣%.

التكرار	النسبة المئوية
٥٦	٢٠%
١٥	٥٠%
٥	١٦,٦٦%
٥٤	١٣,٣٣%
٣٠	١٠٠%

الاستنتاج: نستنتج أن الإداريين لهم مستوى تكويني في المركب

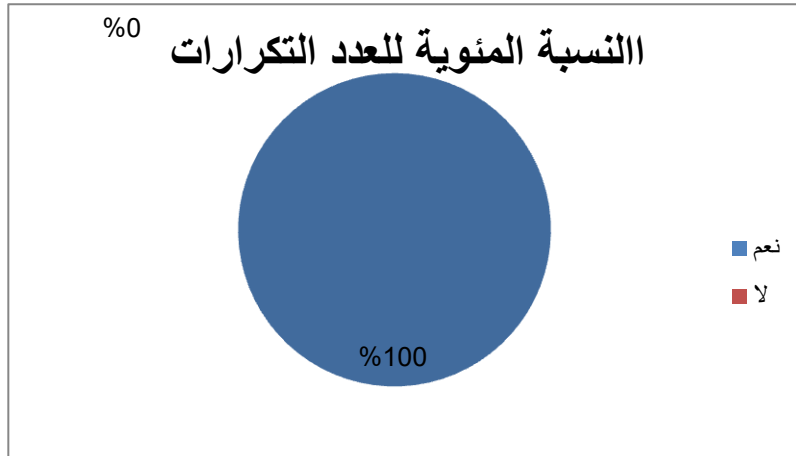
المحور الأول: واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية .

السؤال ٠١ : هل يوجد توازن بين عدد الوظائف و عدد الإداريين ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توازن توزيع الوظائف على الإداريين.

جدول رقم ٠٧ : يبين وجود توازن بين عدد الإداريين و الوظائف او لا .

النسبة %	التكرارات	الإجابات
١٠٠	٣٠	نعم
٠٠	٠٠	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (٠١): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ٠٧

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ١٠٠% من الإداريين يقولون أن هناك توازن بين عدد الوظائف و عدد الإداريين.

الاستنتاج:

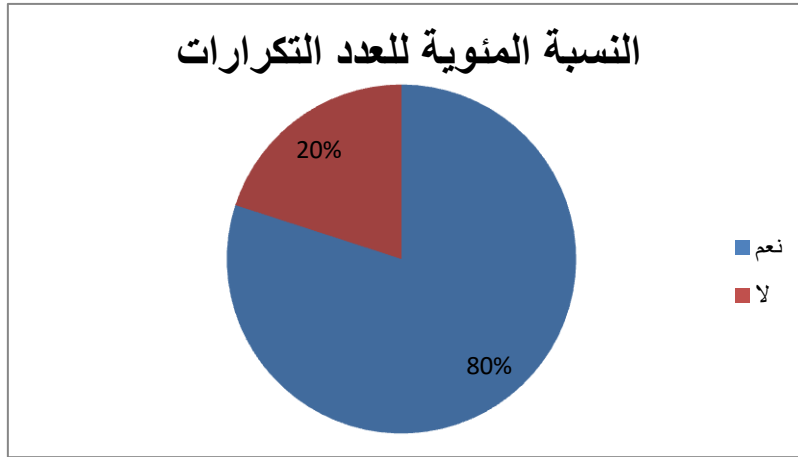
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين قالو أن هناك توازن بين عدد الإداريين و عدد الوظائف.

السؤال ٠٢ : هل يتم تشغيل الإداريين حسب قدراتهم؟

الغرض من السؤال: معرفة هل هناك توافق بين قدرات الإداريين و الوظائف المنسبة اليهم.

جدول رقم ٠٨ : يبين تشغيل الإداريين حسب قدراتهم.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	٢٤	٨٠
لا	٠٦	٢٠
المجموع	٣٠	١٠٠



الشكل رقم (٠٢): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ٠٨.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ ٨٠% من العمال يعتبرون أن يتم تشغيلهم حسب قدراتهم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ ٢٠% يعتبرون أنه لا يتم تشغيلهم حسب قدراتهم ، برر ٦ من الإداريين هذه الاجابة بوجود فوارق بين كل وظيفة و أخرى.

الاستنتاج:

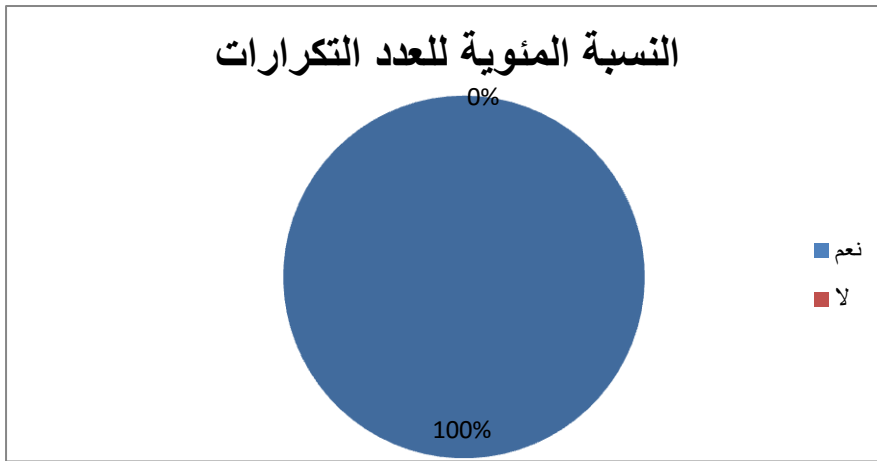
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم العمال يعتبرون أن هناك توافق بين قدراتهم و الوظائف المنسبة اليهم.

السؤال ٠٣: هل توفر المنشأة امتيازات الإداريين؟

الغرض من السؤال: معرفة توفير المنشأة امتيازات او لا.

جدول رقم ٠٩: يبين توفير المنشأة امتيازات الإداريين او لا.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
١٠٠	٣٠	نعم
٠٠	٠٠	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (٠٣): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ٠٩

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ١٠٠% من الإداريين يقولون أن المنشأة توفر امتيازات للعمال ٨٠% منها عطل و ٢٠% تتمثل في ترقية.

الاستنتاج:

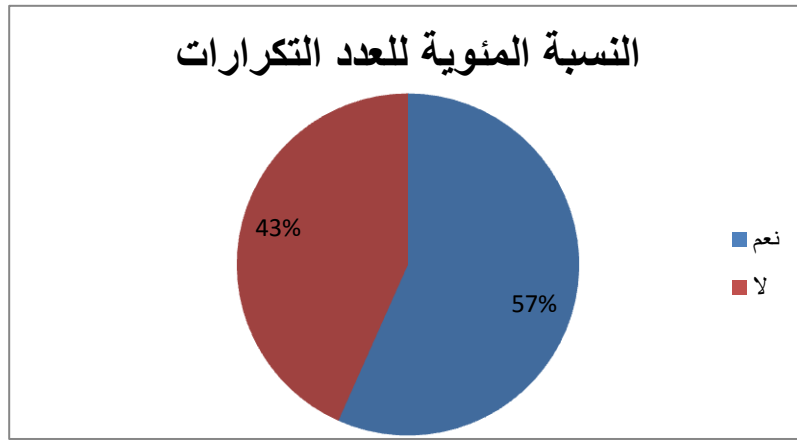
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يتلقون امتيازات في المنشأة.

السؤال ٤٠: هل تشعر بالانتماء للمنشأة و رغبة بالحفاظ على العمل فيها؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى انتماء الاداريين للمنشأة و رغبة في مواصلة العمل فيها.

جدول رقم ١٠: يبين مدى شعور الاداريين بالانتماء للمنشأة و مواصلة العمل فيها.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٥٦,٦٦	١٧	نعم
٤٣,٣٣	١٣	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (٤٠): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ١٠

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٥٦,٦٦% من الإداريين يشعرون بالانتماء للمنشأة و يرغبون بمواصلة العمل فيها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ ٤٣,٣٣% لا يشعرون بالانتماء للمنشأة و لا يرغبون بمواصلة العمل فيها. ١٠ منهم برر ذلك لعدم انسجامهم في العمل و ٣ منهم قالو أن لديهم مشاكل مع رؤساء المصالح.

الاستنتاج:

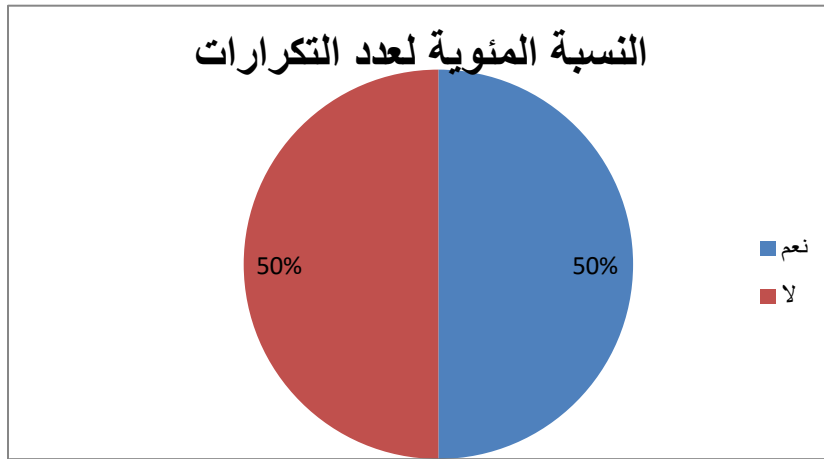
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يشعرون بالانتماء للمنشأة و يرغبون بمواصلة العمل فيها.

السؤال ٥٥: هل تتم الاستجابة لمعظم مطالب الإداريين؟

الغرض من السؤال: معرفة التخطيط ان كان هناك استجابة لمطالب الإداريين أو لا.

جدول رقم ١١: يبين حجم الأستجابة لمعظم مطالب الإداريين.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٥٠	١٥	نعم
٥٠	١٥	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (٥٥): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ١١ .

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة ٥٠% من الإداريين قالو أن هناك استجابة لمعظم مطالبهم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ ٥٠% يعتبرون أن الاستجابة لمعظم مطالبهم منعدمة.

الاستنتاج:

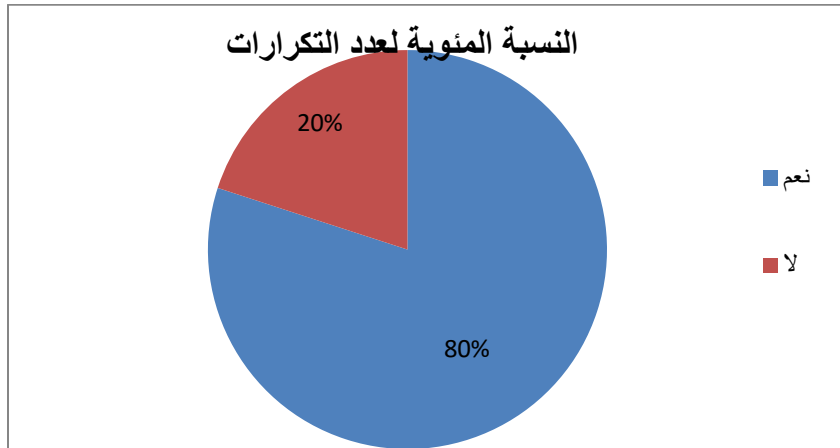
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن نصف الإداريين تتم الاستجابة لمعظم مطالبهم.

السؤال ٦٠: هل المهام المسندة إليك واضحة؟

الغرض من السؤال: واقع توضيح ادارة الموارد البشرية لمهام الاداريين.

جدول رقم ١٢: يبين توضيح ادارة الموارد البشرية لمهام الاداريين.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٨٠	٢٤	نعم
٢٠	٦	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (٦): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ١٢ .

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٨٠% من الإداريين يعتبرون أن المهام المسندة اليهم واضحة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ ٢٠% لم يجدو وضوح في مهامهم.

الاستنتاج:

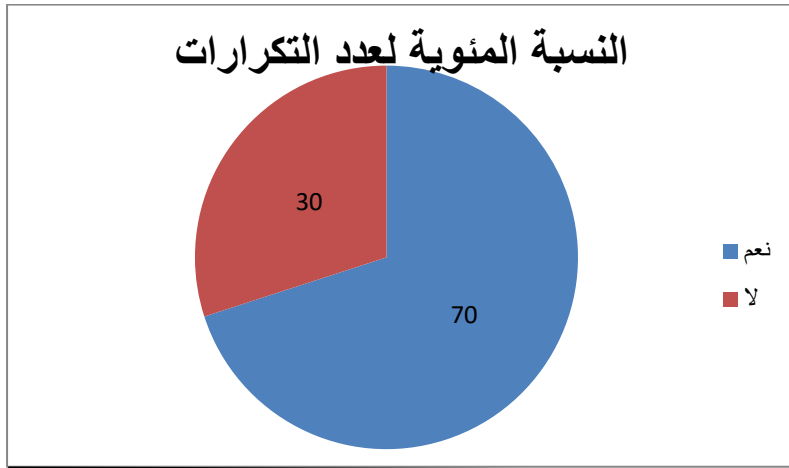
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون غياب عنصر التخطيط يؤثر على إستراتيجية التسيير في المنشأة الرياضية.

السؤال ٠٧: هل تتلقى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة؟

الغرض من السؤال: معرفة قيمة الاشراف المتواصل في المنشأة

جدول رقم ١٣: يبين تلقي الاشراف المتواصل في المنشأة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	٢١	٧٠
لا	٠٩	٣٠
المجموع	٣٠	١٠٠



الشكل رقم (٧): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ١٣ .

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٧٠% من الإداريين يتلقون اشراف متواصل من ادارة الموارد البشرية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ ٣٠% لا يتلقوا اشراف متواصل.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين يتلقون اشراف متواصل من ادارة الموارد البشرية.

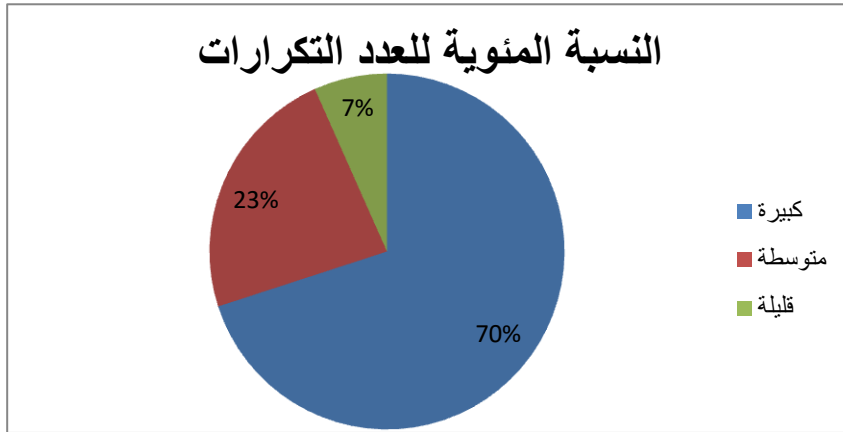
المحور الثاني: واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية

السؤال ٥٨ : ما مدى كفاءة إداريي المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى كفاءة إداريي المنشأة.

جدول رقم ١٤ : يبين مدى كفاءة إداريي المنشأة.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٧٠	٢١	كبيرة
٢٣,٣٣	٠٧	متوسطة
٠٦,٧٦	٠٢	قليلة
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (٨): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ١٤ .

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٧٠% من الإداريين يرون أن كفاءة العمال كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ ٢٣,٣٣% يرون أن كفاءة العمال متوسطة داخل المنشأة، أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ ٠٦,٧٦% يعتبرون أن كفاءة العمال تكاد تكون منعدمة داخل المنشأة .

الاستنتاج:

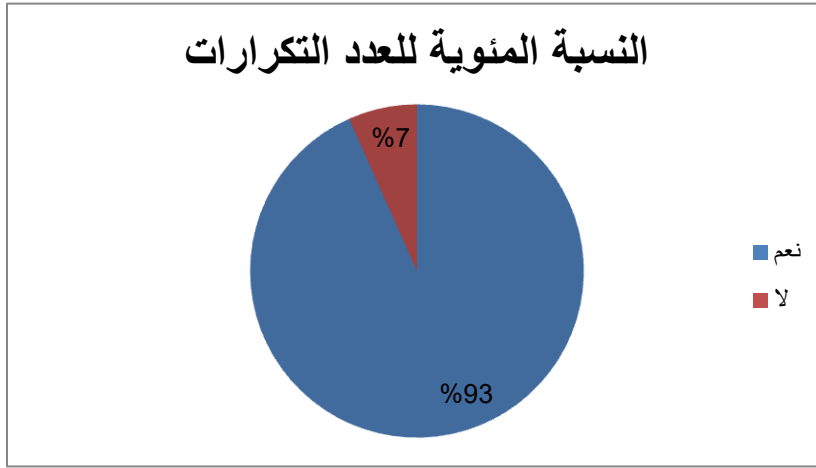
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يرون أن الكفاءة كبيرة داخل المنشأة.

السؤال ٠٩ : هل يوجد تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى في المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى أم لا.

جدول رقم ١٥ : يبين إن كان هناك تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	٢٨	٩٣,٣٣
لا	٢	٦,٦٦
المجموع	٣٠	١٠٠



الشكل رقم (٩): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ١٥ .

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٩٣,٣٣% من الإداريين يعتبرون أن هناك تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى ، أما النسبة الثانية المقدرة ب ٦,٦٦% لا يرون أن هناك تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى.

الاستنتاج:

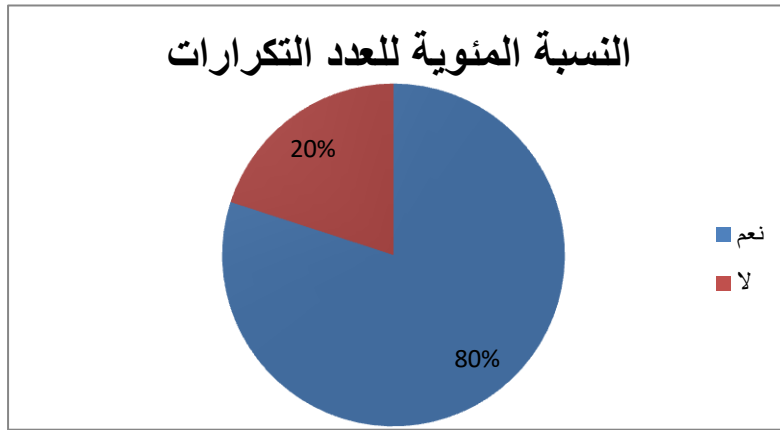
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يرون ان هناك تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى.

السؤال ١٠: هل توجد ظروف عمل جيدة؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت هناك ظروف عمل جيدة في المنشأة أم لا.

جدول رقم ١٦: يبين إن كانت هناك ظروف عمل جيدة في المنشأة أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	٢٤	٨٠
لا	٠٦	١٠٠
المجموع	٣٠	١٠٠



الشكل رقم (١٠): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ١٦.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٨٠% من الإداريين يقولون أن هناك ظروف عمل جيدة في المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ ٢٠% من الإداريين لم يجدوا ظروف عمل جيدة في المنشأة.

الاستنتاج:

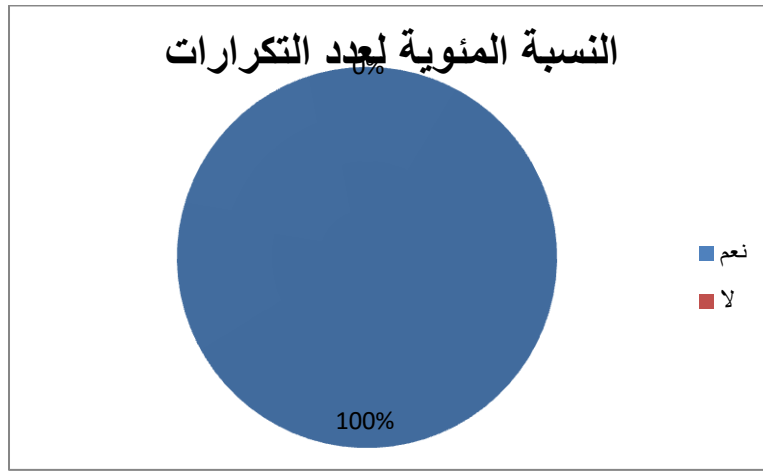
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين وجدوا ظروف عمل جيدة في المنشأة.

- السؤال ١١: هل تقوم المنشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها؟

- الغرض من السؤال: معرفة ان كانت المنشأة تقوم بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها.

- الجدول ١٧: يوضح قيام المنشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
١٠٠	٣٠	نعم
٠٠	٠٠	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (١١): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ١٧.

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول لاحظنا أن ١٠٠% من الإداريين قالو ان المنشأة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها من خلال الدورات التكوينية و الاجتماعات.

-الاستنتاج

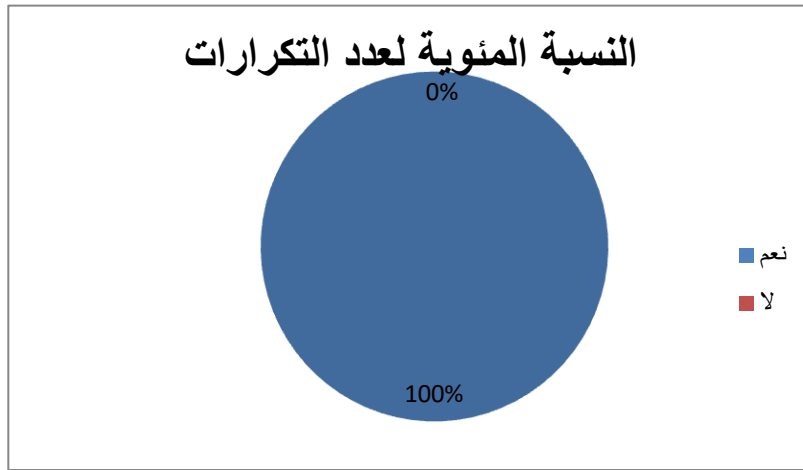
من النتائج المتحصل عليها تستنتج أن هناك عملية محافظة على كفاءات العمال و تطويرها.

السؤال ١٢: هل تمدك ادارة الموارد البشرية المعلومات اللازمة لأداء الأعمال بصفة دورية؟

الغرض من السؤال: معرفة واقع متابعة أداء الأفراد .

جدول رقم ١٨: يبين اعطاء الادارات و الاقسام المعلومات اللازمة لتحسين الأداء

النسبة %	التكرارات	الإجابات
١٠٠	٣٠	نعم
٠٠	٠٠	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (١٢): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ١٨.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ١٠٠% من الإداريين يتلقون المعلومات اللازمة لأداء الأعمال بصفة دورية.

الاستنتاج:

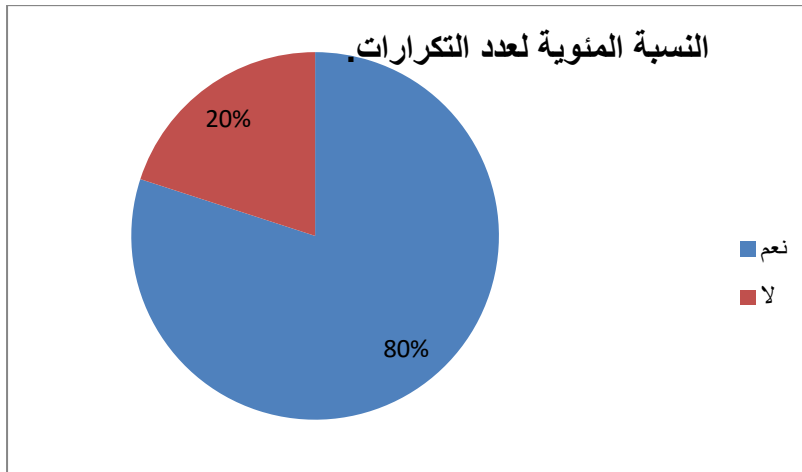
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الإداريين يتلقون المعلومات اللازمة من ادارة الموارد البشرية لأداء الأعمال بصفة دورية.

السؤال ١٣: هل ترى أن عملك يناسب كفاءتك؟

الغرض من السؤال: معرفة واقع توزيع الكفاءات على الأعمال.

جدول رقم ١٩: يبين إن كانت الكفاءات تناسب الأعمال ام لا.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٨٠	٢٤	نعم
٢٠	٠٦	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (١٣): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ١٩.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٨٠% من الإداريين يعتبرون أن كفاءاتهم تناسب أعمالهم ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ ٢٠% يعتبرون كفاءاتهم لا تناسب أعمالهم.

الاستنتاج:

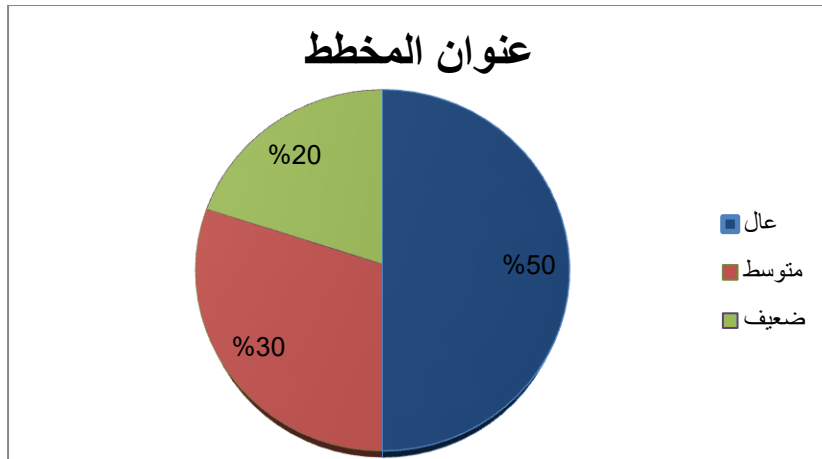
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن كفاءاتهم تناسب أعمالهم.

السؤال ١٤ : ما مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله ؟

الغرض من السؤال: معرفة واقع تناسب الأجور مع الأعمال .

جدول رقم ٢٠ : يبين واقع تناسب الاجور ع الأعمال.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٥٠	١٥	كبيرة
٣٠	٠٩	متوسطة
٢٠	٠٦	قليلة
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (١٤): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ٢٠.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٥٠% من الإداريين يعتبرون ان هناك تناسب عال لأجورهم مع الجهد المبذول ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ ٣٠% تناسب متوسط ، و النسبة الثالثة ٢٠% تناسب ضعيف .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين لمه تناسب عال لأجورهم مع الجهود المبذولة.

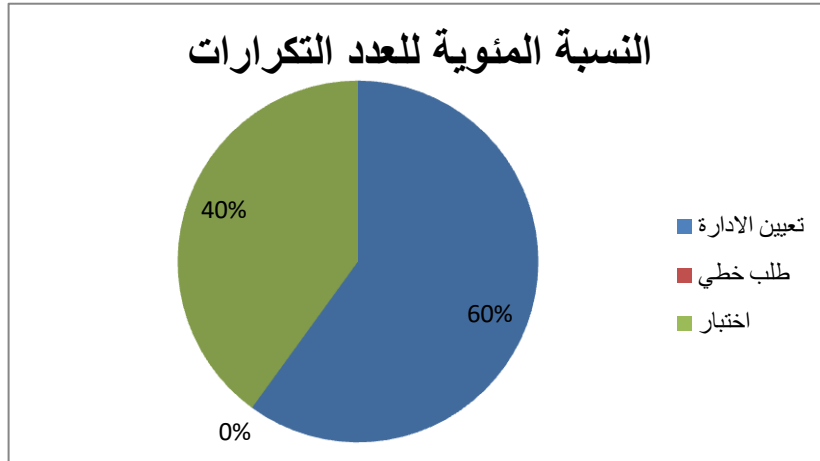
المحور الثالث: واقع الأهداف الوظيفية في المنشأة الرياضية

السؤال ١٥: على أي أساس تم اختيارك لهذا المنصب؟

الغرض من السؤال: معرفة على أي أساس اختير العمال لمناصبهم.

جدول رقم ٢١: يبين أساس اختيار العمال لمناصبهم.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٦٠	١٨	تعيين ادارة
٠٠	٠٠	طلب خطي
٤٠	١٢	اختبار
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (١٥): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ٢١.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٦٠% من الإداريين يقولون أنه تمت اختيارهم من طرف الادارة ، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ ٤٠% يقولون أنه تم اختيارهم وفق اختبار تشخيصي داخل المنشأة.

الاستنتاج:

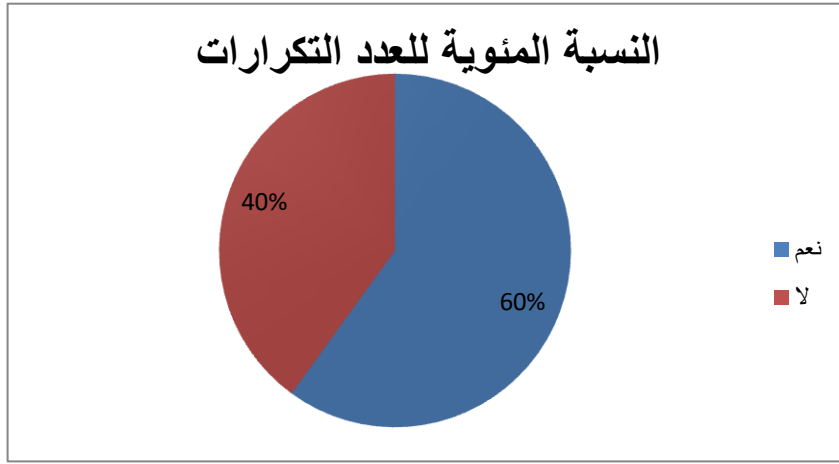
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين تم اختيار مناصبهم على أساس تعيين الادارة.

السؤال ١٦: هل تمنح المنشأة عادة فرصا للتكوين؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كان هناك تكوين او لا.

جدول رقم ٢٢: يوضح هل تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية أولا.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٦٠	١٨	نعم
٤٠	١٢	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (١٦): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ٢٢

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين يعتبرون أن الإدارة تقوم بأعداد دورات تكوينية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 40% يعتبرون أن الإدارة لا تقوم ببرامج تكوينية .

الاستنتاج:

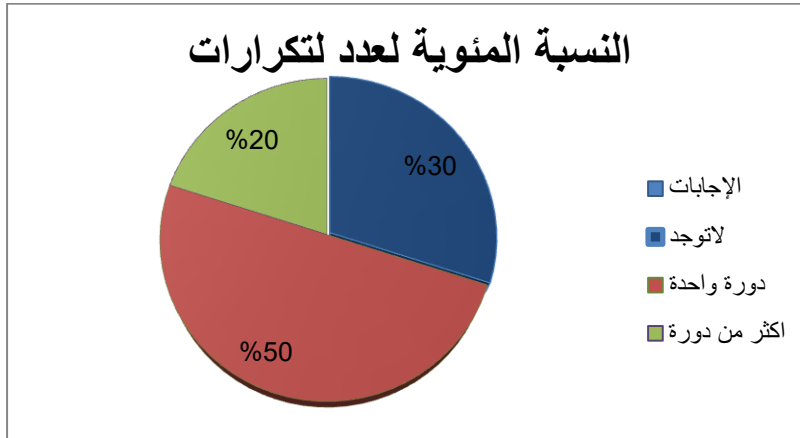
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الإدارة تقوم بأعداد برامج تكوينية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

السؤال ١٧: ما هل سبق و أن حصلت على دورات تكوينية ؟

الغرض من السؤال: معرفة عدد الدورات التكوينية التي أجراها الإداريين طيلة فترة عمله.

جدول رقم ٢٣: يبين عدد الدورات التكوينية التي أجراها الإداريين طيلة فترة عمله.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٣٠	٠٩	لا توجد
٥٠	١٥	دورة واحدة
٢٠	٠٦	أكثر دورة
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (١٧): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم ٢٤.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٥٠% من الإداريين تلقوا دورة واحدة على الأكثر أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ ٣٠% لم يسبق لهم ان مارسوا دورات تكوينية ، أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ ٢٠% يعتبرون من عمال الأقدمية داخل المنشأة الرياضية تلقوا أكثر من دورة.

الاستنتاج:

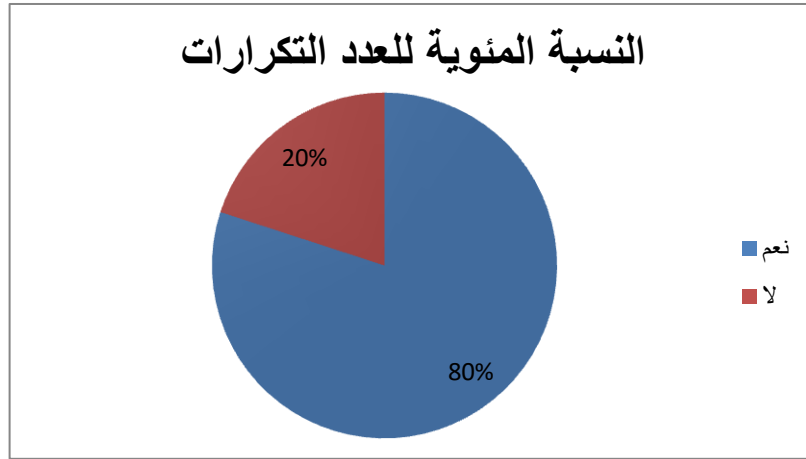
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين تلقوا دورات تكوينية طيلة عملهم في المنشأة الرياضية.

السؤال ١٨: كيف تعتبر العملية التكوينية في مشوارك المهني؟

الغرض من السؤال: معرفة واقع العملية التكوينية في المشوار المهني للموظف.

جدول رقم ٢٤: يبين واقع العملية التكوينية في المشوار المهني للموظف.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
ضرورية	٢٤	٨٠
غير ضرورية	٠٦	٠٦
المجموع	٣٠	١٠٠



الشكل رقم (١٨): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ٢٤.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ ٨٠% من الإداريين يعتبرون أن عملية التكوين ضرورية في المشوار المهني أما النسبة الثانية المقدرة بـ ٢٠% يعتبرون التكوين غير ضروري.

الاستنتاج:

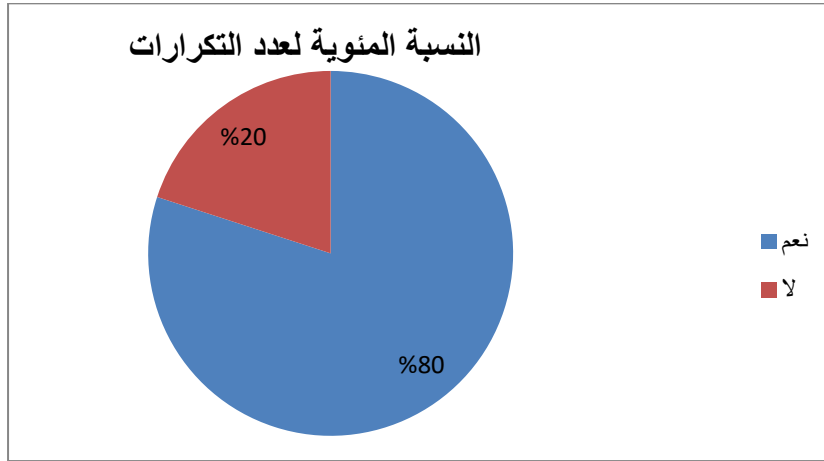
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التكوين ضروري في المشوار المهني لتحقيق اهداف الادارة.

السؤال ١٩: هل تعتبرون أن كل عملية تكوين و تحفيز تؤدي إلى تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية؟

الغرض من السؤال: معرفة واقع العملية التكوينية في تحقيق الأهداف.

جدول رقم ٢٥: يبين واقع العملية التكوينية في تحسين الأداء.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٨٠	٢٤	نعم
٢٠	٠٦	لا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم (١٩): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ٢٥.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٨٠% من الإداريين يعتبرون أن التكوين و التحفيز يعمل على تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ ٢٠% يعتبرون أنهم لا يحققون أهداف الادارة.

الاستنتاج:

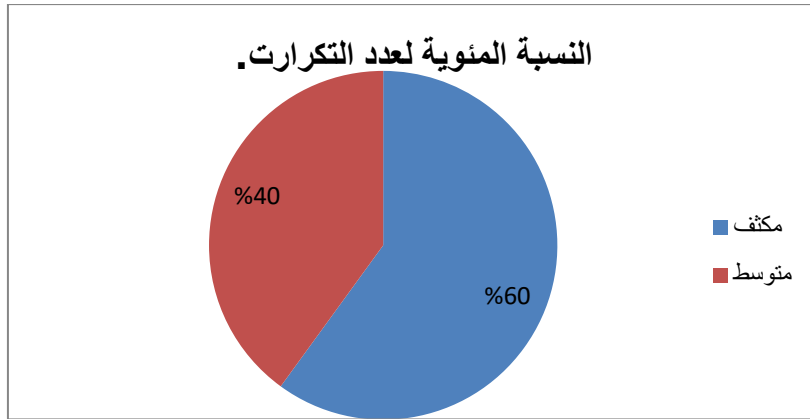
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التكوين و التحفيز المقدم من طرق الإدارة يعمل على تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية.

السؤال ٢٠ : ماهو تقييمك العام لنشاط ادارة الموارد البشرية في المنشأة التي تعمل بها؟

الغرض من السؤال : معرفة واقع أداء ادارة الموارد البشرية.

جدول رقم ٢٦: يبين واقع أداء ادارة الموارد البشرية.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
٦٠	١٨	مكثف
٤٠	١٢	متوسط
٠٠	٠	قليل
٠٠	٠	قليل جدا
١٠٠	٣٠	المجموع



الشكل رقم(٢٠): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول ٢٦.

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ٦٠% من تقييم الإداريين لنشاط ادارة الموارد البشرية في المنشأة جيد ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ ٤٠% فيقيمون نشاط ادارة الموارد البشرية في المنشأة بالمتوسط.

الاستنتاج:

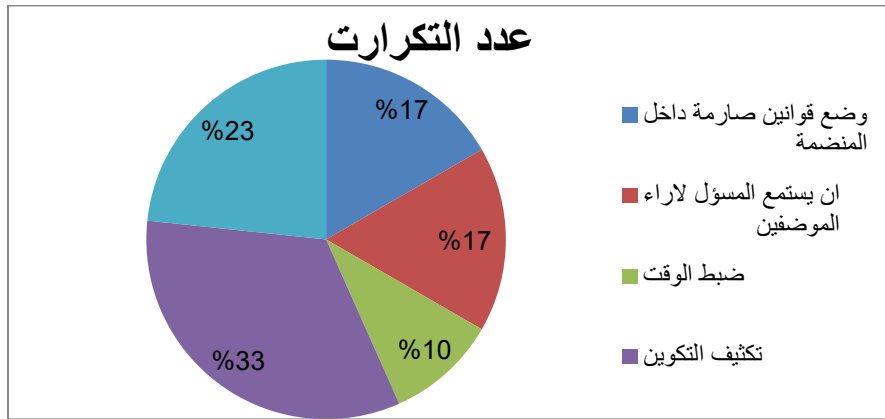
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون نشاط ادارة الموارد البشرية في المنشأة جيد.

السؤال ٢١: ما هي اقتراحاتك حول إدارة الموارد البشرية؟

- الغرض من السؤال: معرفة النقائص التي يطلبها الموظفون .

الجدول ٢٧: يوضح بعض اقتراحات الموظفين لإدارة الموارد البشرية.

النسبة %	التكرارات	الإجابات
١٦,٦٦	٠٥	وضع قوانين صارمة
١٦,٦٦	٠٥	أن يستمع المؤولين لآراء الاداريين
١٠	٠٣	ضبط الوقت
٣٣,٣٣	١٠	تكثيف التكوين
٢٣,٣٣	٠٧	زيادة المنح و التحفيزات
١٠٠	٣٠	المجموع



شكل (٢١): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم ٢٧.

تحليل النتائج:

نرى من خلال الجدول ان نسبة ١٧% اقترحوا وضع قوانين صارمة و ١٧% اقترحوا ان يستمع المسؤول لآراء الموظفين ونسبة ١٠% ضبط الوقت ، ونسبة ٣٣% اقترحوا زيادة في تكوين الموظفين ونسبة ٢٣% اقترحوا زيادة المنح والتحفيزات.

الاستنتاج :

نستنتج من خلال هذه الآراء أن ادارة الموارد البشرية تحتاج الي زيادة تكوين و التحفيز و ضبط القوانين و المواعيد و مناقشة آراء الموظفين مع المسؤولين .

- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموجه للإداريين والنتائج الإحصائية التي لها علاقة وطيدة لفرضيات الدراسة والتي تتمحور حول واقع أهداف ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية .

وانطلاقاً من المحاور الثلاث في الاستبيان الموجه للإداريين حسب الأسئلة التالية:

- من ١ إلى ٢١ للإداريين .

وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في الدراسة ،ومن

خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية : من ١ الى ٧ من الفرضية الأولى الموجه إلى

الإداريين في واقع الأهداف الإجتماعية في ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية أتضح لي مايلي .

* ان هناك توازن بين الوظائف و الاداريين.

* يتم تشغيل الإداريين حسب قدراتهم.

* أن المنشآت توفر امتيازات للإداريين.

* هناك استجابة لمطالب الإداريين .

من خلال هذا المحور يتضح لنا صدق وثبات الفرضية الأولى، أي أن واقع الأهداف الإجتماعية في المنشأة الرياضية جيد

ومن خلال إجابات عن الأسئلة على الفرضية الثانية : من ٨ إلى ١٤ حول واقع الأهداف التنظيمية اتضح جلياً مايلي .

* أن هناك ظروف عمل جيدة في المنشآت الرياضية .

* أن المنشآت الرياضية توظف عدد جيد من الكفاءات.

* ان معظم الأعمال تناسب كفاءة الإداريين.

* هناك تنسيق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى.

* تقوم ادارة الموارد البشرية بتطوير الكفاءات.

ومن خلال هذا المحور يتضح جليا ثبات الفرضية الثانية، أي أن واقع الأهداف التنظيمية في ادارة الموارد البشرية جيد

خلال إجابات عن الأسئلة على الفرضية الثالثة : من ١٥ إلى ٢١ حول واقع الأهداف الوظيفية نستنتج مايلي.

* أن ادارة الموارد البشرية تقوم بدورات تكوينية.

* أن هناك محافظة على الكفاءات .

* هناك إستغلال أمثل للطاقات .

ومن خلال هذا المحور اتضح جليا أيضا ثبات الفرضية الثالثة أن واقع الأهداف الوظيفية في ادارة الموارد البشرية جيد

استنتاج عام :

بعد التأكيد من صحة كل الفرضيات الدراسية تمت الإجابة عن الإشكالية التي طرحت ،ومن هذا المنطلق نستنتج أن واقع أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.

الخطبة

الخاتمة:

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى تحديد واقع اهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، وقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع ثلاث فرضيات مفادها واقع الأهداف الإجتماعية و التنظيمية و الوظيفية في إدارة الموارد البشرية ، وكانت عينة البحث في صورتها النهائية مكونة من ٣٠ إداري من الديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي والملاحق التابعة له.

ولتحقيق صحة أو نفي الفرضيات عرضنا على عيني البحث الاستبيانين الموجه إلى إداريي الديوان ، فبعدما قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها تأكدنا من صحة كل فرضية من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة في الاستبيان .

فيما يخص الفرضية الأولى والتي مفادها واقع الأهداف الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية فقد تم التأكيد من صحتها حيث أشار أغلبية أفراد العينة في الاستبيانين ان هناك توازن بين الوظائف و الاداريين استجابة لمتطلبات الإداريين والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء.

أما فيما يخص الفرضية الثانية و الثالثة والتي مفادها واقع الأهداف التنظيمية و الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية فقد تم التأكيد من صحتها حيث أشار أغلبية أفراد العينة أن هناك ظروف عمل جيدة في المنشآت الرياضية ، أن المنشآت الرياضية توظف عدد جيد من الكفاءات ، و ان معظم الأعمال تناسب كفاءة الإداريين ، و هناك تنسيق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى ، أن ادارة الموارد البشرية تقوم بدورات تكوينية ، أن هناك محافظة على الكفاءات و استغلال أمثل للطاقات.

في الأخير يهمننا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى الإجابة على واقع أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.

توصیات

توصيات :

- أن يدير القطاعات الرياضية مسيرين مكونين في هذا المجال.
- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير الناتج عن الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
- __ الاهتمام بحالة المنشآت الرياضية.
- __ الاهتمام بالكفاءات و تطويرها و المحافظة عليها.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

- ١ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط١، الإسكندرية، ٢٠٠٣ .
- ٢ - جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة مُجد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية ٢٠٠٣ .
- ٣ - جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، ٢٠٠٥ .
- ٤ - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ط ١ ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ .
- ٥ - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط ١، ٢٠٠٤ .
- ٦ - خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الأردن، ٢٠٠٥ .
- ٧ - د. رواية مُجد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الأسكندرية، ٢٠٠٠ .
- ٨ - زيد منير عبوي، سامي حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٥ .
- ٩ - سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وليد سيرفس، ط٢، القاهرة، ١٩٩٨ .
- ١٠ - سمير مُجد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧ .
- ١١ - سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، ط ١، الأردن، ٢٠٠٦ .
- ١٢ - د. صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس ١٩٩٤ .
- ١٣ - د. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الأسكندرية، ٢٠٠٢ .
- ١٤ - د. صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية، الدار الجامعية- الأسكندرية، ٢٠٠٠ .

- ١٥ - عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠١ .
- ١٦ - عصام بدوي و مُجد كمال أمير : التطور العلمي لمفهوم الرياضة ، دار الشباب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٢ .
- ١٧ - عفاف ع المنعم درويش : الإمكانيات في التربية البدنية ، منشأة المعارف الإسكندرية ، ١٩٩٨ .
- ١٨ - د. علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، ١٩٨٥ .
- ١٩ - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٨ .
- ٢١ - مُجد رفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات وظائف التقنيات ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ١٩٩٢ .
- ٢٢ - مدحت مُجد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، ط ١ ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .
- ٢٣ - د مروان عبد المجيد إبراهيم : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، ط ١ ، دار النشر عمان ، ٢٠٠٢ .
- ٢٤ - مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي ، مؤسسة الوراق ، ط ١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠ .
- ٢٥ - مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط ٣ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .
- ٢٦ - مفتي إبراهيم حمادة : تطبيقات الإدارة الرياضية ، المدارس ، الجامعات ، الاتحادات الرياضية ، الأندية مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ١٩٩٩ .
- ٢٧ - د فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، ط ١ ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ .
- قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1- Bernard Gazier: les stratégies des Ressources humaines, les édition de la découverte, Paris, 1993.

2- Warether w les gosselink : la gestion des ressources humaines, edition:magraw hill Canada, 1985

قائمة المذكرات:

- ١ - هاني بن ناصر بن حمد الراجحي : التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.
- ٢- عوادي عبد الجبار وآخرون : مذكرة بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية و الرياضية، دفعة ٢٠٠٤.

قائمة المراسيم:

- ١ - القرار المؤرخ في ٠٩ افريل ١٩٨٤ المتضمن تحديد اللجان المتساوية الأعضاء وأحقية إنشائها.
- ٢ - المرسوم تنفيذي رقم ٤٩٢-٠٥ بتاريخ ٢٢ / ١٢ / ٢٠٠٥ يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- ٣ - المرسوم التنفيذي رقم: (٩١-٤١٦) المؤرخ في ٢-١١-١٩٩١، الجزائر.
- ٤ - المرسوم رقم ٨٢-٣٠٣ المؤرخ في ١١ سبتمبر ١٩٨٢ الذي يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية .
- ٥ - وزارة الشباب والرياضة ، قانون ١٠-٠٤ يتعلق بالتربية البدنية والرياضية (المادة ٤٢-٤٣-٤٤-٤٥-٤٦).

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد العلوم وتقنيات و نشاطات التربية البدنية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان الموجه

إلى إداري المركب المتعدد الرياضات بالوادي

في إطار انجاز المذكرة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع تسيير

منشآت الرياضية تحت عنوان :

واقع أهداف الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

قصد معرفة واقع أهداف الموارد البشرية في المنشآت الرياضية يطلب منك عزيزي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا على تفهمكم ومساعدتكم لنا.

تحت إشراف الدكتور:

إعداد الطالب :

* ميراد خليل

* عباد عباس

معلومات شخصية:

• السن:

• الجنس:

ذكر أنثى

مدة العمل في المنشأة .

٣ سنوات من ٣ الي ١٠ سنوات

من ١٠ سنوات فما فوق

• المستوى التعليمي:

تقني سامي أو مربي في الرياضة تعليم ثانوي
 جامعي دراسات عليا

المحور الأول : واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية

٠١- هل يوجد توازن بين عدد الوظائف و عدد الإداريين ؟

نعم لا

٠٢- هل يتم تشغيل الإداريين حسب قدراتهم؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة ب لا لماذا؟.

.....

٠٣- هل توفر المنشأة امتيازات الإداريين؟

نعم لا

- في ما تتمثل هذه الامتيازات ؟

منح عطل رحلات

غير ذلك :

٠٤- هل تشعر بالانتماء للمنشأة و رغبة بالحفاظ على العمل فيها؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة ب لا لماذا ؟

.....

٠٥- هل تتم الاستجابة لمعظم مطالب الإداريين ؟

نعم لا

٠٦- هل المهام المسندة إليك واضحة ؟

نعم لا

٠٧- هل تتلقى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة؟

نعم لا

- المحور الثاني : واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

٠٨- ما مدى كفاءة إداريي المنشأة؟

كبيرة متوسطة قليلة

٠٩- هل يوجد تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى في المنشأة؟

نعم لا

١٠- هل توجد ظروف عمل جيدة؟

نعم لا

١١- هل تقوم المنشأة بمحافظه على الكفاءات و تطويرها؟

نعم لا

١٢- هل تمك ادارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بصفة دورية؟

نعم لا

١٣- هل ترى أن عملك يناسب كفاءتك؟

نعم لا

١٤- ما مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله؟

عال متوسط ضعيف

المحور الثالث : - واقع الأهداف الوظيفية في المنشأة الرياضية

١٥- على أي أساس تم اختيارك في هذا المنصب؟

تعيين الإدارة طلب خطي اختبار

١٦- هل تمنح المنشأة عادة فرصا للتكوين؟

نعم لا

١٧-: هل سبق و أن حصلت على دورات تكوينية ؟

لا توجد دورة واحدة أكثر من دورة

١٨-كيف تعتبر العملية التكوينية في مشارك المهني؟.

ضرورية غير ضرورية

١٩-هل تعتبرون أن كل عملية تكوين او تحفيز تؤدي إلى تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية؟.

نعم لا

٢٠-ماهو تقييمك العام لنشاط المنشأة التي تعمل فيها؟

مكتف متوسط قليل قليل جدا

٢١- ماهي اقتراحاتك حول إدارة الموارد البشرية ؟

.....

.....

ملخص البحث :

١ . عنوان الدراسة :

" واقع أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ."

٢ . أهداف الدراسة :

دراسة واقع أهداف إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

و هناك مجموعة من الأهداف الفرعية هي :

- معرفة واقع أهداف الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية الموارد البشرية في عملية التسيير داخل المنشآت الرياضية.
- التعرف على أهداف ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- ما مدى أهمية هذه الأهداف في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

٣ . مشكلة الدراسة :

" ما هو واقع أهداف ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية؟"

٤ . فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : واقع أهداف ادارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد

الفرضيات الجزئية :

- ١- واقع الأهداف الاجتماعية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.
- ٢- واقع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.
- ٣- واقع الأهداف الوظيفية للموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.

٥ . إجراءات الدراسة الميدانية :

المجال المكاني: ديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي.

المجال الزمني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها ٠٥ أشهر من بداية فيفري ٢٠١٦ الى نصف شهر أفريل ٢٠١٦.

المنهج : المنهج المتبع و المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي نظرا لملائمته طبيعة الموضوع .

٦ . الأدوات المستعملة :

الإستبيان .

٧ . النتائج المتوصل إليها :

- واقع الأهداف الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.
- واقع الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.
- واقع الأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية جيد.

٨ . إستخلاصات و إقتراحات :

- أن يدير القطاعات الرياضية مسيرين مكونين في هذا المجال.
- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير الناتج عن الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية.
- زيادة الاهتمام بالكفاءات داخل المنشآت.
- الحوافز تساعد على تحسين مردود الإداريين.
- الاهتمام بحالة المنشآت الرياضية.
- الاهتمام بالكفاءات و تطويرها و المحافظة عليها يسهل تحقيق الأهداف.