



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية

الموضوع:

دور الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ:

- بلوني عبد الحليم

إعداد الطالب:

- العايب عبد الحميد

السنة الجامعية: 2015/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

"اقرأ بسم ربك الذي خلق
خلق الإنسان من علق"
اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم
علم الإنسان ما لم يعلم"

سورة العلق الآيات (1-5)

صدق الله العظيم
صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"

صدق رسول الله

شكر الله

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهَا وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ ﴿19﴾

سورة النمل الآية 19

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف * بلوني عبد الحميد * الذي اقتطع من وقته ليمنحني ومن جهده ليعينني ، فكان نجما اهتدي به وقدوة على النضال أعتبر به والذي لم يخل عليا بتوجيهاته القيمة ونصائحه النيرة والتي أفادتني كثيرا وساهمت في إعداد هذا البحث ، نراده الله من فضله .

أتقدم بشكري وتقديري إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إعداد هذا البحث ، وإلى كل أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية .

وإلى كل من علمني حرفا وأناثري دمربا

إلى كل هؤلاء ألف شكر

عبد الحميد

إهداء

اهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿ وصاحبهما في الدنيا معروفاً وقول ربي

ارحمهما كما ربياني صغيراً﴾

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني عطفها أمي العزيزة **ظريفة**
أطال الله في عمرها.

إلى الغالي الذي تعب وضحي من أجلي وشجعني على مواصلة درب العلم أبي العزيز **نصر** أطال الله
في عمره.

إلى الذين جمعني معهم ظلمة الرحم: إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأطال في عمرهم **سعيد**، **يوسف** ،
محمد ، **علي** ، **مسعود** ، **حسن** و أخواتي سليمة ، ليلي ، سعاد ، زهرة ، حياة ، عفاف و إلى أبناء
بنات أخوتي وأخواتي

و كل الأهل والأقارب كبيراً وصغيراً

إلى كل زملائي و إخوتي الذين جمعني معهم طلب العلم ونور الغرفة D65: **يعقوب**، **خالد** ، **فتحي**،

يوسف ، **ياسين**، **مكي** ...

وإلى صديقي العزيز و أخي **عمر** الذي لم تلده أمي

إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى كل أساتذة وطلبة قسم إدارة وتسير الرياضي

إلى الأستاذ المشرف: **بلوني عبد الحليم** .

إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد وشاركني الحياة حلوها ومرها

عبد الحميد

قائمة المحتويات

| | |
|-------|-----------------|
| | الآيات القرآنية |
| | تشكرات |
| | إهداء |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| أ ، ب | مقدمة |

الجانب التمهيدي

| | |
|----|--------------------------------|
| 4 | 1- الإشكالية |
| 5 | 2- فرضيات البحث |
| 5 | 2-1- الفرضية العامة |
| 5 | 2-2- الفرضيات الجزئية |
| 5 | 3- أهداف البحث |
| 5 | 4- أهمية موضوع البحث |
| 6 | 5- أسباب اختيار الموضوع |
| 7 | 6- تعريف بمصطلحات البحث |
| 9 | 7- الدراسات السابقة و المشابهة |
| 13 | 8- الاستفادة من الدراسات |
| 14 | خلاصة |

الجانب النظري

| | |
|----------------------------------|--|
| ❖ الفصل الأول : الاستثمار البشري | |
| 17 | تمهيد |
| 18 | I. الاستثمار البشري |
| 19 | 1. مفهوم الاستثمار البشري |
| 20 | 1.2. نظريات الاستثمار البشري |
| 22 | 1.3. أبعاد الاستثمار البشري |
| 23 | 1.4. العوامل المؤثرة في الاستثمار البشري |
| 24 | 1.5. أهمية الاستثمار البشري |

| | |
|---------------------------------|---|
| 25 | 1. 6. أهداف الاستثمار البشري |
| 26 | 2. مفهوم الرأس المال الفكري |
| 26 | 2. 1. تحديات إدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة |
| 27 | 2. 2. كيفية مواجهة التحديات |
| 27 | 2. 3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية |
| 28 | 2. 4. أثر العولمة في تغيير سياسات تنمية الموارد البشرية في المنظمات |
| 29 | 3. إدارة الموارد البشرية |
| 29 | 1. 3. مفهوم إدارة الموارد البشرية |
| 30 | 2. 3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية |
| 32 | 3. 3. أهمية إدارة الموارد البشرية |
| 32 | 4. 3. أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 33 | 3. 5. وظائف إدارة الموارد البشرية . |
| 33 | 1. 5. 3. تخطيط الموارد البشرية |
| 33 | 2. 5. 3. استقطاب الموارد البشرية |
| 35 | 3. 5. 5. الاختيار والتعيين |
| 38 | 4. 5. 3. الأجور |
| 39 | 5. 5. 3. التدريب |
| 40 | 6. 5. 3. قياس وتقييم الأداء |
| 41 | 7. 5. 3. معايير وتقييم الأداء |
| 42 | 6. 3. أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية |
| 44 | الخلاصة |
| ❖ الفصل الثاني: التسيير الإداري | |
| 46 | تمهيد |
| 47 | I-التسيير الإداري الحديث |
| 47 | 1-1 ماهية التسيير |
| 47 | 2- التطور التاريخي لعلوم التسيير |
| 51 | 3-مستويات المسيرين |
| 51 | 3-1- المسيرون القاعديون |

| | |
|----|---|
| 51 | 3-2- المسيرون الأواسط |
| 52 | 3-3- الإدارة العليا |
| 52 | 4- جهاز التسيير |
| 52 | 4-1- جهاز التسيير (المدير العام-المسير) |
| 52 | 4-2- الصلاحيات |
| 53 | 5- الفكر الحديث |
| 53 | 5-1- العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في التربية الرياضية |
| 53 | 5-1-1- التخطيط |
| 56 | 5-1-2- التنظيم |
| 58 | 5-1-3- التوجيه |
| 59 | 5-1-4- الرقابة |
| 60 | 6- المسير ومكانته في الهيكل التنظيمي |
| 60 | 6-1- مفهوم المسير |
| 61 | 6-2- صفات المسير الناجح |
| 62 | 6-2-1- مؤهلات الإداري الناجح |
| 63 | خلاصة |
| | ❖ الفصل الثالث: الإدارة الرياضية |
| 65 | تمهيد |
| 66 | II. الإدارة الرياضية |
| 66 | 1-1- نشأة الإدارة |
| 66 | 1-2- الإدارة في العصور القديمة |
| 66 | 1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الرياضية |
| 67 | 2-1- النظرة التاريخية حول نشأة الإدارة |
| 67 | 2-2- مكونات الإدارة الرياضية |
| 67 | 2-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية |
| 68 | 2-4- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة |
| 69 | 2-5- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية |
| 69 | 2-6- المبادئ الأساسية في الإدارة الرياضية |

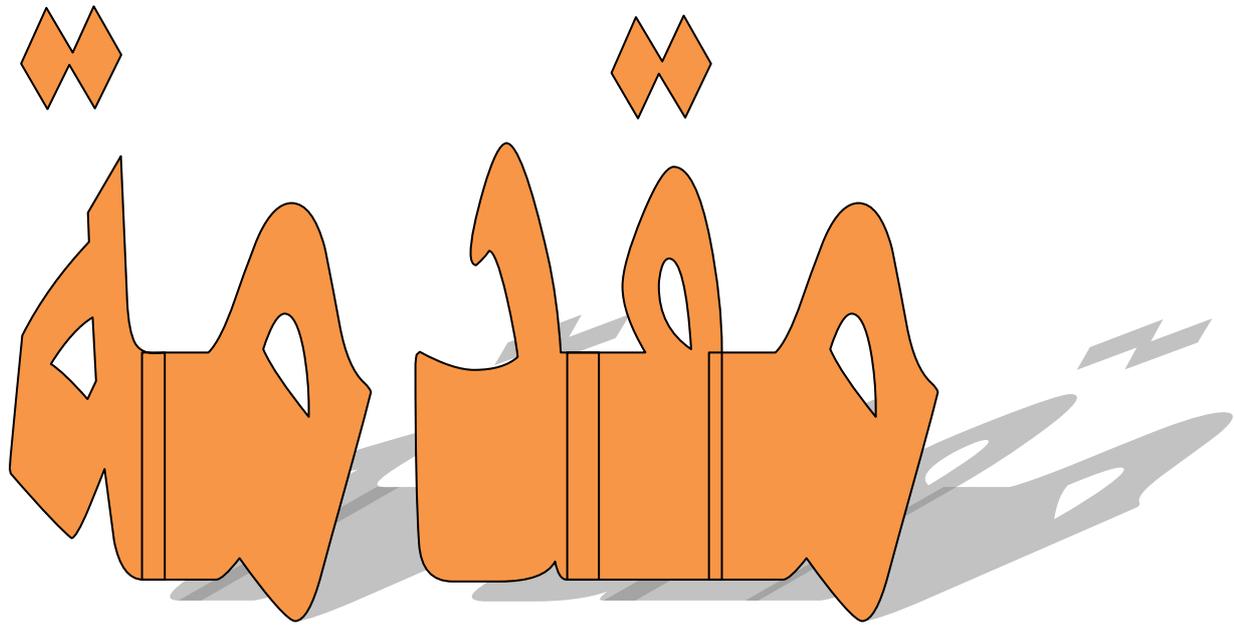
| | |
|--|--|
| 71 | 7-2- مقومات التغيير الناجح في الإدارة الرياضية |
| 72 | 8-2- مجالات الإدارة في التربية الرياضية |
| 73 | 3- وظائف الإدارة الرياضية |
| 73 | 3-1- مفهوم التخطيط |
| 73 | 3-2- أهمية التخطيط |
| 75 | 3-3- المزايا الأساسية للتخطيط |
| 76 | 3-4- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات |
| 77 | 4- التنظيم الإداري |
| 77 | 4-1- مبادئ التنظيم |
| 79 | 4-2- أنواع التنظيم |
| 80 | 4-3- فوائد التنظيم |
| 81 | 4-4- التنظيم في المجال الرياضي |
| 81 | 5- الرقابة الإدارية |
| 82 | 5-1- تعريف الرقابة الإدارية |
| 83 | 5-2- مبادئ الرقابة الإدارية |
| 86 | خلاصة |
| الجانب التطبيقي | |
| ❖ الفصل الأول: الاجراءات المنهجية للبحث | |
| 89 | تمهيد |
| 90 | 1- الدراسة الاستطلاعية |
| 91 | 2- المجال المكاني و الزماني لدراسة |
| 91 | 2-1- المنهج المتبع في الدراسة |
| 92 | 3- مجتمع وعينة الدراسة |
| 92 | 3-1- مجتمع الدراسة |
| 92 | 3-2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها |
| 93 | 3-3- ضبط متغيرات الدراسة |
| 93 | 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات |
| 93 | 4-1- الاستبيان |

| | |
|-----|--|
| 94 | 4-2- الخصاص السيكمترية للأداة |
| 94 | 4-2-1- الصدق |
| 94 | 4-2-2- الثبات |
| 94 | 4-2-3- الموضوعية |
| 95 | 5- إجراءات التطبيق الميداني |
| 95 | 6- الأساليب الإحصائية |
| 95 | 6-1- كيفية تفرغ البيانات |
| 95 | 6-2- الأدوات الإحصائية |
| 96 | 6-3- البرنامج الإحصائي spss |
| 97 | خلاصة |
| | ❖ الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج |
| 99 | تمهيد |
| 100 | تحليل ومناقشة النتائج |
| 130 | تحليل النتائج في ضوء الفرضيات |
| 130 | مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى |
| 131 | مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية |
| 132 | مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة |
| 134 | خلاصة |
| 135 | الاستنتاجات |
| 136 | اقتراحات |
| 137 | خاتمة عامة |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1 | يوضح كيفية تحديد المديرية لاحتياجاتها من الموارد البشرية في تحديد الفئات والعجز. | 100 |
| 2 | يوضح كيفية تحديد المديرية مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية. | 101 |
| 3 | يبين مدى اعتماد المديرية لعاملي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتجري عن الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة. | 102 |
| 4 | يوضح هل المديرية تقوم بعملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة. | 103 |
| 5 | يبين مدى تأكد المديرية من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التوظيف. | 104 |
| 6 | يوضح ما إن كانت المديرية تحدد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم. | 105 |
| 7 | يوضح ما إن كانت المديرية ترى أن موظفيها هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة. | 106 |
| 8 | يوضح رأي أفراد العينة حول اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملء الوظائف الشاغرة يحرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية. | 107 |
| 9 | يوضح رأي أفراد العينة حول اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملء الوظائف الشاغرة يحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة. | 108 |
| 10 | يبين ما إن كانت المديرية تعتمد على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها. | 109 |
| 11 | يوضح مدى وجود تكوين مستمر لموظفي المديرية. | 110 |
| 12 | يوضح مدى وجود جهود تبذلها المديرية في مجال تنمية وتطوير موظفيها. | 111 |
| 13 | يوضح مدى توفر برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته التكوينية. | 112 |
| 14 | يوضح رأي أفراد العينة حول التكوين أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله. | 113 |
| 15 | يبين ما إن كان نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل | 114 |
| 16 | يوضح رأي أفراد العينة حول التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب | 115 |

| | | |
|-----|---|----|
| | اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود. | |
| 116 | يوضح ما إن كان تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم. | 17 |
| 117 | يوضح مدى تتبع المديرية التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم. | 18 |
| 118 | يوضح رأي أفراد العينة ما إن كان التكوين أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء. | 19 |
| 119 | يوضح إجابات الباحثين حول مدى ما إن كان إنفاق المديرية على التكوين يحقق العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها . | 20 |
| 120 | يوضح هل تستخدم المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين. | 21 |
| 121 | يوضح ما إن كان نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة. | 22 |
| 122 | يوضح مدى توفير عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين. | 23 |
| 123 | يوضح هل نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية. | 24 |
| 124 | يوضح هل يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه. | 25 |
| 125 | يوضح هل يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية. | 26 |
| 126 | يوضح مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وضع من أجله. | 27 |
| 127 | يوضح هل يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف. | 28 |
| 128 | يبين ما إن كان نظام تقييم بالمديرية يساعد على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور. | 29 |
| 129 | يوضح هل نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً. | 30 |



مقدمة:

إن التغيرات في بناء الاقتصاد العالمي من جهة، وتزايد الحديث عن الثورة المعرفية من جهة أخرى. هذا لأن المعلومات و المهارات و التعليم و التدريب سلعا لها قيمتها الكبيرة وهذا الاتجاه لم ينعكس فقط على التغيرات في مطالب التوظيف الحالي والتي يطلب فيها المزيد من التعليم لدخول عالم التوظيف وسوق العمل، بل تسبب في زيادة الجهود للحفاظ على الموظف و تدريبه ورفع مستوى المعلومات و المهارات المتعلقة بالعمل، وكان السبب في النمو الاتجاه نمو التعليم و مصادر هاته الفكرة القائلة بأن اقتصاد المجتمع مرتبط بطريقة أو بأخرى بالتعليم و التدريب، وهذه الفكرة تجدها في نظرية رأس المال البشري و التي تقول إن المعلومات و المهارات في مكان العمل تمثل مصدرا مهما للسوق، وربما يكون الشخص الأكثر شهرة من أنصار نظرية رأس المال البشري الاقتصادي، شولتز الذي فاز بجائزة نوبل.

ويعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي أستحوذت على أهتمام و تفكير الكثيرين من الكتاب و المفكرين و الباحثين في مجال الإدارة، بالنظر إلى الأهمية الوظيفية المناطة بها والمهمة التي تؤديها هاته الموارد في عملية الإنتاج .

ولكن بدخول عصر التكنولوجيا، و المعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات و المجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، وأن الأهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج الإجمالي للدول و المؤسسات لذا أصبح الرأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية وحجز الزاوية لكل الإستراتيجيات في إدارة وتسيير المنظمات ، إن المتتبع للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف الميادين، وأن الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق أغلب الأهداف، من من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها، والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هذا المنطق كانت المحاولة لإعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي أبرز الأهمية البالغة للمورد البشري محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة من الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية و التدريبية ، تطورت وظيفة الإدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة و التعيين و صرف الأجور ومنح الإجازات، وأخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية¹.

¹ -الدكتور عطا الله محمد تيسير الشرعة. و الدكتور غالب محمود سنجق _إدارة الموارد البشرية (الأتمهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة) عمان 2015، ط 1 ، ص.358

فالمصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخدمات والآلات ، وإنما في بناء القوى البشرية ، وبخاصة القوى العاملة الوطنية فهو العنصر الفعال في تمكين الدول المنافسة العالمية ، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها إستراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة . ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد أحد العوامل الإنتاج فحسب ، بل أصبح يحتسب استثمارات حاضرة مستقبلية ، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار و تطوير أفضل السبل و الآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية و الإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل السلع و الخدمات و تقنيات حديثة و متفوقة

وعلى ضوء كل ماسبق هذه الدراسة تبين لنا أن دور الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية . وماهي العوامل التي تدخل في عملية الاستثمار الأمثل في هذه الموارد ، خصوصا في جوانب عملية الاستقطاب و التكوين و الرسكلة و التقييم .

وقد إرتأينا تقسيم موضوع دراستنا إلى :

أولا: الجانب التمهيدي والذي تناولنا فيه الإطار العام للدراسة حيث تم طرح الإشكالية و الفرضيات من رسم خطوط لبحثنا هذا.

ثانيا :الجانب النظري ويحتوي على ثلاثة فصول حيث كان الفصل الأول يتحدث عن الاستثمار البشري أما الفصل فقد تناولنا فيه التسيير الإداري أما الفصل الثالث يتعلق بالإدارة الرياضية و محاولة الإمام بهذه الفصول .
ثالثا:الجانب التطبيقي يعد الأهم في هذه الدراسة فمن خلاله نضع الحلول المناسبة للإشكالية المطروحة ويشتمل على فصلين هما:

الفصل الأول :و الذي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة أما الفصل الثاني يتم فيه عرض النتائج وتحليلها ثم مناقشتها من أجل الحكم على صحة الفرضيات ثم الأستنتاج ووضع الاقتراحات والتوصيات.

الكتاب التمهيدى

الإطار العام للدراسة



1-الإشكالية :

يلعب الاستثمار دوراً مهماً وحيوياً في تطوير الإدارة الرياضية والمجتمعات وهو واحد من أهم العمليات الاقتصادية ذات الفوائد الكبيرة والمتعددة ذات المردود الإيجابي نحو بناء إستراتيجية اقتصادية مستقبلية تركز عليها الأجيال، والاستثمار الرياضي يعد من أقصر الطرق وصولاً إلى النجاحات الاقتصادية في المجتمعات كافة، وقد استثمرت تلك المجتمعات القطاع الرياضي فقادها إلى الازدهار الرياضي والاقتصادي على حد سواء عن طريق مختلف الاستثمارات الرياضية.

ولقد تغير مفهوم الاستثمار في الرياضة في السنوات الأخيرة بعد أن تحول إلى قطاع اقتصادي مستقبلي رئيسي يمكنه المساهمة في ازدهار الإدارة الرياضية ، ولقد بات في حكم المؤكد في منظمات المعاصرة أن المنافسة و التقدم بثبات لن يتحقق بالتكنولوجيا وحدها ، بل بفكر و مهارة و فاعلية وسواعد الموارد البشرية ، ولذلك أدركت هذه المنظمات أهمية الاستثمار بالموارد البشري حيث زاد مؤخرًا الاعتراف و الاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية و حقيقية لأية منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية ، ويظهر هذا الاهتمام بالتوجه الحالي الشامل نحو الموارد البشرية لأحداث التغيير وأداء المهام المطلوبة بشكل يتناسب مع التطورات و التغيرات المحلية و الدولية.

أصبح التسيير له دور كبير في الإدارة الرياضية ويعتبر الطريقة العقلانية لتنسيق الموارد البشرية المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة و تتم هذه الطريقة حسب الأسس العامة للتسيير والمتمثلة في التخطيط و تنظيم الإدارة و الرقابة قصد تحقيق أهداف الخاصة بالمؤسسة.

كما تهتم وظيفة الاستقطاب الموارد البشرية بالتركيز على ترجمة مبادئ الجدارة و الكفاءة بشكل عملي لأنها تجذب الموارد البشرية الكفاء و المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة حيث أنها تساعد في اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب و بالتالي هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بسبب توافر المهارات و الكفاءات العالية لأداء الأعمال بأفضل طريقة ممكنة¹ ،

ولقد أصبح التدريب في وقتنا الحاضر استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري ولذلك فإنه يعتبر من أهم الطرق الهادفة إلى توفير الموارد البشرية المناسبة من حيث الكم و النوع وذلك لأن التدريب يهدف لتزويد العاملين بالسلوكيات و المعلومات و المهارات الإدارية و الفنية اللازمة لأداء تنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات من الكفاءة الإنتاجية.

ويعتبر التقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية ، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية ، ولذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالاستثمار البشري في تنمية الموارد البشرية ، إذا أصبح يقيناً أن العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري هو المحور العملية الإنتاجية بشقيها السلعي

1-الدكتور عطا لله محمد تيسير الشريعة.و الدكتور غالب محمود سنجق_إدارة الموارد البشرية (الأجهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة)مرجع سابق، ط 1 ، ص.15,156,223



و الخدمي، فالعنصر البشري هو المبدع وهو المبتكر و المطور ، وبالتالي فإن زيادة الاستثمار في العنصر البشري الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح. واستناد بما تقدم يمكن أن نطرح التساؤل العام.

هل للاستثمار البشري دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية ؟

التساؤلات الجزئية:

2. هل لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية ؟

3. هل لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية ؟

4. هل لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية ؟

الفرضيات:

2. 1 الفرضية العامة :

❖ الاستثمار البشري له دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية .

2. 2 الفرضيات الجزئية:

❖ لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية.

❖ لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية.

❖ لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية.

3. أهداف البحث :

✓ معرفة مدى استثمار مديرية الشباب والرياضة للموارد البشرية الداخلية والخارجية.

✓ التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير مختلف مصالحها.

✓ التعرف على معايير استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها مديرية الشباب والرياضة في مجال التوظيف.

✓ تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها مديرية الشباب والرياضة في تكوين ورسكلة مواردها البشرية.

✓ التعرف على نظام تقييم الموارد البشرية المعتمد في مديرية الشباب والرياضة.

3. أهمية البحث :

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1- مديرية الشباب و الرياضة:

- النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة الميدانية قد تأخذ حيزا من اهتمام دائرة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة.

2- الباحث:

الرغبة في التخصص الأكاديمي في مجال الإدارة والتسيير الرياضي و بالذات في الموارد البشرية.



حادثة الموضوع من حيث التطرق لاستثمار الموارد البشرية في الكتب والمراجع وخاصة العربية منها وندرة الدراسات والأبحاث.

3- المهتمين بهذا المجال من الدراسة:

- الإطلاع على دور تنمية الموارد البشرية والاستثمار في العنصر البشري والحصول على معلومات موثقة علميا بالإضافة إلى أنها قد تمثل بداية لأبحاث أخرى.

4- المجتمع:

ستعطي هذه الدراسة نظرة شاملة عن أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى معرفة كيفية استثمار هذه الموارد والتي قد تشكل حافز لبذل مجهود أفضل للاستفادة من هذه الدراسة.

4. أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ علاقة البحث بمجال تخصصنا في فرع إدارة وتسيير الرياضي .
- ✓ الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع .
- ✓ محاولة وقوف على آراء العاملين في كيفية تسيير الموارد البشرية .
- ✓ قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .
- ✓ النظر في دور الاستثمار البشري في تسيير الإداري بالإدارة الرياضية .

5. تحديد المفاهيم بمصطلحات البحث:

1 - مفهوم الاستثمار:

أ- لغة:

الاستثمار (ثمر) بمعنى الاستغلال و الانتقال، يقال استثمر الشيء بمعنى جعله يثمر أي استغله، واستثمر الرجل أي أصاب ثمرا.¹

ب- اصطلاحا:

يقصد بالاستثمار عموماً اكتساب الموجودات المادية والمالية وسوف نحاول التمييز بين مصطلحين، الاستثمار بالمعنى المالي وبالمعنى الاقتصادي.

1- يوسف محمد البقاعي: قاموس الطلاب، دار المعرفة، المغرب، ط2، 2006، ص41

2- عاطف محمد عبيد: إدارة وتنظيم المشروعات، دار النهضة العربية، بدون بلد، 1976، ص16

3- توفيق حسوني: الإدارة المالية، ط5، جامعة دمشق، سورية، 1993، ص24



- مفهوم الاستثمار بالمعنى الاقتصادي: في الاقتصاد غالبًا ما يقصد بالاستثمار اكتساب الموجودات المادية على أن التوظيف للأموال يعتبر مساهمة في الإنتاج، أي إضافة منفعة أو خلق قيمة تكون على شكل سلع وخدمات.

- مفهوم الاستثمار في الإدارة المالية: من هذا الجانب ينظر إلى الاستثمار على أنه اكتساب الموجودات مالية أي توظيف الأموال في الأوراق والأدوات المالية.

ج- التعريف الإجرائي:

هو توظيف المورد البشري المتاح حاليا في الإدارة الرياضية قصد الحصول على عائدات كبيرة في المستقبل تعود بالفائدة على الإدارة الرياضية والرياضة.

2-5 الإدارة:

أ- لغة:

الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة "administration" وهي تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "ad-minister" ومعناها أداء الخدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة "management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.¹

ب- اصطلاحا:

الإدارة هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.²

ج- التعريف الإجرائي:

هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

3-5 الإدارة الرياضية:

أ- اصطلاحا:

إن أساس قيام المؤسسات والمنظمات الرياضية واستمراريتها يكمن من خلال إدارتها الجيدة و بالصورة السليمة، لذلك نجد الكثير من الباحثين تعرف الإدارة الرياضية على أنها من المنظور التنظيمي للإدارة فهي تعد إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد و الموارد الأخرى.

1 - مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان، 2000، ص49.

2 - نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2011، ص06.



كما عرفها فريدريك تايلور: "فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأقل التكاليف".¹

حيث تقوم الإدارة الرياضية على مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، وذلك يؤدي حتما إلى نجاحها، لذلك يمكن القول أن الإدارة الرياضية هي عملية اجتماعية وفنية مستمرة وفق العديد من الوظائف الأساسية لانجاز الأهداف المسطرة مسبقا.

ب- التعريف الإجرائي:

أما من خلال دراستنا فنحاول معرفة كذلك الإدارة الرياضية بالصورة الحقيقية المتواجدة بها، تمثلت الإدارة الرياضية في دراستنا هذه مديريةية الشباب والرياضة لولاية الوادي كإحدى أهم الإدارات الرياضية الموجودة والتي تساهم بشكل فعال في خدمة جمهورها المتنوع وذلك لتنوع أنشطتها وخدماتها. وكذا تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مديريةية الشباب والرياضة بالولاية لخدمة جماهيرها الداخلية من عاملين و موظفين، والجماهير الخارجية من مواطنين ورياضيين في كافة أنحاء الولاية المتواجد بها.

5-3 إدارة الموارد البشرية:

أ- اصطلاحا:

لها عدة تعريف أطلقها المفكرون والكتاب ، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع.²

وكذلك عرفت بأنها ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة.

فيما عرفها عبد الرحمن الهيبي بأنها الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.³

ب- التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية_نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية،

2003، ص15.13

2 - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص62.

3 - خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان، الأردن، 2005، ص31.



5-4 التسيير:

أ- لغة: سير تسييرا، جعله يسير أخرجه من بلده، المثل جعله ينتشر بين الناس.¹

ب- اصطلاحا:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ولتسيير عملية إدارية مستمرة.²

ج- التعريف الإجرائي:

هو طريقة عقلانية للتنسيق بين موارد المنظمة قصد تحقيق الأهداف المحددة ولكن تهتم هذه الطريقة بعملية التخطيط والتنظيم للإدارة والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وبالتوفيق بين مختلف الموارد..

6. الدراسات السابقة والمشابهة :

1- أطروحة دكتوراه 1994 العواملة نائل بعنوان تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر

المركزية في الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المسار الوظيفي نظريا وبيان جوانبه التطبيقية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن من خلال دراسة ميدانية شملت 400 مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا، في 23 وزارة و 10 دوائر مركزية.

من نتائج الدراسة:

- تديني مستوى الحرية والوضوح في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المبحوثة حيث بلغت النسبة 60%.

- تحتل الحوافز المادية المرتبة الأولى بين دوافع المديرين في الخدمة المدنية لتغيير وظائفهم حيث بلغت النسبة 90%.

- تحظى العوامل المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي كالتطوير والتدريب والتأهيل المهني وتوفر المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية وتطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي بأهمية كبيرة لدى المبحوثين حيث تراوحت النسبة بين 77-90%.

من توصيات الدراسة:

7. ضرورة ربط المسار الوظيفي بما فيه من فرص ونشاطات تطويرية بنظم الحوافز والأداء والرقابة العامة بحيث يساعد ذلك في مستويات الأداء الفردي والمؤسسي وزيادة الإنتاجية.

.ضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية والخاصة بالمسار الوظيفي للعاملين من خلال التوعية بهذا المفهوم وتخطيطه وتطويره وتعزيز فرص التقدم الوظيفي على أسس الجدارة والتنافس الموضوعي.

1-راتب احمد قبيعة: زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، بدون سنة، ص380.

2-المعجم العربي الميسر: ب س، ص193.



2- أطروحة دكتوراه 1995 للطالبة زعتر جازية صلاح الدين بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار

الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية.

تهدف الدراسة للتعرف على الأساليب المتبعة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البنوك، ووضع إطار مقترح لتحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية واقترح نظم لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، وذلك من خلال دراسة على قطاع البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية وقد شملت الدراسة 288 من العاملين والمديرين بالإضافة إلى 300 من عملاء هذه البنوك.

من نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين توفر إستراتيجية لتحقيق النمو الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية والتميز في أداء الخدمات المصرفية.

- وجود علاقة بين توفر إستراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية والتميز في أداء الخدمات المصرفية.

من توصيات الدراسة:

- زيادة الاهتمام باستراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البنوك التابعة للقطاع العام.

- الاهتمام بعناصر المناخ التنظيم التي تشجع على التميز في تقديم الخدمات المصرفية.

3- رسالة ماجستير 2000 للطالب أبو سكر درويش بعنوان تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على رضا العاملين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل وإجراء مقارنة بين مستوى رضا كل منهم للتوصل إلى أي من القطاعين يقدم حوافز عمل أكثر للعاملين. وشملت الدراسة 421 موظف.

من نتائج الدراسة:

هناك مستوى رضا جيد وبنسب متفاوتة حسب نوعية الحافز لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، حيث كان مستوى الرضا أكبر لدى العاملين في الجامعات الخاصة حول الحوافز المعنوية والإنسانية بينما كان رضا العاملين في الجامعات العامة حول الحوافز المادية أكبر من العاملين في الجامعات الخاصة. يتأثر مستوى الرضا لدى العاملين في هذه الجامعات ببعض العوامل الشخصية مثل (المستوى الإداري ، الراتب ، الجامعة)، إلا أنه وجد بأن بعض العوامل الشخصية الأخرى لا تؤثر في مستوى الرضا لدى العاملين مثل الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

من توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية ولاسيما في الجامعات الخاصة.

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المستمدة من العلاقات الإنسانية.



4 - رسالة ماجستير 2000 أبو زيد بعنوان أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الاستقطاب المستخدمة من قبل شركات التأمين للحصول على مندوبي التأمين ومقارنة فعالية هذه المصادر من حيث الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي ومعدل الغياب لدى مندوبي التأمين في شركات التأمين الأردنية.
ومن نتائج الدراسة:

تعتمد شركات التأمين الأردنية على طلبات التوظيف لدى الشركة، وتوصيات العاملين والإعلان في الصحف ووكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي البيع لديها.
- معدل أداء المندوبين المستقطبين من خلال وكالات التوظيف أقل مقارنة مع أداء المندوبين المستقطبين من مصادر أخرى.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين مصادر الاستقطاب المختلفة.
من توصيات الدراسة:

على شركات التأمين تحفيز العاملين لديها على القيام بالتوصية بتعيين مندوبي التأمين الجدد وذلك بوضع نظام حوافز بناء على عدد المندوبين المعيّنين اعتماداً على توصياتهم.
الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين، نظراً لتوافر إدارات لشئون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى شركات التأمين الأردنية.
- دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد.

5- رسالة ماجستير 2000 للطالب العثمان شهاب بعنوان نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في بيت الزكاة الكويتي بغرض تحديد فعاليته في تحقيق أهدافه ، وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء العاملين.
من نتائج الدراسة:

- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المسئولين نحو خصائص "معوقات" نظام تقييم أداء العاملين ، ونحو مشكلات نظام تقييم الأداء الحالي والمتعلقة بالعاملين وبالمقيمين "الرؤساء" وبنماذج التقييم.
- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات الرؤوسين "العاملين" نحو أوجه الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في ترشيد سياسات الموارد البشرية حيث كان الاهتمام الأكبر لمنح الحوافز الدورية والسنوية.
- أن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.



6- رسالة ماجستير 2001 للطالب العزيزي فؤاد عبد الهادي بعنوان دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة .

هدفت الدراسة للوصول من خلال برامج التدريب المقترحة إلى معالم ومهارات مشتركة للعاملين في منظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات " الموظف الدولي " وتحديد المعالم المميزة لبرامج التدريب للعاملين في تلك المنظمات الدولية في ضوء البيئة المؤثرة ووفق النمط الدولي، وكذلك تحديد المحددات البيئية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تؤثر على فعالية التدريب في المنظمات بالإضافة إلى كثير من الأهداف الأخرى.
من نتائج الدراسة:

- وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.
 - عدم التطبيق السليم لمفاهيم العولمة بعدم وجود خطة تدريبية مستقبلية لتدريب العاملين على الأعمال الدولية.
- 7- رسالة ماجستير 2007 للطالب بن صوشة رياض بعنوان تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي

لتحقيق الميزة التنافسية .

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية وتناولت هذه الدراسة المنظمات الربحية سواء كانت عامة أو خاصة واستنتت المنظمات غير الربحية، وقد تم الاستناد إلى المنهج التحليلي من خلال محاولة التعرف على الميزة التنافسية ومدخل تعظيمها في المنظمة والتعرف على أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وتم الاعتماد في التحليل على أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة وتحليل المنفعة وتقييم الأداء.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- اعتبار الإنفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة.
- يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها ووفقاً للمعايير الكمية والاقتصادية، من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.
- يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية، وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل.



8-1- الاستفادة من الدراسات :

- من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال تنمية الموارد البشرية وما لها من أثر كبير على الاستثمار في الرأس المال البشري فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثري الدراسة:
- أكدت الدراسات على أهمية التخطيط في أنظمة الموارد البشرية، وضرورة انتقاء المصدر المناسب لتوظيف الموارد البشرية وإتباع منهج علمي سليم في عملية الاختيار.
 - تناولت الدراسات استراتيجيات التعيين ونتائجه في تحسين المخرجات المؤسسية.
 - أبرزت الدراسات الاستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية وكيفية تنفيذها ولأي مدى تتطابق هذه الاستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية.
 - أظهرت الدراسات العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، ورأس المال البشري للمنظمة وتأثير هذه العلاقة على أداء المؤسسة ككل.
 - أبرزت الدراسات أهمية وجود استراتيجيات وأساليب واضحة لتخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالتميز في أداء الخدمات.
 - تطرقت الدراسات إلى أهم دعائم الوظيفة الترقية وأهميتها لكل من الإدارة كوسيلة لجذب العنصر الكفاء وأهميتها للموظف لتحسين المركز الوظيفي والمالي.
 - تطرقت الدراسات إلى أهمية نظام تقييم أداء الموظفين وتحديد فعاليته في تحقيق أهدافه وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء الموظفين.
 - أظهرت الدراسات السابقة أهمية التدريب ودوره في تأهيل الموارد البشرية ومواكبة التغييرات التكنولوجية في ظل نظام العولمة.
 - أظهرت الدراسات أهمية الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وما لها من أثر عظيم على أداء الموظف ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
 - بينت الدراسات أن نجاح المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة لا يتم إلا بتوافر كفاءات من خلال التدريب التنظيمي وخطط التنمية البشرية.
 - لم تتطرق الدراسات إلى أهمية المورد البشري باعتباره أصل من أصول المؤسسة يجب استثماره وتوظيف قدراته وإمكانياته لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - لم تتطرق أي من الدراسات للاستثمار في العنصر البشري في المؤسسات الخدمية مثل مديرية الشباب والرياضة.
 - لم تتطرق إلى الدور الفاعل لتطبيقات تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز والمسار الوظيفي) في تحقيق الاستثمار في العنصر البشري، وأثر هذا الاستثمار على المؤسسة.
 - لم تتطرق إلى طبيعة النظرة الشمولية التي تضم التركيب بين طبيعة الموارد البشرية في حد ذاتها وهو ما يعرف بالكفاءات من جهة وبين وظائف الموارد البشرية من جهة أخرى.



خلاصة

من خلال التعرض للخطوات السابقة الذكر في هذا الفصل للإطار العام للدراسة ، تبين لنا أن لهذا الفصل أهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر من أساسياته وألا يمكن أن يقوم البحث بدونه ، لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم أبعاده من جهة ويساعد على فهم الموضوع المتناول والمصطلحات المبهمة والمتشابهة والاستفادة منه من جهة أخرى .

الجانِبُ النَّظَرِي

الفضل الأمل

الاستثمار البشري



تمهيد:

يعد الجانب النظري المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته، ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بموضوع الدراسة، حيث تساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها. وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة ومؤشراته وآراء العلماء والأدبيات النظرية حوله، حيث نستخدم هذه المعلومات عند تفسير النتائج المتحصل عليها. وسوف نسلط الضوء على كل من مفهوم الاستثمار البشري و نظريات الاستثمار البشري، وأبعاده، وأهميته، وأهدافه، والعوامل المؤثرة فيه، ثم نتطرق إلى إدارة الموارد البشرية، تطورها التاريخي، أهميتها، وأهدافها، ووظائفها.



1- الاستثمار البشري:

1-1- مفهوم الاستثمار البشري :

يشير مفهوم الاستثمار البشري إلى النظرية التي وضعها "كاري بيكر" في منتصف الستينات من القرن الماضي، وكانت الانطلاقة من الأبحاث التي درست أسباب النمو القوي المحقق خلال ما يعرف بثلاثينيات المجد، حيث أرجعت نسبة كبيرة من النجاحات المحققة في تلك الحقبة إلى التقدم التقني الحاصل آنذاك، ولكن أيضا إلى تراكم المهارات الجماعية والفردية.

فالاستثمار البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والخبرات، وكل القدرات التي تمكن من الزيادة الإنتاجية في العمل لدى أفراد أو جماعة عمل معينة.

ونظرية الاستثمار البشري تقوم على تنمية الفرضية المراد منها أن الفرد يقوم بالاستثمار من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، ويتم تراكم رأس المال هذا من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية، أو المهارات المكتسبة أثناء العمل.

فالاستثمار البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته من خلال (التكوين الأساسي، الخبرات، والتكوين خارج المهنة التي يؤديها الفرد)، أو تقوم به المؤسسة من خلال (التكوين المستمر).

يعرفه تقرير التنمية الإنسانية العربية للاستثمار البشري بأنه: "النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي".

يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه: كل ما يزيد من إنتاجية العمل والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة.

يعرفه كيند ليرجر: "إن الاستثمار البشري هو ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام".

ويعرفه مايكل تودارو: "بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم".

ويعرفه ثيودور نقلا عن المبرجي وأحمد بأنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها للاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية"¹.

ويعرفه عبد الحميد المصري سنة 2003 بأنه: "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها

1- عادل حرحوش صالح المبرجي: الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمة الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001، ص 204



الإنسان عن طريق التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.¹

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الاستثمار البشري بأنه: استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه.

1-2- نظريات الاستثمار البشري :

لقد تعدد دارسوا الاستثمار البشري واختلفوا في آرائهم وتوجهاتهم وقد ارتأينا أن نأخذ نظريتين من هاته النظريات وهما نظرية العابرين والنظرية التقليدية.

1-2-1- نظرية العابرين:

حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك علاقة ايجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في الرأس المال البشري) وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع أي كلما زاد الاستثمار في الرأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى الفرد.

فروض النظرية:

- ✓ التوجه الحاضري : ويعتمد على النظرة التفاضلية للمستقبل بالنسبة للأفراد الأكثر تعليماً.
- ✓ العمر: فالأفراد الأصغر سناً يتمتعون بقيمة حالية للعائد أكبر من أقرانهم الأكبر سناً، وذلك لأن عدد السنوات الباقية للأفراد الأصغر سناً أطول من تلك المتبقية للأكبر سناً لذلك فالمتوقع استمرار الأفراد الأصغر سناً في التعليم والتدريب.
- ✓ التكاليف : حيث أن احتمال الاستثمار في الرأس المال البشري يكون أكبر في الحالة تكون التكاليف منخفضة.
- ✓ فروق الدخل العمالية : تعني هذه الفرضية أن هناك علاقة موجبة بين التعليم والعائد أي الزيادة في الأجر على طول الحياة العملية للفرد أو المكاسب النفسية التي يحصل عليها في الدراسة.
- يقول عبد ربه (2003م) تستند العلاقة بين التعليم والدخل إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري والتي مفادها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات التي تزيد مواهبهم وسلوكياتهم وجودة الإنتاج، ومن ثم ترتبط القيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الجزئي من الإنتاج والتي تتضمن أن العمالة الأكثر تعليماً تكون أكثر إنتاجاً ولذلك تدفع لها أجور وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والسن والعرق وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى، ومن ثم يعد التعليم استثمار طويل المدى ويتجسد في الثروة البشرية ويدير

1- محمد مصطفى محمود: بحث في الاستثمار في رأس المال (في العائد الاقتصادي)، الدبلوم التدريبي للموارد البشرية بمركز الأداء والتنمية 2010/06/05 إلى 2013/03/06، ص6



بعوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في الرأس المال الطبيعي وعليه يسهم التعليم في تذويب الفروق الاقتصادية و الاجتماعية بين أفراد المجتمع، كما يساهم في حراكهم الاقتصادي و الاجتماعي من مستويات معيشة اقل إلى مستويات أعلى وأفضل على المدى الطويل لعمر الإنسان، وبالتالي يسهم التعليم في الدخل القومي وفي معدلات التنمية الاقتصادية للمجتمع.¹

النقد الموجه لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري كما أوردها المالكي (2002م): هناك عدة انتقادات موجهة لنظرية رأس المال البشري خصوصا من علماء التربية ومن أهم تلك الانتقادات:

- إن هذه النظرية تهمل العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء زيادة تعليم أفرادها.
- إن هذه النظرية ترتبط دائما بزيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية وأن ذلك يحط من قيمة التعليم كقيمة سامية وراقية.

- إن هذه النظرية ترتبط دائما بزيادة الدخل بالتعليم ولا شك أن هناك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخلفيتهم وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل.
- إن أساليب القياس التي بنيت هذه النظرية على أساسها مشكوك في صدقها ومدى دقتها.
- تعمل نظرية العوامل الأخرى التي تزيد من الإنتاجية مثل ظروف العمل و الحوافز.

ومع كثرة هذه الانتقادات يرى الكاتب أن النظرية لها مكانتها العلمية في مجال علم الاقتصاد ونجد أن لها قبول كبيرا سواء من رجال التربية والتعليم أو من رجال الاقتصاد لأن وجود هذه النظرية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجه دول العالم مفيد لهذه الدول لتوجيه استثماراتها التعليمية، وهذا لا يعني الحط من قيمة التعليم بل عاجلت جانب واحد من جوانب عوائد التعليم وهو الجانب الاقتصادي.

1-2-2- النظرية التقليدية :

إن التطور التكنولوجي هو عنصر خارجي في معادلة النمو لا يمكن التحكم بها، بينما وجد أتباع النظريات الحديثة للنمو (رومر، لوكاس).

إن هذا التطور هو عنصر داخلي يرتبط بالثروة المعرفية التي لا يملكها المجتمع، ويوسع هذا الأخير تحويله إلى تقدم اقتصادي فيما لو توفرت له بيئة تنظيمية و تشريعية و مؤسساتية ملائمة.

ويمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته و مسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار، وتتعلق تنمية رأس المال باستقطاب و مساندة العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تضمن التعليم و التدريب وإعطاء النصح والإرشاد والتدريب الميداني و الإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل و التطوير التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

1-صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 1999، ص301.



كما يفهم من رأس المال البشري عادة انه "الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات" نجد تمييزاً بين رأس المال البشري المحدود "القيمة وحدها لموظف واحد وبين رأس المال البشري العام للقيمة في صدى واسع من المهن.¹

والتنمية البشرية مفهوم له بعدان أساسيان: أولهما يهتم بمستوى حالة النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة، ونمو قدرات الإنسان، وطاقته البدنية، والعقلية والنفسية والاجتماعية و المهارة والروحية، والبعد الثاني للمفهوم يتمثل في كون التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات و الأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج اللازم لتنمية تلك القدرات البشرية.

ويتواصل التفاعل المستمر بين الإنسان والهدف في مفهوم التنمية البشرية من خلال الفعل الإنساني ذاته، وإسهامه، والانتفاع في توظيف الموارد والمدخلات بالمهارة المطلوبة والكفاءة العالية، في توليد النمو الاقتصادي المطرد، ومن هنا تتضح مقولة أن التنمية البشرية (للإنسان والإنسان) للإنسان ذاته المطلقة وفي ذاته بطاقته المركبة وبذاته الفاعلة وبمعارفه المتجددة وبيده الماهرة وب عقله المبدع وبقيمة في الجد والمثابرة والإتقان، وذلك هو مفهوم التنمية البشرية في مضامينه وأبعاده المعيارية، لذا ينبغي إيجاد مؤشرات جديدة لتحليل كيفية قيام الأفراد باكتساب واستخدام وفقد المعرفة والمهارات والكفاءات عبر الحياة، من المفاهيم وثيقة الصلة برأس المال البشري مفهوم رأس المال الاجتماعي الذي يشير إلى قدرة الأفراد على العمل معا وعلى الخلق والبناء والشراكة، ويكون مصدر قيما للقدرة التنظيمية والتعلم، كما أن قياس اثر رأس المال الاجتماعي على الأداء الاقتصادي و الاجتماعي يعد تحديا كبيرا، أكبر حتى من رأس المال البشري ذاته.

ويعرف آدم سميث أربعة أنواع من رأس المال هي:

- الآلات والأدوات المفيدة للتجارة.

- المباني التي تعتبر وسيلة للحصول على العائد أو المردود.

- تحسين الأرض.

- رأس المال البشري.

وعلى هذا فان رأس المال البشري والقوة الإنتاجية للعمل يعتمدان على تقسيم العمل، فالتحسين الأمثل في القوة الإنتاجية والجانب الأعظم من المهارة المتوفرة لدى العامل يكون تأثيرها الواضح على تقسيم العمل، فالعلاقة بين تقسيم العمل ورأس المال البشري، وينظر سميث لرأس المال البشر على أنه المهارات والقدرات (البدنية، العقلية، النفسية...)²

1- صلاح الشنواي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص302.

2- صلاح الشنواي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، نفس المرجع ، ص303.



1-3- أبعاد الاستثمار البشري :

للاستثمار البشري العديد من الأبعاد منها ما هو رئيسي ومنها ما هو ثانوي.

1-3-1- الأبعاد الرئيسية للاستثمار البشري :

✓ استقطاب رأس المال البشري :

هو البحث عن الخبرات وتوفير نظام معلومات يسهل مهمة الاختيار و الاستقطاب.

✓ صناعة رأس المال البشري :

يشمل تعزيز قدرات الأفراد العاملين، تقليل المعارضة بين الأفراد، خلق الأنسجة الفكرية.

✓ تنشيط رأس المال البشري :

ويتضمن استخدام العطف مع العاملين، تشجيع الجماعات الحماسية، الاهتمام بآراء العاملين.

✓ المحافظة على رأس المال البشري :

ويركز على استمرار التدريب والتطوير، التحفيز المادي والمعنوي، تقليل الاقتراب التنظيمي.

✓ الاهتمام بالعملاء :

يضمن توثيق متطلبات العملاء، توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للعميل، السعي للاحتفاظ بالعملاء
القدامى¹

1-3-2 الأبعاد الثانوية (المساعدة):

هناك أبعاد أخرى للاستثمار في رأس المال البشري من بينها:

✓ البعد الثقافي : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة

الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

✓ البعد الاقتصادي : من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق

التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أجدد للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

✓ البعد الاجتماعي : فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية و يكسبه الأنماط والقيم

السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على فهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

1- محمد مصطفى محمود: بحث في الاستثمار في رأس المال (في العائد الاقتصادي) ، مرجع سابق 2010/06/05 إلى 2013/03/06، ص 13 .



✓ **البعد العلمي**: حيث يوفر التعليم العملية القادرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في وسائل المعيشة.

✓ **البعد الأمني**: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار¹

1-4-4- العوامل المؤثرة في الاستثمار البشري: يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من إلى أخرى، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي:

1-4-4-1 العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها.

فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية ففي الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية و البرودة مثل السويد والنرويج والدانمارك يتأخر السن التعليمي إلى السابعة، بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة، أما العطلات الدراسية الصيفية ففي البلاد العربية تبدأ في شهر يوليو وتنتهي في سبتمبر لارتفاع في درجة الحرارة في هذه الفترة، بينما تبدأ هذه العطلة في البرازيل في شهر ديسمبر وتنتهي في فبراير لأنها شهور الصيف في النصف الجنوبي من الكرة الأرضية، كما يؤثر المناخ في شكل وتكلفة المباني المدرسية وما تحتاجه من تدفئة صناعية أو تبريد صناعي.

أما البيئة فانه في كثير من الدول يتم إدخال جانبا من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة ساحلية أو زراعية أو صناعية أو صحراوية وغيرها ضمن محتويات البرامج التعليمية و التدريبية. وفيما يتعلق بمصادر الموارد الزراعية القائمة على خصوبة التربة واتساع الرقعة الزراعية، أو الموارد العينية القائمة على وفرة الخدمات المعدنية كالذهب النحاس والحديد والفحم والبتروول وغيرها، فان وجود هذه الموارد وتحقيق عائد منها يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على تنمية الموارد البشرية.

1-4-4-2 العوامل السكانية: يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان والفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام بكافة المراحل التعليمية بالجوانب

1-صلاح الدين محمد عبد الباقي: استراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003، ص22.



الكمية على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات.¹

العوامل الاجتماعية: وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعية.

ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام مع تمسك المجتمع بالحفظ على العقائد الدينية مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي المبادئ والالتزامات بها.² أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع و وسيلة التعبير والاتصال بين أفراد.

وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فإنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكون المجتمع في تركيبته من الأفراد القائمين به، ويؤدي مدى الاتجاه الذي يتبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم لأفراده على تحديد حجم شمولية التعليم و عرضه سواء لكافة سكان المجتمع في سن التعليم أو لفئات معينة منه.

1-4-3-العوامل الاقتصادية: هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد و التعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها و أساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء للإنفاق الكامل عليها أو لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية و التدريبية تمد المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في مجال أنشطتها.

1-4-4-العوامل السياسية: حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول الأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الإيديولوجية الاشتراكية.³

1-5- أهمية الاستثمار البشري:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن أن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يساهم التعليم في تراكم الرأسمال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل و يزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً ولذلك فإن تراكم الاستثمار البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدر من مصادر عن البشري ودوره في نهضة المجتمع وتقدمه في إعطاء الأولوية متقدمة للتنمية البشرية كما وكيفا وعمقا، وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية بل تحتاج إلى المعرفة أو لتغير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يجب تنمية المورد البشري من حيث الكم والكيف.

1-صلاح الدين محمد عبد الباقي: استراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري، مرجع سابق، 2003، ص 54،

2-مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2000، ص 08

3-مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2000، ص 09



لذلك فهناك اتفاق على أن التحديات التي يتحملها العصر الجديد لن يرتضي لها إلا المورد البشري دائم الترفي ودائم النمو سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات حتى يمكن الجميع من المشاركة في العالم الجديد وان الارتقاء بالثورة البشرية لن يحقق إلا بعد توافر شروط الجودة الكلية في كافة مراحل ومستوياته.¹

- تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.²

- وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي حيث ذكر آدم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم أن كافة القدرات المكتسبة النافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.

- كما أكد الفريد مارشال أهمية الاستثمار وطبيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال الذي يستثمر الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة أن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود³

1-6- أهداف الاستثمار البشري :

يهدف الاستثمار البشري إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن تحصيل أهم هذه الأهداف في ما يلي:

- تنمية قدرات ومهارات الأفراد اللازمة لأداء الوظائف الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.

- توفير الجنب السلوكي للعاملين داخل المؤسسة وفي هذا المجال يساهم الاستثمار البشري بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء والمجتمع وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.

- الاقتصاد في النفقات يؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق الرفع من إنتاجية العاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقته.

- تزويد المؤسسات بجميع أشكالها بالخبرات والمعارف الجاهزة لممارسة العمل كل في مجاله.

- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة بحيث يمثل الاستثمار البشري مصدرا لتلبية الاحتياجات الملحة من الأيدي العاملة فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

1 _ محمد مصطفى محمود: بحث في الاستثمار في رأس المال (في العائد الاقتصادي)، مرجع سابق 2010، ص16

2 _ أحمد علي صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، 2008، ص70

3_ أحمد علي صالح مرجع نفسه: 2008، ص71.



- التقليل من الإسراف لأن الاستثمار البشري بالنسبة للعمال يعني تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي لدى العمال.
- توسيع مدارك الفرد وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه وزيادة فرص العمل لديه.

2- مفهوم رأس المال الفكري : Intellectual capital concept

يعد مفهوم رأس المال الفكري من مفاهيم الحديثة التي ظهرت مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين. ويشير هذه المفهوم إلى الإنتاج العقلي و الابتكارية سواء بشكله الكامن في ذهن وعقل العنصر البشري أو بشكله الموثق و المعروض في السجلات والمستندات وقواعد البيانات ، فرأس المال الفكري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أمور متعددة لكنها لا يمكن أن تفكر، والآلات تؤدي لعمل بصورة الكفؤ وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، ولكنها لا يمكن أن تتوصل إلى اختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار .

2-1 تحديات إدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة: ¹

بينت العديد من الدراسات والتي من أشهرها الدراسة التي أجراها فريق من شركة IBM وشارك فيها حوالي (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلدا، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عددا من التحديات في الألفية الثالثة، أهمها

1. عولمة الأسواق المحلية والوطنية
2. عولمة التقنيات الاتصالات و المعلومات
3. بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال و الخدمات المغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلا ومضمونا ووظيفيا. ²
4. حدوث تغيرات ديمغرافية وانفجارات سكانية وتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغيرا كبيرا في نوعية العاملين والفرص الوظيفية و القيادية المتاحة، و أخلاقيات العمل.
5. التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح و السائد يرجع أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى
6. بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم تعتمد على العمل بدكاء أكبر لا يجهد أكثر.
7. مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشا وتكاملا بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة

1-الدكتور عطا الله محمد تيسير الشرعة ، و الدكتور غالب محمود سنجدق (إدارة الموارد البشرية) طبعة (1) عمان 2015 ص 364,358

2-الدكتور عطا الله محمد تيسير الشرعة ، و الدكتور غالب محمود سنجدق (إدارة الموارد البشرية) نفس مرجع 2015 ص 364,358



8. التركيز على الأبداع والسرعة و الكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.

9. اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينات والمهارات التي تركز على النظام التعليمية و التدريبية.

10. تعاضم فجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها ، وتزايد التنافس عليها المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات التنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل .

11. تزايد الاتجاه نحو التخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات و الاستعدادات، بدلا من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها .

2-2 - كيفية مواجهة التحديات :

يمكن بيان أهم هذه التغيرات المطلوب تنفيذها للتغلب على هذه التحديات على نحو التالي:

1. تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وإجراء تغييرات في خططها و استراتيجياتها وسياساتها للتناسب مع المستقبل و المنظور الاستراتيجي، بحيث يتطلب ذلك التكامل و المشاركة بين الإدارة وكافة العاملين في المنظمة .¹

2. الاهتمام بالتدريب والتركيز على استخدام التقنيات الحديثة لزيادة فاعلية البرامج التدريبية .

3. توفير مناخ تنظيمي قائم على الوضوح في الأهداف و الاتجاهات ،والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.

4. التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية و العاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للنمو و الاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل .

5. الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية و خطط الإدارات الأخرى في المنظمة .

6. تطوير الأداء المؤسسي و الأداء الوظيفي وربط كافة برامج المنظمة ببرامج الجودة الشاملة .

2-3- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية : challenges faced the

international organization

تواجه الشركات الدولية تحديات كبيرة لا توجهها الشركات المحلية ،وهذه التحديات تتمثل بمتغيرات كثيرة وصعبة ، فالاختلاف الثقافي وتطوره، و الأنظمة القانونية في مختلف الدول يجبر الشركات على تحديد الأجور و الحوافز وشروط التدريب والتوظيف حسب الاختلاف من دولة لأخرى ، ويمكن توضيح هذه الاختلافات بمايلي :

1-الدكتور عطالله محمد تيسير الشرعة ،و الدكتور غالب محمود سنجق(إدارة الموارد البشرية)مرجع سابق ص366



1. العوامل الثقافية : Cultural Factors

تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول إلى وجود اختلافات متمثلة في إدارة الموارد البشرية بين فروع الشركة العاملة بالخارج، فمثلا يركز الأمريكيون على الأداء الوظيفي بينما يركز الصينيون على تحقيق التوافق البيئي ، كما يركز الغرب على الحوافز الفردية بشكل كبير بينما يركز اليابانيون على العمل الجماعي .

2. العوامل الاقتصادية: Economic Factors

تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول على الممارسات إدارة الموارد البشرية ، ففي منظمات الاقتصاد الحر تركز سياسة إدارة الموارد البشرية على عنصر الكفاءة و الإنتاجية وخفض العمالة . أما في النظم الاشتراكية فتميل سياسة إدارة الموارد البشرية إلى احتفاظ بالعمالة ولو كان ذلك على حساب الكفاءة .

3. عوامل تكلفة العمالة : Labor Cost Factors¹

تؤثر الاختلافات في تكلفة العمالة بين الدول على ممارسة إدارة الموارد البشرية ، حيث تتباين هذه التكلفة بين الدول ، ففي ألمانيا مثلا تبلغ تكلفة ساعة العمل للعمالة الإنتاجية (32 دولار تقريبا)، بينما تبلغ تكلفة ساعة العمل للعمالة الإنتاجية في تايوان (6 دولار تقريبا) كما قد تختلف عدد ساعات العمل السنوية من دولة لأخرى، ففي البرتغال يبلغ إجمالي عدد ساعات العمل السنوية حوالي² (1980) ساعة ، في حين تصل في ألمانيا إلى (1648) ساعة هكذا الحال بالنسبة للإنجازات .

4. العوامل المتعلقة بالعلاقات الصناعية : Industrial Relation Factors

تختلف العلاقات الصناعية من دولة لأخرى ، حيث أن هناك بعض الدول التي تتدخل حكوماتها في تنظيم العلاقة بين العاملين و النقابة أو تتدخل في وضع سياسات الأجور و المزايا من خلال التفاوض مع النقابات العمالية .

5. العوامل القانونية: Law Factors

نظرا للاختلاف الأنظمة و القوانين بين الدول ، لذلك فمن الضروري مراعاة الشركات الدولية لهذه الأنظمة كقوانين العمل ومنها مثلا قوانين التأمين و الضمان الاجتماعي و الحد الأدنى للأجور .

2-4- أثر العولمة في تغيير سياسات تنمية الموارد البشرية في المنظمات :

لم تعد قضية الموارد البشرية في المنظمات تتحدد بظروف منظمة بذاتها أو مجتمع معين ، بل أصبحت هذه القضية عالمية الطابع ، حيث أملت بذاتها ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالعاملين لديها ، و اعتبارهم عاملا تنافسيا رئيسيا تسعى المنظمات لجعله ميزة تنافسية تكتسح من خلاله الأسواق العالمية ، وأهم هذه التغييرات في سياسات المنظمات ، و نذكر منها :

1-الدكتور عط الله محمد تيسير الشرعة ، و الدكتور غالب محمود سنجق(إدارة الموارد البشرية) المرجع سابق 2015 ص330

2-الدكتور عطا لله محمد تيسير الشرعة ، و الدكتور غالب محمود سنجق(إدارة الموارد البشرية) نفس المرجع 2015 ص331



- أصبحت المنظمات تتنافس على الموارد البشرية الكفؤة وذلك نتيجة سهولة انتقال العاملين ، وبذلك بدأت المنظمات المعاصرة تغير من سياستها المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بتقديم برامج تطويرية للعاملين لديها لتحقيق المسار المهني لديهم ، وذلك بهدف المحافظة عليهم و تقليل معدل الدوران الوظيفي في المنظمات ، هذا إضافة إلى جانب اهتمامها بتقديم مزايا وأجور عادلة مساوية للمنظمات المنافسة .
- أصبحت المنظمات في عصر العولمة تهتم بالموارد البشرية كرأس مال وعنصر هام من عناصر نجاحها و تقدمها ، حيث أدركت المنظمات بأن قوتها وقدرتها العلمية و المعرفية وبرأسمالها البشري و الفكري ، وبذلك أدركت المنظمات أهمية هذا المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية كمورد وحيد في المنظمة يصعب نسخة أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها، أما باقي موارد المنظمة فمن السهل أن تقوم باقي المنظمات بنسخها و تقليدها ، كبرامج العمل و الآلات و التقنيات و البرمجيات المستخدمة في الإنتاج .
- بدأت المنظمات في عصر العولمة بتبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة و تنمية الموارد البشرية لمواجهة التحديات العولمة ، وهذا الواقع فرضته التطورات و المستجدات المعاصرة ، و بالتالي فإن ذلك يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها ، و التقنية الملائمة ، والثقافات و القدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم ، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل .
- أصبحت المنظمات في عصر العولمة تعطي مزيدا من الاهتمام لاستراتيجيات التدريب وربطها بالإستراتيجية العامة لها، حيث أصبحت تهتم بتوفير العمالة الماهرة و المتخصصة للاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة .¹

بدأت المنظمات بإعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات وتطوير الخطط لزيادة المرونة بهدف التأقلم مع التطور السريع في التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات لتخفيف البطء في اتخاذ القرارات .

3- إدارة الموارد البشرية:

3-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة شئون الموظفين² ولكن مهما اختلفت التسميات، إلا أن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، لذلك نلاحظ أن الوحدة الإدارية تحتل مكانا عاليا بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطاتها³ .

1-الدكتور عطا الله محمد تيسير الشرعة ، و الدكتور غالب محمود سنجق (إدارة الموارد البشرية)مرجع سابق 2015 ص 332

2-ربابعة علي: إدارة الموارد البشرية" تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003،ص19.

3-شهادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2000،ص13.



وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع.¹

وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية "الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة

فيما عرفها عبد الرحمن الهيبي بأنها "إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال:

تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية² وعرفها شاويش بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة³

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

3-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

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

3-2-1- المرحلة الأولى " ظهور الثورة الصناعية:"

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة العامل نظراً إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

3-2-2- المرحلة الثانية " ظهور الحركة العلمية:"

يعد فريديريك تايلور Friderick Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على، التعاون بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار،

1- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص62.

2- خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص31، 25.

3- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص19.



وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج¹ وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري).²

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

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

3-2-4- المرحلة الرابعة " الحرب العالمية الأولى":

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل. وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية³

3-2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية":

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله حيث أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو، Elton Mayo أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل⁴

3-2-6- المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث

1- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص64

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي: استراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1 2003، ص22

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية ط1، مصر، 2005، ص22،23

4- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية نفس المرجع، ص23،24



في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية.¹

3-3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد"² ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي:

❖ الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.

❖ الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة³

❖ الحد من التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.

❖ الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.

❖ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط

3-4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، وتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، ويتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية

1- مصطفى كامل مصطفى: دراسات في الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1994، ص10 .

2- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، المرجع سابق، 2007، ص34.

3- أسامة كامل محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، 2006، ص34 .



أيضا الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

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

3-5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

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

3-5-1- تخطيط الموارد البشرية:

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

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب² اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل³

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

3-5-2- استقطاب الموارد البشرية:

➤ مفهومها:

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

1-مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص34

2-أسامة كامل محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص34

3-مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص133، 132.



انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب¹

➤ مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- المصادر الداخلية:

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

- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.
- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها .
- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها.
- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.

- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها).²

ب- المصادر الخارجية:

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

- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.
- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة" الجرائد اليومية، المجالات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.

1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص225، 227.

2- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص66.



- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيرا مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.
- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من اجل تدريب العمالة أو جذب خريجها للعمل بها
- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.
- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.
- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة

➤ أساليب الاستقطاب:

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

أ- الإعلان:

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

ب- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

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

ج- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

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

د- التدريب الصيفي:

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

3-5-3- الاختيار والتعيين¹:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف

1- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي مرجع سابق، ص.68



العامّة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامّة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة.

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

❖ إجراءات أو خطوات الاختيار :

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ها حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:¹

أ- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

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

ب- طلبات الاستخدام:

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

ج- الاختبارات:

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

• اختبارات الأداء:

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

• اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية

1- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي مرجع سابق، ص77.68



للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا.¹

• اختبار الاستعدادات والقدرات:

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

• اختبارات الميول إلى العمل:

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

• اختبارات الشخصية:

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

د - المقابلات الشخصية:

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

✚ **مقابلة غير موجهة:** غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

✚ **المقابلة الموجهة:** يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

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

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

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

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

هـ - التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقاً.²

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

1- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط2، 2004، ص171، 170

2- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية نفس مرجع، ص191



ي-الكشف الطبي:

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

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

ذ - اتخاذ قرار التعيين:

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

ف- الالتحاق بالوظيفة:

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

ق- قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة¹

3-5-4- الأجر:

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

أ- أهمية الأجر:

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجر بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام⁴

1- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مرجع سابق، ص191

2- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 2000، ص63

3- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2000، ص277

4- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية مرجع سابق، 2002، ص155.156



ج - أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى:

- ✓ الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد¹
- ✓ الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينيًا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى " أدوات كهرو منزلية".

3-5-5- التدريب:

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

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

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

- توجيهية إرشادية - تنظيمية إدارية - فردية - أهداف النمو. التدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها:

- التدريب في مجال العمل - التغيير الدوري في العمل - التدريب المهني - التدريب في الفصول الدراسية.

ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:

- المحاضرة - الدراسة الميدانية - جماعة المناقشة - الورشة التدريبية - التمارين التدريبية - الجلسات العلمية - الندوات - المؤتمرات - الحلقة الدراسية - المباريات - الإدارية - دراسة حالة - الدوران الوظيفي.

1- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 2000، ص 64.65

2- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 163.166



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

- ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج.¹

3-5-6- قياس و تقييم الأداء:

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"² و وصفها آخرون بأنها "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"

بالاعتماد على التعاريف السابقة و تعاريف أخرى، نجد أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد، و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

3-5-6-1 أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تحديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.

هذا، و تستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

➤ **على مستوى المؤسسة:** و تتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
 - رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم و تطورهم.
 - تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات و مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.³
- **على مستوى الفرد العامل:** إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية، و يدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير و احترام رؤسائهم معنوياً و مكافئتهم مالياً.
- **على مستوى المديرين:** ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقييم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس

1- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص171.166

2- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مرجع سابق، ص367

3- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، ط1، 2000، ص132



إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء و التقرب منهم لمعرفة مشاكلهم و الصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، و خصصت لها الأموال و الجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال و إشعارهم بالعدالة و من ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.

3-3 معايير تقييم الأداء :

➤ مفهوم معايير تقييم الأداء:

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، و المقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا " و تعرف أيضا بأنها " الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء " ¹

و عليه، فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة و تفهم متطلبات كل عمل.

➤ خصائص معايير تقييم الأداء: إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم

في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، و هناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، و من أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات و حل المشاكل...، و المعايير تركز أساسا على جانبين:

- الجانب الموضوعي، و هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، النوعية، السرعة و تحقيق الأهداف.

- الجانب الذاتي، يعنى بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب، و علاقته المديرين. هذا، و يشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و ذلك طبقا للخصائص التالية: ²

صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى و لو كانت بسيطة.

سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

1-خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص202

2-أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 2004، ص117



3-5-6-3 مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

- **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة و العاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون به، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.

- **تقييم الأداء:** و عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

- **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، و التغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل¹

- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل... الخ

- **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا قيم العاملين.

و كإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، و بالمقابل تقضي الأمر بمعاينة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية...

3-6-6 - أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام و صيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها و تدريبها و الاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، و مراعاة اهتماماتها و محاولة حل مشاكلها، و يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي و مستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا و خصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب و الطرق، و المناهج الحديثة في تطوير و جلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة و كذلك الفرد

1- أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مرجع سابق، ص 117



والمجتمع، فلو رأينا مثلاً على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهداً، من أجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقال للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد.

والمتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجال الرياضي في كل أقسامه¹.

1- أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مرجع سابق، ص 117



الخلاصة:

يعد الاستثمار البشري له دور كبير وفعال في تحسين الإدارة الرياضية فهو الوسيلة المهمة في نجاح أهداف الإدارة الرياضية ، فقد حاولنا الوصول إلى كيفية الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير المورد البشري داخل الإدارة الرياضية فالمورد البشري يعتبر هو الأداة المستعملة للاستفادة منه ، لذا تمكنا في هذا الفصل من الإحاطة بجميع المعلومات التي تبين لنا مدى أهمية الاستثمار البشري في الإدارة الرياضية .

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

الفصل الثاني

التسيير الإداري



تمهيد:

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية. ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.



I- التسيير الإداري الحديث:

1-1- ماهية التسيير:

مفهوم مصطلح التسيير واسع. فتعددت تعاريفه لذا نبرز منها:

التعريف الأول: يعرفها الإداري الأمريكي جونسن بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الانجازات الفعالة الكافية لتحقيق ابسط الاحتمالات في النجاح¹

التعريف الثاني: عرف كل من دوسونس كيلبي و بلونتن وبيتل سنة 1990 الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية لذلك بدأت جامعة أوهايو بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966، وكانت هذه أول دراسة في برنامج الإدارة الرياضية في أمريكا وبعدها عدة جامعات في تنظيم دراسات في الإدارة الرياضية²

1-2- التطور التاريخي لعلوم التسيير:

مع التطور الاقتصادي والشركات التجارية التي ظهرت خاصة في إيطاليا وذلك في القرن 15 وانتشارها في أوروبا وتطور مفهوم الإدارة والتسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية كالحاسبة في مراقبة المؤسسات وإدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك، ويعتبر ادم سميث أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة والتنظيم وتواصلت هذه المحاولات بأعمال فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه، إضافة إلى أعمال فايول بفرنسا حول الإدارة وتنظيم المسؤوليات في المؤسسات وتقسيم الوظائف وغيرها ، وقد تعينت عدت هيئات ذات تنظيم اجتماعي وتقني من اجل متابعة البحوث والأعمال ، الأمر الذي أدى إلى تكوين عدة اتجاهات ومدارس تنظيمية وإدارية ركزت على جانب المؤسسة والمنظمة بشكل واسع ،وانطلقت من التنظيم بمعناه العام وصولاً إلى معنى الإدارة الحديثة وكان هذا التطور كالأتي:

1-2-1- الفكر التقليدي الكلاسيكي :

ونعني به ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية من نظريات ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة الصناعية ومن النظريات التي تدرج تحت هذه المدرسة.³

➤ نظرية الإدارة العلمية:

وأهم المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي:

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان، 2000، ص52

2- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص20

3- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص29



/وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية/ البحث العلمي/ القواعد والأصول/ تقسيم العمل والتخصص به.

➤ النظرية البيروقراطية:

تعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة ومع تعدد ما يذكر من خصائص البيروقراطية إلا انه ما يمكن إجمالها في مايلي:
/عدم التحيز/ تقسيم الأعمال وتنميطها/ تدرج الوظائف في مستويات السلطة/ استخدام الخبراء/ القواعد والتعليمات/ التدوين الكتابي/ وجود نظام الخدمة/ التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية/ السرية.

➤ نظرية المبادئ الإدارية:

وتتلخص هذه النظرية بمجموعة من المبادئ منها:

مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة المبدأ والهدف/ - مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي/- المبدأ الوظيفي الذي يمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه/ - مبدأ المشاورة الذي يعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.

وتتشارك هذه النظريات الثلاث في الأتي:

/تنظر نظرة محدودة للإنسان/ تنظر أن هناك طريقة مثلي لأداء أي عمل إداري/ تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة/ تعتبر أن كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية وهو غير صالح للتنظيم/ يتركز اهتمامها على البنيان أو الهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج ومن أهم أعلام المدرسة الكلاسيكية نذكر منهم فريدريك تايلور وماكس ويبر وهنري فايول.

1-2-2 - أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية¹:

أ- اختلاف القيم وصعوبات التسيير .

ب- صعوبات إيجاد أساليب مناسبة للتسيير البشري، وتشمل ما يلي:

* النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات .

* الخلفية الثقافية للمسيرين .

ج- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير .

د- بعض إفرافات تحويل تكنولوجيا التسيير، ولها عدة انعكاسات سلبية وهي :

* صعوبة تبادل الخبرات في المغرب العربي .

* تعزيز التبعية والاعتماد على الغير في المغرب العربي .

* تعزيز الاختلاف بين الدول العربية .

هـ - طرق التسيير بين المحلية والعالمية، وتشمل عدة نقاط هي :

* تطور مبادئ التسيير في الدول المتقدمة .

¹ - بوفلجة غيات : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ط1، وهران، 1990، ص (71- 76) .



* استنتج الباحثون انه لا يمكن نقل تكنولوجيا التسيير والتنظيم بين الدول إلا في حالة تشابه القيم الثقافية والحضارية .

* يعتبر اليابان نموذجاً في إيجاد طرق التسيير تتماشى مع قيمة الثقافة المحلية.

* إن عملية البحث في أنسب طرق التسيير للواقع القيمي والثقافي للمجتمع مهمة جد صعبة.

1-2-3- الفكر الإنساني النيوكلاسيكي:

ويتبلور هذا الفكر ما أشارت إليه المدرسة السلوكية، ومن بين المدارس التي كانت في هذا الاتجاه نذكر¹

➤ مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمتها إياها بأنها أهملت الجانب الإنساني ولم توليه الأهمية اللازمة .

إلا أن بدايتها كانت اثر الحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثارت اهتماماً بالعلاقات الإنسانية وعقد أو مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 في نيويورك ويعتبر كتاب "وتنيخ ويلمز" بعنوان ماذا يدور في ذهن العامل أول تعبير عن الاتجاه المشار إليه ونشر هذا الكتاب عام 1920. وأبرز رواد هذه المدرسة" التون مايو، وماري باركر فولت".

➤ مدرسة تنمية التنظيمات:

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف ومن المواضيع المهمة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الإنسانية ودوافعه ومفهوم الجماعة وديناميكيته وأساليب القيادة الإدارية المناسبة. وتندرج تحت هذه الدراسة نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية ونظرية ماج روجر X و Y ونظرية العاملين لفريدريك هيزبرغ

➤ المدرسة الكمية للإدارة:

يطلق هذا الاسم أو اسم مدرسة القرارات على أولئك الذين رأوا في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة وكان شيلستر برنارد من الأوائل الذين أكدوا على فكرة كون الإدارة والتنظيم نظاماً للمعلومات وغطا من اتخذت القرارات .

2- المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم، وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد آلا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين ومعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال .

1- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص32



هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها .

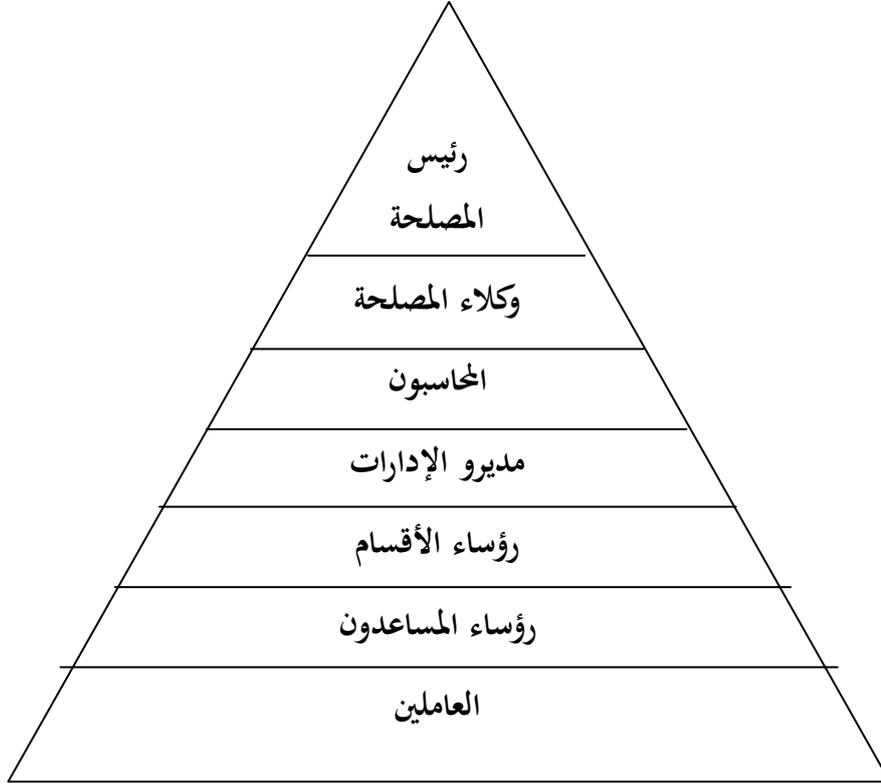
وتنقسم المستويات إلى ما يلي :

- ❖ **مستوى الإدارة العليا:** تحتل قمة الهرم التنظيمي ، حيث يقوم المديرون باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصيص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية¹.
- ❖ **مستوى الإدارة الوسطى :** تتكون هذه الإدارة من مسيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة ، وتخص هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقا من الخطط الطويلة الأجل وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام .
- ❖ **مستوى الإدارة الإشرافية :** وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة إنطلاقا من وظيفة المدير ومساعديه وصولا إلى أدنى مستوى مثل : رئيس العمال وتخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم .

1- عابدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي ، ط1، 1985، ص23.



الشكل رقم (02) : الشكل الهرمي للتنظيم .



3- مستويات المسيرين يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات :¹

1-3 المسيرون القاعديون : يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.

ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم و مهارتهم التقنية ، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمؤوسيتهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم ، الكيف و التوقيت و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المؤوسين بغرض النصح و الإرشاد .

1-2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى، و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد ، التأكد من حسن سير التنظيم ، يقضون

1- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، ط2، 1992، ص195-203 .



معظم أوقاتهم في كتابة التقارير ، و حضور الاجتماعات و إجراء اتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروح و الإيضاحات.

2-2 الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنشأة. أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة ، و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة ، و تحري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى ، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل و البيع .

3- جهاز التسيير:

3-1- جهاز التسيير (المدير العام - المسير) :¹

لقد تأثر قانون المؤسسات العمومية لدى تنظيمه لجهاز التسيير بالقانون التجاري حيث اعتمد على التقنيات والمفاهيم السائدة في الشركات التجارية الخاصة ، وتلجأ هذه الأخيرة في إطار تنظيمها لأجهزة تسييرها في مختلف الأنظمة إلى العديد من القوالب والصيغ التنظيمية مثل :

أولاً: الرئيس المدير العام: في حالة تولي رئيس مجلس الإدارة بالشركة أو المؤسسة لمهام المديرية العامة بها .

ثانياً: المدير العام: وقد يكتفي الرئيس بالإشراف الأعلى و يعتمد إلى اقتراح شخص آخر على مجلس الإدارة من أجل تعيينه كمدير عام بجانب رئيس الإدارة ليشرف على التسيير اليومي .

ثالثاً: العضو المندوب : ويلجأ إلى تعيينه في حالة حصول مانع مؤقت أو دائم للرئيس .

رابعاً: المدير الفني (التقني): ويتم تعيينه عادة من خارج المساهمين ، نظراً لخبرته وهو يرتبط مع الشركة بعقد عمل. **خامساً:** كما تلجأ المؤسسات الكبرى إلى تشكيل لجان دراسات من ذوي الاختصاص والخبرة لمعالجة المشاكل الفنية .

سادساً: المسير أو المسيرون: وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة .

3-2- الصلاحيات :

أولاً: المدير العام : يمكن التمييز بين وضعيتين :

أ- عند إشراف رئيس مجلس الإدارة على المديرية العامة، فإنه يبقى متمتعاً بالصلاحيات الواسعة المخولة له عادة في المؤسسات التجارية عموماً حيث يتولى :

-التصرف باسم المؤسسة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة للجمعيات المساهمين.

ب- أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16 (الفقرة الثانية) من ق

82- 04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

* إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات.

1- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، مرجع سابق ، 1992 ،



- * فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية، ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية والتسيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل.
 - * توقيع كل السندات السفتجات والصكوك وغيرها من الأوراق المالية.
 - * قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب لمبالغ الكفالة .
 - * رفع الدعوى أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة العمومية .
- ثانياً: المسير :

أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات المسير أو المسيرين، خلافاً لما فعله بالنسبة للمدير العام كما رأينا إذ أحال الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة، وذلك حينما نص في المادة 37 (الفقرة 03) " على أن يمارس هؤلاء المسيرون صلاحياتهم للتسيير والاستغلال كما حددها لهم القانون الأساسي للمؤسسة " .

ويظهر من هذا النص أن المشرع عمد إلى تحديد وتقييد صلاحيات المسير بالصلاحيات الواردة بالقانون الأساسي.

4- الفكر الحديث:

ولقد جاءت نتيجة لتطورات في فن الإدارة فظهرت عدة مدارس إدارية حديثة هي :

➤ المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن ليس هناك طريقة مثلى، إذ أن الطريقة المثلى تعتمد على طبيعة الهدف الذي يتوخى التنظيم تحقيقه ولا يستطيع المدير أو المسير تحقيق هذه المهام إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل والأهداف، وان هذا الفهم سيسهل عليه اختيار التنظيم الإداري المناسب ودرجة تحديد الوظائف واستعمال المكافآت ووسائل الرقابة المختلفة وأساليب التدريب والقيادة المناسبين ومن واجب المدير أو المسير أن يفهم طبيعة حاجات العاملين النفسية

➤ الإدارة الأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية الإدارة بالمشاركة أي اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل، ومن ثم تحقيق تلك الأهداف لذا فهي فلسفة تقوم على مبدأ المشاركة والديمقراطية في الإدارة.¹

4-1- العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في التربية الرياضية:

4-1-1- التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى فالخطة عمل يحدد مسبقاً الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم.

1- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص34



فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضاً، لكل إدارة، وكل قسم وكل شخص بها، فالتخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى¹

عند النظر إلى الإدارة باعتبارها عملية، فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى الواجب إدخالها، فيعد تحديد الأهداف فإن لوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف توضع في شكل خطط، و على ذلك فإن خطط المنظمة تحدد بطريقة انجاز الأهداف، كما يمدنا أساساً بتقييم درجة النجاح المحتمل تحقيقه و عادة ما تعد الخطط من أنشطة تتطلب سنوات عديدة لإنجازها. كما تعد خطط أخرى لمشروعات قصيرة الأجل، ومن أمثلة التخطيط طويل الأجل برامج تنمية و تطوير المنتجات و أيضاً خطط تمويل نشاط المشروع، أما تخطيط قصير الأجل فمن أمثلة الخطط التي يضعها مشرف العمال للرقابة على مستوى الإنتاج اليومي و الأسبوعي، و كلا النوعين من التخطيط الطويل والقصير يعتبر لازماً لإنجاز أهداف المشروع²

➤ أنواع التخطيط:

التخطيط كما ورد سابقاً هو البحث عن أفضل البدائل لتحقيق هدف معين في مدة معينة وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملايسات والظروف الممكنة القائمة ويكون نتائج التخطيط خطط. هذه الخطط هي التي تنوع وفقاً لهدف كل منها، وقد حدد نوفان ثلاثة أنواع للخطط هي:

- السياسات: السياسة هي خطة عامة تحدد لكل مشترك في تنفيذ سلوكا معيناً يلتزم به.
- لوائح محددة: هي عبارة عن خطوات متدرجة تتخذ عاملاً بواسطة أفراد مختلفون .
- طريقة العمل: عملية فردية أحسن طريقة لأداء عمل معين كما يحدد الدكتور حسن احمد توفيق في كتابه الإدارة العامة أن هناك مستويين من التخطيط هما :

أ- التخطيط القومي: وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ب- التخطيط الإداري: وهو الذي ي تم على مستوى الوحدة الإدارية.

➤ أهميته :

لا شك أن التخطيط يعتبر جسر للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به، ويمكن القول بأن أهمية التخطيط تنبع من فوائده ومزاياه التي تعود على المنظمة ومنها:

- يحدد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديداً دقيقاً واضحاً بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.

1- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية_نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص17

2- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والطباعة، 1993، ص28



- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية و المادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- يساعد على تخفيض التكاليف و الجهد و الوقت نظرا لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنح التداخل والازدواج بينهما وبما يؤدي إلى سرعة ودقة الانجاز
- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة و للبيئة التي تتعامل معها.
- من الأهداف والفوائد الأساسية للتخطيط أن الأهداف التي يحددها تعتبر بمثابة معايير أو مؤشرات للأداء يتم من خلالها الرقابة على أداء مختلف الأنشطة ومدى قربها أو بعدها عن هذه الأهداف.
- بصفة عامة يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة و فاعلية المنظمات و هو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة و العاملين بها وبيئتها التي تتعامل معها.¹

➤ مراحله:

- تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي :
- تحدد الهدف من المشروع أو العمل.
- جمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
- تبويب هذه المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع بعض الفروض اللازمة لتحقيق الأهداف وصياغتها في خطة عمل.
- وضع عدد من الخطط البديلة والتي يمكن بدورها أن تحقق الهدف.
- دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.
- وضع برامج التنفيذ من ناحية الأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني.²

1_ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص28

2- السيد حسن شلتوت حسن معوض: التنظيم والإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص19



4-2-2- التنظيم:

❖ مفهومه:

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة إذاً بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة

لغرض تنفيذ الخطط التي تم إعدادها فمن الضروري خلق وإنشاء التنظيم اللازم كذلك والتنظيم كوظيفة إدارية تتمثل في تحديد نوع أو نمط التنظيم المطلوب لتنفيذ الخطط الموضوعة، و هذا النمط يحدد إلى درجة كبيرة إمكان تنفيذ تلك الخطط أو عدم تنفيذها، وعلى ذلك فإن أهداف المشروع أو الخطط الموضوعة لإنجازها يؤثران بطريقة فعالة على هيكل و خصائص التنظيم و هذا يعني التنظيم المطلوب.¹

❖ تعريف التنظيم:

يقول هنري فايول في مفهوم التنظيم ما يلي:

"إن التنظيم هو امتداد المشروع، بكل ما يساعد تآدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص ببعضهم البعض وبين الأشياء ببعضهم البعض."

ويقول شيلدون:

" إن التنظيم أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الماكينات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من اجل أن تعطى الواجبات، بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الإيجابي الكفاء المتناسق المنتظم "

❖ أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين:

أ- تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها، وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

*التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

*التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس.

*التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.

*التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.

*التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه

1_ فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص50



❖ أنواع التنظيم:

التنظيم ليس غاية في ذاته ولكن وسيلة لتحقيق أداء ونتائج معينة مطلوبة وهو وسيلة لا يمكن أبدا الاستغناء عنها، فإذا كان هنا خطأ أو تشويه في هيكل هذه الوسيلة فان من شأن ذلك أن يعوقنا عن تحقيق غايتنا أو نتائج المستهدفة.

إن الهيكل التنظيمي لا بد وأن يصمم لكي يجعل في الإمكان التوصل إلى الأهداف التي يسعى إليها نشاطا وإن يضل ممكنا له ذلك خلال أطول فترة ممكنة، لذلك يجب أن يكون السؤال الأول لتحديد نوع التنظيم المطلوب ما هو نشاطا وماذا يجب أن يكون عليه.

وهناك ثلاث طرق محددة للتوصل إلى تحليل عمل معين هي:

- **تحليل الأنشطة:** ويعني ذلك أن نتأكد مما إذا كانت هذه التصنيفات مناسبة لنوع أنشطة المنظمة محل الدراسة، فالتحليل الدقيق للأنشطة القائمة أو المطلوبة لابد أن يكشف أسباب عطب أداء المنظمات في صورة أن نشاطها يعطي أهمية أساسية كانت له ولكنها لم تعد كذلك حاليا.

- **تحليل القرار:** والأداة الثانية الأساسية للتوصل إلى الهيكل المطلوب هو تحليل مواقف ومواقع القرارات، ما هي القرارات المطلوبة للحصول على أداء ضروري للتوصل إلى الأهداف؟ وأي نوع من القرارات هي كذلك؟ وعلى أي مستوى من التنظيم يجب أن تأخذ؟ وأية أنشطة تتضمنها هذه القرارات أو تتأثر بها أو تؤثر فيها؟ وأي مديرين يجب أن يساهموا في هذه القرارات أو على الأقل يجب أن تتشاورا قبل اتخاذ القرارات؟ وأي مهج يجب أن يبدأ بمهدف القرارات بعد أن تؤخذ؟

- **تحليل العلاقات:** والأداة الثالثة هي تحليل علاقات العمل، أي مع من يتصل مدير مسؤول عن نشاط معين؟ وما هي مساهماته التي يجب أن يقدمها للمديرين المسؤولين عن أنشطة أخرى؟ وبالمثل ما هي المساهمات التي تحصل عليها هؤلاء المديرين؟¹

وتحليل علاقات العمل ليست فقط حيويا بالنسبة لتحديد نوع أو تصميم الهيكل التنظيمي، ولكنه أيضا مهم ويساعد على التعرف على نوعية الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المختلفة. إن التنظيم يكون فعالا كما كان أكثر بساطة ومباشرة، أي اقل ما يمكن حاجة إلى أن تغير السرعة والاتجاه لكل مفردة من مفردات النشاط لأداء العمل. انه يكون كذلك لو أن كل عضو فيه مسلك 25 فيه مسالك في اتجاه النتيجة وليست في اتجاه الإجراء و يقاس أدائه بنتائج عمله أكثر مما يقاس بمقاييس المهارة في أداء الإجراء أو بالمقاييس المهنية.

1 _ فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 55



4-2-3- التوجيه:

❖ مفهومه:

إن هذه الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة يطلق عليها تسميات متعددة، منها التحفيز، القيادة، التأثير، الإرشاد وغيرها.

رغم تعدد التسميات إلا أنها تدور حول معنى واحد هو العوامل الإنسانية في المنظمة حيث أن أهداف المنظمة لا تتحقق إلا من خلال الجهود الإنسانية، فإن توجيه هذه الجهود لا بد أن يمثل أحد الوظائف الهامة لإدارة المنظمة.

❖ تعريفه:

أن التوجيه له طرفين هما، الموجه، الفرد الموجه، و أن هناك علاقة بينهما هذه العلاقة تعمل على التعامل فيما بينهما من الوصول إلى الأهداف المرجوة ومساعدة الفرد.

من هذا يتبين أن التوجيه ليس عبارة عن إعطاء تعليمات محددة وإنما هي عملية إنسانية تتضمن مجموعة من خدمات التي تقدم للأفراد يد المساعدة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يتصل أيضا بجميع الجوانب الشخصية للفرد.

بالإضافة بأن التوجيه ليس إملاء وجهة نظر شخص أكثر خبرة من شخص يقل عنه في الخبرة، وإنما يجب أن يقوم بها أشخاص مؤهلين وظيفتهم المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة.

❖ أنواعه:

إن للتوجيه أنواع مختلفة باختلاف الميادين التي يتم التوجيه بها ، فهناك التوجيه الصحي ، التوجيه العسكري، التوجيه المهني، التوجيه المدرسي.

❖ أهميته:

التوجيه عملية إنسانية تتضمن مجموعة من الخدمات التي تقدم للأفراد لمساعدتهم على أنفسهم، وإدراك المشكلات التي تواجههم، وهذا يؤدي إلى تحقيق التوافق بينهم وبين البيئة التي يعيشون فيها، وقد نشأت أهمية التوجيه بكثرة لدى الرياضي وتعدد المدارس والجماعات، وتظهر أهمية التوجيه عندما يكون على وشك الالتحاق بشعبة معينة في المرحلة الثانوية أو الالتحاق بإحدى الجماعات بعد المرحلة الثانوية.¹

ويقوم التوجيه على أساس وجود مكان لكل رياضي في الميدان التعليمي أو الميدان الرياضي، حيث يهدف إلى تحقيق الأهداف عن طريق تطبيق مبدأ " أن لكل فرد الحق في اختيار الاختصاص الرياضي التي يرغب فيه " وأن لكل فرد خصائص التي تميز سواء جسمانية، عقلية، انفعالية، وإلى غير ذلك من الخصائص.

1-علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: التنظيم وإدارة، ط1، الدارالجامعية، مصر، 1989، ص14



4-2-4- الرقابة:

➤ مفهومها:

إن الجانب الآخر من العملية الإدارية تتمثل في وظيفة الرقابة، وهذه الوظيفة تتمثل في القياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة الأداء والسابق تحديدها، إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من اتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التوجيه والتنظيم إلا أن اتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة التخطيط وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعة و نتيجة لهذه الحقيقة ينظر الكثيرون من دراسي الإدارة لوظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكاملة تبدأ بالتخطيط و تنتهي بالرقابة ثم التخطيط وهكذا.

➤ أهمية الرقابة:

يرى فايول " أن مهمة الرقابة في منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشأة على تلافي وقوعها أو يمنع من حدوثها مرة أخرى."

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها، فمن نتائج المتابعة يمكن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توفرت المصادر السليمة للمعوقات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتماشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة، وان يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل وان يتخذ اللازم وتصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل و اقل التكاليف وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعون اتخاذ اللازم ونحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء فإن أداة المتابعة سوف تصبح أداة متابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة ايجابية.¹

➤ أهداف الرقابة (المتابعة):

- التأكد من تنفيذ المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وتؤثر مدى ايجابية.
- التأكد من النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة.
- التأكد من المستويات الإدارية في الصورة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها وإن الأقسام المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عملية التنسيق والتوجيه واتخاذ قرارات.
- اكتشاف الأخطاء.

1- علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: التنظيم وإدارة، مرجع سابق ص 14-15



- التأكد من عدم وجود تعسف في استخدام السلطة.
- ترشيد عملية اتخاذ قرارات خاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة وبأهدافه¹.

➤ أنواع الرقابة:

للمتابعة عدة أشكال من الممكن أن تتم بها مثل:

- زيارات المدير المسؤول لمواقع العمل.
- تقارير يعدها رؤساء الوحدات إلى المدير.
- المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.
- تقارير الإنتاج والأرقام والإحصائيات التي ترد بها.
- الشكاوى التي تصل إلى المدير بعد دراستها.

وبالرغم من أن هناك أنواع عديدة لأشكال أنواع المتابعة ، إلا أن هناك بعض الأسس التي تفصل نوعا آخر، بحيث تتوافر الشروط الآتية:

- مناسبة نوع الرقابة لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة.
- تنفيذ الرقابة في الوقت المناسب، فإذا لم تتمكن عملية الرقابة من اكتشاف الانحرافات والعيوب في الوقت المناسب وخاصة قبل وقوعها فإذا هذا النظام يكون عديم الجدوى.
- يجب أن تكون الرقابة مرنة، ويقصد بالمرونة قدرتها على مواجهة التغيير في ظروف العمل وبذلك يكون لها معنى بالنسبة للإدارة
- أن تكون الرقابة قليلة التكاليف، بمعنى أن يكون النظام المتبع فيها قليل التكلفة بالنسبة للمنظمة، وليس هناك أي فائدة من تصميم نظام تفضيلي للمتابعة يحتاج إلى نفقات ومجهودات كثيرة لعمليات قليلة الأهمية.

والغرض الأساسي لعملية المتابعة ليس في اكتشاف المخالفات و العيوب في حد ذاتها لكن المهم هو رسم الطريق للإصلاح والتوجيه ويكون ذلك عن طريق تحديد المسؤولية وبيان كيفية تصحيح الأخطاء.

5-1-المسير ومكانته في الهيكل التنظيمي:

الإداري أو المسير معنى محدد في نطاق الإدارة يقتصر على أولئك الذين يختصون في توجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين، وحتى يعد المسير مديرا ناجحا يجب أن يقوم بأدواره على أكمل وجه في حدود الوظائف الخاصة به.

5-1- مفهوم المسير:

باختلاف الباحثين تختلف المفاهيم والتعاريف التي أعطيت للمسير:

- حسب دور كل المسير هو " هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، إنما المسيرون هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مع تحديد

1_ زكي حنكوش: الرقابة و التخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981، ص9



المستمر الذي يؤدي إلى تحسن وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات "أما الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة فيرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين إذن هو مخطط ومنسق وكذلك مراقب لجهود الآخرين وذلك لتحقيق هدف مشترك.

- مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارات التفكير بمنطق النظم
 - يرى الأستاذ "أكليس" أن "وظيفة المسير هي قدرة المسير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها"
 - الأستاذ "تيد" يقول انه "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليه"
- كل هذه التعاريف تختلف فيما بينها لكنها غير متناقضة حيث أن كل تعريف تناول جانباً من جوانب المسير أو المدير مما لا بد من الإشارة إليه أن للمدير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه سيفقد صفته كمدير.¹

5-2-1- صفات المسير الناجح:

إنه "كثيراً ما يثار جدل حول حقيقة وجود صفات محددة ثابتة عامة تميز المديرين الناجحين في تسيير المنظمات، لكن واقع الامر ينفي وجود مثل هذا، فصفات المدير الناجح لغرفة العمليات تختلف عن تلك اللازمة لمدير مصنع لإنتاج السيارات، وعليه فالذي يحدد الصفات اللازمة للمدير الفعال هو خصائص أعضاء الجماعة التي عليه أن يديرها من جانب، و طبيعة عملها و ظروفها من جانب آخر.

و نظراً للقيمة الكبيرة للإدارة الديمقراطية، فقد حاول البعض ذكر أهم المهارات العامة اللازمة لنجاح المدير الديمقراطي، وهذا يفيدنا كأساس سواء في عمليات اختيار (هؤلاء المديرين أو تدريبهم على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة

إن صفات المسير الناجح هي خليط للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطباع المكتسبة عن المواهب الإدارية التي تمكن الشخص من اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف.

وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان أقرب إلى المثل الأعلى وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد:²

➤ القدرات العقلية والإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقوم بها المسير انه يتميز بحسن الإدراك، الذكاء، الفطنة الإشراف، والفكر الإشرافي، وكذلك قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي، وكذا هدوءه، ومما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في الطرق والمنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية، وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم، أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم، وهناك من له طباع حادة وعصبي... الخ.

1- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993، ص، 19، 34.

2- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص 269، 268.



➤ المهارات الاجتماعية:

- تأكيد الذات : حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت عن غيره ، والإفصاح عن انتقاداته للغير وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.
- القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين.
- القدرة على الاقتناع.

➤ السمات المزاجية:

- الاتزان الانفعالي : هو قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته او عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية.
- تحمل المشقة.
- المثابرة.

2-2-5 مؤهلات الإداري الناجح (المسير):

يجب على الإداري أو المسير لكي ينجح شغل مركزه أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة، كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ويستخدمها استخداما صحيحا، ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقة الإنسانية ويعرف متى تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح أن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرووسه الإجراءات التي تبيح بتنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة لمسير الناجح نلخصها فيما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على المسلك الإداري.
- مميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- اثر العمل الجماعي.
- إبداء الآراء السديدة.
- القدرة على تنسيق أعمال زملاء.
- الرقابة¹⁾.

1- إبراهيم العمري: "الإدارة دراسات نظرية وتطبيقية"، دار النشر للكتاب، عمان، ط2، 2000 ، ص13.



خلاصة

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية.

ويمكن أن نقول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات المتمتجة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرار.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية

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

فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرغ نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرغ كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها ، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.

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 الرياضي .

وكذلك الإدارة في حد ذاتها هي عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أو برسم السياسات أو بوضع الاقتراحات عن الأحوال في المستقبل ، أو فيما يتعلق بالبرامج الزمنية أو إرشاد المرؤوسين أو تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها.

**1- نشأة الإدارة:**

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفارابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.¹

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن

1 - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ليسانس جامعة محمد بوضياف دفعة 2003، ص



قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

2-1 نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:¹

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية التنظيمية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

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

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.²

وقد عرفها كل من "blanten" et "beitel": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية.³

2-2/ مكونات الإدارة الرياضية :

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

أ/ العامل البشري

ب/ العمل الجماعي

ج/ القائد الإداري

د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

2-3/ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي :

- **المهارة الفنية :** وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي .

1 - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق ص 15.

2 - مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص 17.

3 - عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية" القاهرة ط2، 2000، ص 17.



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

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

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

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

2-4/ صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

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

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

المستقبلية : وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.¹

1 - عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية " ، مرجع سابق ، ص 17.



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

2-5/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي :¹

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

* وضع هيكله لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية وتنسيق الأداء والترابط بينها لتحقيق التكامل والتماسك والتلاحم بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف الهيئة الرياضية .

* حث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

* إيجاد نظام رقابي يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها الذي يضمن حسن سير العمل مع تصحيح الانحرافات .

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

2-6/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

* **مبدأ التوازن :** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداءً من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

* **مبدأ التبسيط :** يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن ومن مزايا المؤسسات الصغيرة مثلاً : سرعة البث في الأمور بعكس الحال في

1 - مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " ، مرجع سابق ، ص 18، 19.



المؤسسات الكبيرة كاللجنة الاولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وتعمل هذه المؤسسة إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات .

* **مبدأ التخصص** : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيراً.

* **مبدأ التتميط** : يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

* **مبدأ الحوافز المادية** : يجب أن تتناسب المكافآت مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوع.

* **مبدأ العلاقات الإنسانية** : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها فكل منهما يرغب في ازدهار المؤسسة وكلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة. تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات .

* **مبدأ التخطيط** : يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.¹

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

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

1 - مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ،" عمان ، ط1 ، 2000 ، ص ، 53، 54.



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

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

* **مبدأ استخدام القدرة الإدارية:** تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الوظائف المسؤولين عنها فالإداري يترك الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي ويركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية.¹

2-7- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية :

لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي كمايلي:

* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير .

* دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية مرجع سابق "، ص 54

**3- وظائف الإدارة الرياضية:****مقدمة في مفهوم التخطيط:**

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.¹

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...²

3-1- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.³

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

ثانياً: التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

1 - مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 18، 19.

2 - السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، 1996 ط1، ص 16.

3 - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية مرجع سابق، ص 99، 100.



رابعا: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.¹

3-2- مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط:

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

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقا أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا.²

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

1 - خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، 1999، ص 08.

2 - خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، 1999 نفس المرجع، ص 05.



2 - حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

3- حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.¹

3-3- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانب استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهتها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.

1 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، ط1، 1993، ص 347.



- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.¹

3-4- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:²

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

1- موضوع الخطة.

2- عناصر الخطة.

3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.

4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.

5- خصائص الخطة.

1 - أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28,30 (بتصرف).

2 - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية مرجع سابق، ص 24.



4- التنظيم الإداري:

4-1- مبادئ التنظيم:

1- التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة¹.

2- وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

3- نطاق التمكّن المناسب:

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوما خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

4- اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

5- التكامل:

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

1- مروان ع المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية مرجع سابق ، ص64.



6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

7- التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.¹

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.²

وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

1- مروان ع المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية مرجع سابق ص 64.

2- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق ، ص 17.



أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية واقل نفقات واقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

- أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.
- ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.
- قسم تنفيذي.¹

4-2- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.²

1- علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997، ص 29.

2- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سابق، ص11.



ثانيا: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.¹

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.²

4-3- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهيئهم في أداء العمل.

3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

1- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

2- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993



4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.¹

4-4- التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

7- الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.²

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم

1- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 74.

2- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 1، 1999، ص 231.



أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

1- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:¹

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

1 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 80.



النوع الثاني:

الرقابة الإستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الإستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الإستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.¹

5- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازه، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.² ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

1- التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والخرجة.

2- توفر المعلومات:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

3- الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

1- مروان ع المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص 156.

2- لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، 2003، ص 5.

**4- التكامل:**

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

5- الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.¹

6- الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل أجمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

7- المرونة:

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتعير وفقاً لظروف المحيطة وظروف العمل.

8- التحكم الذاتي:

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

9- الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10- الاتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

1- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 636.



11- التجاوب:

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاههما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

12- اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.¹

1- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، مرجع سابق، ص 636.



خلاصة :

لقد عرف الإنسان الإدارة عبر العصور والحضارات المختلفة حتى أصبح علما من العلوم الإنسانية البارزة والذي اسند على طرق ومبادئ ونظريات عديدة والمنشآت الرياضية تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين إن الإنجازات في المستويات العالية بالرغم من تحقيقها إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى جميع الجهود المبذولة وتمثل بمهام المدير والفريق ويمتد ليشمل الإدارة وهذا يقودنا إلى أننا لا نستطيع تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل إذا لم يصاحب ذلك عمل إداري جيد والذي يجب أن يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة.

إن التطور الذي طرق التربية الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة .

فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز وتطويره كما ونوعا إن مسألة إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور.

الكتاب المطبوع

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة



تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي، سيتناول الفصل توضيح لأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه، وسيتم استعراض أدوات الدراسة وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات ويتضمن الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج وتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة.



1- الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصورات الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية، وقد تم القيام بدراسة استطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث قدرها (02) إداريين وتوزيع استمارة استبيان على هذه العينة من أجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها.

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على "دور الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية" وكان الهدف من هذه الخطوات :

- إعداد أرضية جيدة للعمل وتجنب المشاكل مستقبلا .
- ضبط الإشكالية وفرضيات الدراسة.
- ضبط عينة البحث التي تمثل المجتمع الأصلي من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني .
- كذلك ضبط التغيرات المرجحة التي تحول دون تحقيق أهداف الدراسة .
- إجراء مقابلات ومناقشات حول استمارة الاستبيان لغرض تعديلها والوصول إلى صياغتها النهائية.

- مجالات الدراسة:

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمقر إدارة مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي.

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1984 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1990 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها، هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجماعية للشباب والرياضة وهيكلتها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير



الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالأتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية.

2. مصلحة نشاطات الشباب.

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل¹.

- **المجال الزمني:** امتدت فترة الدراسة من أواخر شهر جانفي إلى غاية آخر شهر مارس بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي بتاريخ 03 / 04 / 2016 وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ودامت من 2016/04/13 إلى غاية 2016/04/28.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقا من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر. يرى بوحوش و دينيابات " أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة " ومنهج البحث يختلف باختلاف المواضيع المعالجة ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية.²

وتستدعي دراستنا هذه استعمال المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، ويستخدم الباحث الوصف من أجل التحقق وفهم أفضل لظاهرة موضوع البحث، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتدوينها إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن تفسيرها كذلك، ومعرفة العلاقات التي توجد بين هذه الظاهرة وغيرها من الظواهر المتشابهة، ومقارنتها بما يجب أن يكون للتعرف على سبب حدوث المشكلة وطريقة حلها ووضع التنبؤات المستقبلية للأحداث.³

1- دومي عبد الوهاب: "تصميم و إنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2003. ص4

2- عمار بوحوش ومحمد دينيابات: منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995. ص89

3- عبد اليمين بو داود، عطاء الله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009. ص123



تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث ويفسر ويقارن ويقوم أملاً في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة موضوع البحث الذي ينفذ من الحاضر إلى الماضي لاستخلاص العبر وتبصر الحاضر لتشخيص جوانب القوة والضعف لتدعيم جميع جوانب القوة ومواجهة جوانب الضعف، وينفذ من الحاضر إلى المستقبل محاولاً أن يستخلص من واقع الدراسة تنبؤات بما يحتمل أن يؤول إليه أمرها، وما يتخذ بشأنها من قرارات في المراحل التالية.¹

3- مجتمع وعينة الدراسة:

3-1- مجتمع الدراسة:

والمجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً التي تتركز عليها الملاحظات".²

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي.³

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من إداري مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي والبالغ عددهم (30 إداري) حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

3-2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثلها تمثيلاً صحيحاً.

نظراً إلى حجم مجتمع الدراسة ونظراً إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع المتاح للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل، من خلال الدراسة لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30 إداري) وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

عند تعرضنا إلى الطريقة الإحصائية ومراحل البحث العلمي تبين أنه عند تصميم التجربة على الباحث تعريف المجتمع الإحصائي تعريفاً دقيقاً، وإذا كان المجتمع الإحصائي مكوناً من مجموعة صغيرة من الأفراد

1- أبو حطب، فؤاد وصادق آمال: مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1991، ص. 102

2- موريس أنجوس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية" (بوزيد صحراوي و آخرون، مترجم)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص. 29

3- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص. 119



أو العناصر التي يمكن دراستها وتناولها جميعا بالبحث عندها يتم مسح شامل لكافة عناصر المجتمع، ويشار للمجتمع الإحصائي في هذه الحالة بأنه مجتمع محدود.¹

3- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والآخر تابع.

- المتغير المستقل: يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة.²

و المتغير المستقل في بحثنا هذا هو: الاستثمار البشري.

- المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات

الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.

و المتغير التابع يتمثل في : التسيير الإداري بالإدارة الرياضية.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

4-1- الاستبيان: وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول

موضوع أو مشكلة أو موقف ما "

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات

السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين للتأكد من أن

صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، يتكون استبيان دراستنا

من ثلاثة محاور كل محور يقابل فرضية جزئية من الفرضيات التي تم طرحا كحلول بديلة للتساؤلات المثارة مصمم

على طريقة ليكرت وقسم كما يلي:

المحور الأول: المتعلق بالفرضية الأولى التي مفادها :لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة

الرياضية ، ويتكون من عشرة(10) أسئلة مغلقة

المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها :لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة

الرياضية ، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة.

المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها :لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين

في الإدارة الرياضية ، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة.

- تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى الباحثين، و عدم وجود أي صعوبة

في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة و بالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية وخاصة أن الباحث أشرف على

القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة من أجل ضمان موضوعية و دقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم

1- فريد كامل، أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي، ط1، دار الميسرة، عمان، 2006، ص 115

2- أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار الميرة، ج2، ط1، عمان، 2006، ص27



الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة و المتداولة بحيث تكون سهلة الفهم و في تناول جميع المستجوبين.

4-2- الخصاص السيكومترية للأداة:

4-2-1- الصدق: ويعد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، ويعرفه ليند كويست {1951} "هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لأجله".¹ إن مقياس الصدق من أهم المقاييس التي يجب على الباحث مراعاتها عند القيام بالبحث ويقصد بالصدق صحة الاختبار بقياس ما وضع لقياسه، ويركز أيضا على انه يمكن حساب درجة الصدق عن طريق حساب نسب الاتفاق بين هؤلاء المحكمين، فكلما زاد عدد المحكمين الذين يوافقون على صلاحية الأداة أو الأسلوب لتحقيق أهداف هذه الدراسة دل ذلك على أن نسب الصدق الظاهري عالية، حيث عرضنا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، الذين أبدوا مدى ملائمة المقياس بموضوع الدراسة، مع بعض التوجيهات الخاصة بتحديد العلاقة المباشرة بين تطابق الأداة المختارة وموضوع الدراسة التي حددها الباحث، كما طرحوا بعض التعديلات في الأسئلة وبدائل الإجابات، حيث قمنا بإجراء التعديلات المقترحة وإخراج الاستبيان في صورته النهائية. أنظر إلى الملحق رقم (3) من طرف الأساتذة المحكمين .

4-2-2- الثبات :

| المحور | عدد العبارات | معامل الثبات "ألفا كرونباخ" |
|---------------|--------------|-----------------------------|
| المجموع الكلي | 30 | 0,820 |

تحدد أغلبية كتب الإحصاء في العلوم الإنسانية أربع طرق لحساب الثبات وهي حسب ما أشار إليها.²
 - طريقة إعادة الاختبار - طريقة التجزئة النصفية - طريقة الاختبارات المتكافئة - طريقة تحليل التباين.
 وقد اعتمدنا طريقة إعادة الاختبار في حساب ثبات الاستبيان، تتم حساب درجة ثبات الأدوات المستعملة من أجل التأكد أنه يمكن الحصول على نفس النتائج أو نتائج متشابهة في حالة إعادة توزيع المقياس أكثر من مرة، بمعنى أنه لا يوجد تباين كبير بين الأجوبة، بعد تبويب العبارات وتحليلها عن طريق حزمة البرامج الإحصائية (SPSS.0.68) توصلنا إلى درجة الثبات المبينة الكلية (درجة ثبات ألفا كرونباخ) ب 0.82 تعتبر هذه

1- نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006. ص177

1- فؤاد سيد البهي: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دارا لفكر العربي،

القاهرة، 1987ص381



القيمة لألفا كرونباخ عالية، مما يجعلنا نتأكد أن هذه الأدوات ثابتة وصالحة لأن تستعمل في أغراض هذه الدراسة.
4-2-3-الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون.¹

5- إجراءات التطبيق الميدان:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية حيث قمنا باستعانة ب(02) إداريين بمديرية الشباب والرياضة، للمناقشة أسئلة الاستبيان و ذلك ابتداء من 2016/04/03 إلى غاية 2016/04/05، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تاريخ 05 أفريل تم حساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ وذلك باستخدام برنامج معالجة البيانات إحصائيا spss

بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها (30) إداري، في الفترة من 2016/04/13 إلى غاية 2016/04/28 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعد تاريخ 2016/04/28 تم استرجاع 26 استمارة، في حين أن (4) من أفراد العينة لم يتم استرجاع الاستمارة الموجهة إليهم.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها ابتداء من 2016/04/30، ثم تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في التحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

6- الأساليب الإحصائية:

6-1- كيفية تفريغ البيانات:

قمنا بجمع الإجابات عن الأسئلة والتي وجهت لموظفي المديرية عن طريق الاستبيان ووضعتها في جداول مع عدد تكرار لكل الإجابات ثم قمت باستخراج النسبة المئوية لكل واحد.

6-2- الأدوات الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:²

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999. ص68

2- أسامة أمين ربيع: التحليل الإحصائي، مكتبة الانجلو المصرية، ط2، القاهرة، مصر، 2007. ص199



النسبة المئوية

يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

النسب المئوية (قاعدة الثلاثية) المعروفة ب:

$$\begin{array}{l} \text{س} \longleftarrow 100\% \\ \text{ع} \longleftarrow X \end{array}$$

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

حيث أن: X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات)

س: عدد أفراد العينة.¹

- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الإستبانة.

- اختبار كاي مربع (كا²): الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة و الاستقلالية بين متغيرات الدراسة.

3-6 واستخدامنا كذلك البرنامج الإحصائي spss لحساب النتائج

¹ - محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003. ص75



خلاصة

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

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

الفصل الثاني

عرض وتطبيق ومناقشة النتائج



تمهيد :

تعتبر عملية جمع النتائج وعرضها من الخطوات التي تلزم الباحث على القيام بها من أجل التحقق من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، ولكن الفصول النظرية وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سأقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والتحصيل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة، والتي يجب الحرص على أن تكون مصاغة بطريقة منظمة حتى تتمكننا من توضيح مختلف الأمور المتعلقة بذلك. فلقد حرصت أن تتم العملية بطريقة علمية ومنظمة، حيث سأقوم بعرض النتائج المسجلة في جداول ومعالجتها بطريقة إحصائية لأقدم خلالها تحليل لهذه النتائج وبالتالي الخروج باستنتاجات لفرضيات الدراسة.

والهدف الرئيسي من هذا الفصل تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية منظمة يمكن الاعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ مقاصدها.



1. عرض وتحليل نتائج :

المحور الأول: لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية.
السؤال 01: هل تحدد المديرية احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة؟
الغرض من السؤال: معرفة احتياجات المديرية من الموارد البشرية في تحديد الفائض والعجز.
الجدول رقم (01): يوضح كيفية تحديد المديرية لاحتياجاتها من الموارد البشرية في تحديد الفائض والعجز.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا المحسوبة | كا المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 22 | 84.61 | 23 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 4 | 15.38 | | | | | |
| غير موافق | 0 | 0 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 22 من أفراد العينة والذين هم بنسبة 84.61% قالوا أن المديرية تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين. ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 23 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تنتهج سياسة الدراسة المعمقة والدقيقة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز.



السؤال 02: هل تحدد المديرية مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية؟
الغرض من السؤال: هل معرفة كيف تحدد المديرية مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية؟
الجدول رقم (02): يوضح كيفية تحديد المديرية مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا2 المحسوبة | كا2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 20 | 76.92 | 19.30 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 4 | 15.38 | | | | | |
| غير موافق | 2 | 7.69 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 20 من أفراد العينة بنسبة 76.92% قالوا أن المديرية تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 2 بنسبة 7.69% كانوا غير موافقين.

ونجد أيضاً أن قيمة كا2 المحسوبة هي 19.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا2 المجدولة 5.99.

وبالتالي نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة بحيث تراعي المصادر الداخلية أو الخارجية، وهذا ما أشار إليه محمد مصطفى محمود عندما أكد أن استقطاب رأس المال البشري يعد من الأبعاد الرئيسية للاستثمار البشري¹

1- محمد مصطفى محمود: بحث في الاستثمار في رأس المال (في العائد الاقتصادي)، الدبلوم التدريبي للموارد البشرية بمركز الأداء والتنمية
2010/06/05 إلى 2013/03/06، ص6



السؤال 03 : هل تتبع المديرية عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب للملء الوظائف الشاغرة؟

الغرض من السؤال: مدى حرص المديرية على جلب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل عن طريق البحث. **الجدول رقم (03) :** يبين مدى اعتماد المديرية لعاملي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية للملء الوظائف الشاغرة.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا2 المحسوبة | كا2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 21 | 80.76 | 22.84 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 5 | 19.23 | | | | | |
| غير موافق | 0 | 0 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 21 من أفراد العينة بنسبة 80.76% قالوا أن المديرية تعتمد على عاملي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية للملء الوظائف الشاغرة ، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين.

ونجد أيضا أن قيمة كا2 المحسوبة هي 22.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد على عاملي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية للملء الوظائف الشاغرة.



السؤال 04: هل تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة؟

الغرض من السؤال: معرفة دور وأهمية عملية تحليل وتوصيف الوظائف في تحقيق أهداف المديرية.

الجدول رقم (04): يوضح هل المديرية تقوم بعملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا2 المحسوبة | كا2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 19 | 73.07 | 16.69 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 4 | 15.38 | | | | | |
| غير موافق | 3 | 11.53 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 19 من أفراد العينة بنسبة 73.07% قالوا أن المديرية تقوم بعملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 16.69 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

وبالتالي نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد على عاملي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة.



السؤال 05 : هل يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التوظيف؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التوظيف بالمديرية.
الجدول رقم (05): يبين مدى تأكد المديرية من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التوظيف.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 15 | 57.69 | 9 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 6 | 23.07 | | | | | |
| غير موافق | 5 | 15.38 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن المديرية تقوم بالتأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية الخاصة بعملية التوظيف، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 5 بنسبة 15.38% لم يوافقوا رأي زملائهم.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تقوم بالتأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية الخاصة بعملية التوظيف.



السؤال 06: هل يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إن كانت المديرية تحدد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم.

الجدول رقم (06): يوضح ما إن كانت المديرية تحدد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 17 | 65.38 | 12.69 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 6 | 23.07 | | | | | |
| غير موافق | 3 | 11.53 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 17 من أفراد العينة بنسبة 65.38% قالوا أن المديرية تقوم بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا رأي زملائهم.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 12.69 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

وبالتالي نستنتج : أن مديرية الشباب والرياضة تقوم بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم، وهذا ما أشار إليه فرج عبد القادر طه لأن صفات المسير الناجح هي خليط للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطباع المكتسبة عن المواهب الإدارية التي تمكن الشخص من اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف.¹

1- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص269، 268.



السؤال 07: هل تعتبر المديرية موظفيها هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إن كانت المديرية ترى أن موظفيها هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة.
الجدول رقم (07): يوضح ما إن كانت المديرية ترى أن موظفيها هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا المحسوبة | كا المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 21 | 80.76 | 22.84 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 5 | 19.23 | | | | | |
| غير موافق | 0 | 0 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 21 من أفراد العينة بنسبة 80.76% قالوا أن المديرية تعتمد وترى أن موظفيها هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين. ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 22.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج: أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد على مواردها البشرية في عملية التوظيف وترى أنهم هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة وهذا ما أكده حسن إبراهيم بلوط أنه يمكن للمصادر الداخلية تغطية احتياجات المنظمة، وذلك من خلال الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة كالترقية، النقل الداخلي، الإعلان الداخلي..¹

1- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص66



السؤال 08: هل اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يحرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية؟
الغرض من السؤال: معرفة اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة أنه يحرمها من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية أم لا.
الجدول رقم (08): يوضح رأي أفراد العينة حول اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يحرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 5 | 19.23 | 9 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 6 | 23.07 | | | | | |
| غير موافق | 15 | 57.69 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 5 من أفراد العينة بنسبة 19.23 % قالوا أن اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يحرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية، في حين 6منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 15 منهم بنسبة 57.69% يرون العكس.
ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99
ومنه نستنتج: أن اعتماد مديرية الشباب والرياضة على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة لا يحرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية حسب غالبية أفراد العينة، بالرغم من أن بعضهم يرون العكس.



السؤال 09: هل اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة؟

الغرض من السؤال: معرفة اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة أنه يحرمها بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة أم لا.

الجدول رقم (09): يوضح رأي أفراد العينة حول اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 5 | 19.23 | 9 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 6 | 23.07 | | | | | |
| غير موافق | 15 | 57.69 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 5 من أفراد العينة بنسبة 19.23% قالوا أن اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يحرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 15 منهم بنسبة 57.69% يرون العكس.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن اعتماد مديرية الشباب والرياضة على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة لا يحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة حسب أفراد العينة، بالرغم من أن عدد معتبر منهم يرون العكس.



السؤال 10: هل تعتمد المديرية على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى اعتماد المديرية على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها.

الجدول رقم (10): يبين ما إن كانت المديرية تعتمد على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 16 | 61.53 | 11.92 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 8 | 30.76 | | | | | |
| غير موافق | 2 | 7.69 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 16 من أفراد العينة بنسبة 61.53% قالوا أن المديرية تعتمد على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها، في حين 8 منهم بنسبة 30.76% كانوا محايدين، و 2 منهم بنسبة 7.69% يرون العكس.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 11.92 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج: أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها، مثلما أشار إليه حسن إبراهيم بلوط أنه يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى المصادر الخارجية لتغطية احتياجاتها، وذلك من خلال الموارد البشرية المتاحة و الموجودة خارج المنظمة كالقادم المباشر للمنظمة، الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف، المدارس والجامعات.¹

1- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي مرجع سابق، ص. 68.



المحور الثاني: لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية.

السؤال 11: هل يوجد تكوين مستمر لموظفي المديرية؟

الغرض من السؤال: معرفة وجود تكوين مستمر لموظفي المديرية أم لا.

الجدول رقم (11): يوضح مدى وجود تكوين مستمر لموظفي المديرية.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 26 | 100 | 39 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 0 | 0 | | | | | |
| غير موافق | 0 | 0 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أنه هناك تكوين مستمر لموظفي المديرية. ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج : أنه هناك تكوين مستمر لموظفي مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما أكدته راوية حسن بأن التدريب يمثل أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.¹

1 راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2000، ص277



السؤال 12: هل تبذل المديرية جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها؟
الغرض من السؤال: التعرف على الجهود المبذولة من طرف المديرية في مجال تنمية وتطوير موظفيها.
الجدول رقم (12): يوضح مدى وجود جهود تبذلها المديرية في مجال تنمية وتطوير موظفيها.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 18 | 69.23 | 14.53 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 5 | 19.23 | | | | | |
| غير موافق | 3 | 11.53 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المديرية تبذل جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 14.53 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومن هنا نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تبذل جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها.



السؤال 13: هل يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبي وتصوري لاحتياجاتي التكوينية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى توفر برامج تدريبية بناء على طلب وتصور لاحتياجات الموظف التكوينية.
الجدول رقم (13): يوضح مدى توفر برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته التكوينية.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا2 المحسوبة | كا2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 15 | 57.69 | 9.92 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 8 | 30.76 | | | | | |
| غير موافق | 3 | 11.53 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن المديرية توفر برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته التكوينية، في حين 8 منهم بنسبة 30.76% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

ونجد أيضاً أن قيمة كا2 المحسوبة هي 9.92 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا2 المجدولة 5.99.

ومن هنا نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة توفر برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته التكوينية.



السؤال 14: هل التكوين أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله؟

الغرض من السؤال: محاولة التعرف على رأي أفراد العينة حول التكوين أثناء الخدمة
الجدول رقم (14): يوضح رأي أفراد العينة حول التكوين أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا2 المحسوبة | كا2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 26 | 100 | 39 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 0 | 0 | | | | | |
| غير موافق | 0 | 0 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن التكوين أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.
ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99
ومنه نستنتج أن التكوين أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.



السؤال 15: هل التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود ؟

الغرض من السؤال: معرفة رأي أفراد العينة حول التكوين أثناء الخدمة.

الجدول رقم (15): يوضح رأي أفراد العينة حول التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا المحسوبة | كا المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 26 | 100 | 39 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 0 | 0 | | | | | |
| غير موافق | 0 | 0 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود. ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99. ومنه نستنتج أن التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود.



السؤال 16: هل تحدد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم؟
الغرض من السؤال: معرفة دور تحديد الاحتياجات التكوينية.

الجدول رقم (16): يوضح ما إن كان تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا المحسوبة | كا المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 26 | 100 | 39 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 0 | 0 | | | | | |
| غير موافق | 0 | 0 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج : أن تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم، وهذا ما أكدته رابطة حسن أن التدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا تنفيذية).¹

1 - رابطة حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، 2000، ص 277



السؤال 17: هل تتابع المديرية مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تتبع المديرية التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم.
الجدول رقم (17) : يوضح مدى تتبع المديرية التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 18 | 69.23 | 16.15 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 5 | 19.23 | | | | | |
| غير موافق | 3 | 7.69 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المديرية تتبع التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 7.6% يرون العكس. ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 16.15 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تتبع التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينه.



السؤال 18: هل يعتبر التكوين أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء ؟
الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما إن كان التكوين أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء.
الجدول رقم (18) : يوضح رأي أفراد العينة ما إن كان التكوين أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 0 | 0 | 39 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 0 | 0 | | | | | |
| غير موافق | 26 | 100 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% يرون أن التكوين أمراً مهماً يساهم في تحسين مستوى الأداء.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن التكوين مهم جداً للموظف ويساهم بشكل كبير في تحسين مستواه.



السؤال 19: هل يحقق إنفاق المديرية على التكوين العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى إنفاق المديرية على التكوين العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها
الجدول رقم (19): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى ما إن كان إنفاق المديرية على التكوين يحقق العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا المحسوبة | كا المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 26 | 100 | 39 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 0 | 0 | | | | | |
| غير موافق | 0 | 0 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% يرون أن إنفاق المديرية على التكوين يحقق العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها.
ونجد أيضاً أن قيمة كا المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.
ومن هنا نستنتج أن إنفاق مديرية الشباب والرياضة على التكوين يحقق العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها.



السؤال 20: هل تستخدم المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى استخدام المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين.
الجدول رقم (20): يوضح هل تستخدم المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 15 | 69.23 | 9.30 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 7 | 26.92 | | | | | |
| غير موافق | 4 | 15.38 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المديرية تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون العكس.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج: أن مديرية الشباب والرياضة تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين، كما أشارت إليه راوية حسن أنه في النهاية تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، للتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي:- ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج.¹

1_ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 171.166



المحور الثالث: لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية.
السؤال 21: هل يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة؟
الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما إن كان نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة.
الجدول رقم (21): يوضح ما إن كان نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا المحسوبة | كا المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 15 | 57.69 | 9 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 5 | 19.23 | | | | | |
| غير موافق | 6 | 23.07 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن نظام تقييم الأداء الحالي الخاص بمديرية الشباب والرياضة يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة.



السؤال 22: هل توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين ؟
الغرض من السؤال: معرفة دور عملية التقييم في توفير أسس موضوعية لترقية العاملين
الجدول رقم (22) : يوضح مدى توفير عملية التقييم لأسس موضوعية لترقية العاملين.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا المحسوبة | كا المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 15 | 57.69 | 9 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 5 | 19.23 | | | | | |
| غير موافق | 6 | 23.07 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن المديرية توفر أسس موضوعية لترقية العاملين، في حين 5 منهم بنسبة 19.23 % كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.
ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن عملية التقييم الخاصة بمديرية الشباب والرياضة توفر أسس موضوعية لترقية العاملين.



السؤال 23: هل نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية ؟
الغرض من السؤال: محاولة الوقوف على فاعلية نموذج تقييم الأداء الذي تنتهجه المديرية
الجدول رقم (23) : يوضح هل نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 18 | 69.23 | 15.76 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 7 | 26.92 | | | | | |
| غير موافق | 1 | 3.84 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 1 بنسبة 3.84% يرون العكس.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 15.76 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

وعليه نستنتج أن نموذج تقييم الأداء الحالي الخاص بمديرية الشباب والرياضة يقيس قدرات الموظف الفعلية.



السؤال 24: هل يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه ؟
الغرض من السؤال: معرفة تأثير العلاقات الاجتماعية بين المسؤول و الموظف في عملية التقييم.
الجدول رقم (24) : يوضح هل يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 15 | 57.69 | 9.30 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 7 | 26.92 | | | | | |
| غير موافق | 4 | 15.38 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أنه لا يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38 % يرون عكس ذلك.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

وبالتالي نستنتج : أن لا يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه وهذا ما أكدته نتائج دراسة العثمان شهاب (2000) أن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.



السؤال 25: هل يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية ؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى استفادة المديرية من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية
الجدول رقم (25) : يوضح هل يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 18 | 69.23 | 16.15 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 5 | 19.23 | | | | | |
| غير موافق | 3 | 7.69 | | | | | |

التحليل والاستنتاج:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أنه يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 7.69% يرون العكس.
ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 16.15 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99
ومن هنا نستنتج أن يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة مديرية الشباب والرياضة للموارد البشرية.



السؤال 26: هل يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله ؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وضع من أجله.
الجدول رقم (26) : يوضح مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وضع من أجله.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 15 | 57.69 | 9.30 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 7 | 26.92 | | | | | |
| غير موافق | 4 | 15.38 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن نظام تقييم الأداء الحالي يحقق الغرض الذي وضع من أجله، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن نظام تقييم الأداء الحالي يحقق الغرض الذي وضع من أجله أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد، و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.



السؤال 27: هل يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف
الجدول رقم (27): يوضح هل يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 15 | 57.69 | 9.30 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 7 | 26.92 | | | | | |
| غير موافق | 4 | 15.38 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومن هنا نستنتج: أن نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف أهمية عملية القياس و التقييم تتجلى في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد.



السؤال 28: هل يساعد نظام تقييم بالمديرية على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؟

الغرض من السؤال: معرفة دور عملية التقييم في رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بالمديرية
الجدول رقم (28): يبين ما إن كان نظام تقييم بالمديرية يساعد على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|-------------|---------------|---------|
| موافق | 16 | 61.53 | 11.92 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 8 | 30.76 | | | | | |
| غير موافق | 2 | 7.69 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 16 من أفراد العينة بنسبة 61.53% قالوا أن نظام تقييم بالمديرية يساعد على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، في حين 8 منهم بنسبة 30.76% كانوا محايدين، و 2 منهم بنسبة 7.69% يرون العكس.
ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 11.92 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج: أن نظام التقييم بمديرية الشباب والرياضة يساعد على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، و من أهمية القياس و التقييم على مستوى المؤسسة هو رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على تقدمهم و تطويرهم.



السؤال 29: هل نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً؟

الغرض من السؤال: دور عملية التقييم في زيادة دافعية الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص.
الجدول رقم (29): يوضح هل نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 15 | 57.69 | 9.30 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 7 | 26.92 | | | | | |
| غير موافق | 4 | 15.38 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومن هنا نستنتج: أن نظام التقييم المتبع بمديرية الشباب و الرياضة يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.



السؤال 30: هل يقدم نظام التقييم المتبع معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل؟

الغرض من السؤال: معرفة أهمية نظام التقييم في توفير المعلومات عن خبرة وكفاءة الموظفين أنفسهم من اجل تعميمها والاستفادة منها لتحسين الأداء داخل المؤسسة نحو الأفضل.

الجدول رقم (30): يبين ما إن كان نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

| الإجابة | التكرار | النسبة % | كا 2 المحسوبة | كا 2 المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-----------|---------|----------|------------------|------------------|----------------|------------------|---------|
| موافق | 18 | 69.23 | 14.53 | 5.99 | 2 | 0.05 | دال |
| محايد | 5 | 19.23 | | | | | |
| غير موافق | 3 | 11.53 | | | | | |

التحليل والاستنتاج :

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 18.53 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.



- تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

❖ الفرضية الأولى: "لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية"

من خلال نتائج الجدول رقم (01) 22 من أفراد العينة بنسبة 84.61% قالوا أن المديرية تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين.

وكذا الجدول رقم (02) حيث 20 من أفراد العينة بنسبة 76.92% قالوا أن المديرية تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 2 بنسبة 7.69% كانوا غير موافقين.

وأيضاً الجدول رقم (03) حيث يرى 21 من أفراد العينة بنسبة 80.76% قالوا أن المديرية تعتمد على عمالي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين.

والجدول رقم (04) الذي يرى فيه 19 من أفراد العينة بنسبة 73.07% قالوا أن المديرية تقوم بعملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

والجدول رقم (06) بحيث يقول 17 من أفراد العينة بنسبة 65.38% قالوا أن المديرية تقوم بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا رأي زملائهم.

ومن كل هذا نستنتج أنه توجد إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في مديرية الشباب والرياضة وهو ما يحقق صحة فرضيتنا الأولى.

هذا ما يتفق مع دراسة دراسة بن صوشة رياض (2007) بعنوان :تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الذي توصل إلى أنه يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية، وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل.

ودراسة أبو زيد : (2000) بعنوان أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب الذي أوصى بضرورة الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين ، نظراً لتوافر إدارات لشئون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى شركات التأمين الأردنية، دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد.



وأيضاً دراسة زعتر جازية صلاح الدين: (1995) بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية حيث أوصى بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البنوك التابعة للقطاع العام، والاهتمام بعناصر المناخ التنظيم التي تشجع على التميز في تقديم الخدمات المصرفية.

❖ الفرضية الثانية: لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية"

تشير نتائج الجدول رقم (11) أن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أنه هناك تكوين مستمر لموظفي المديرية.

والجدول رقم (12) إذ يرى 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% أن المديرية تبذل جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

أيضاً الجدول رقم (16) بحيث قال 26 من أفراد العينة بنسبة 100% أن تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.

وكذا الجدول رقم (17) قال 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% أن المديرية تتبع التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 7.69% يرون العكس.

والجدول رقم (20) حيث نجد 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن المديرية تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون العكس.

هذه النتائج توضح لنا أنه هناك سياسة واضحة لدى في مديرية الشباب والرياضة لتكوين ورسكلة مواردها البشرية، ومنه نستخلص أن فرضيتنا الثانية قد تحققت.

وهذا ما توافق مع دراسة بن صوشة رياض (2007) بعنوان: تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية التي أوصت باعتبار الإنفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.



ودراسة العزوني فؤاد عبد الهادي (2001) بعنوان دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة حيث توصل إلى وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.

ودراسة زعتر جازية صلاح الدين (1995) بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية الذي أوصى بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البنوك التابعة للقطاع العام.

❖ الفرضية الثالثة: لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية"

من خلال الجدول رقم (21) قال 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% أن نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.

والجدول رقم (22) يرى 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% أن توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.

أيضا الجدول رقم (23) حيث أن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 1 بنسبة 3.84% يرون العكس.

وكذا الجدول رقم (26) حيث يرى 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% أن نظام تقييم الأداء الحالي يحقق الغرض الذي وضع من أجله، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

والجدول رقم (27) الذي يقول 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% أن نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

وكذلك الجدول رقم (29) حيث أن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

والجدول رقم 30 الذي قال 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% أن نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا.



ومنه نستخلص أن نظام تقييم الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة المعتمد يعكس المردود الفعلي لموظفيها، وعليه فرضيتنا الثالثة قد تحققت.

وهو ما تم التوصل إليه في دراسة بن صوشة رياض (2007) بعنوان :تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية حيث قال يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقا لقيمتها ووفقا للمعايير الكمية والاقتصادية، من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.

ودراسة العثمان شهاب : (2000) بعنوان نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح حيث توصل إلى أن هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو خصائص " معوقات " نظام تقييم أداء العاملين ، ونحو مشكلات نظام تقييم الأداء الحالي والمتعلقة بالعاملين وبالمقيمين " الرؤساء " وبنماذج التقييم، وأن هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المرؤوسين " العاملين " نحو أوجه الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في ترشيد سياسات الموارد البشرية حيث كان الاهتمام الأكبر لمنح الحوافز الدورية والسنوية، وأن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.

و على ضوء كل ما سبق وبما أن فرضياتنا الجزئية الثلاثة قد تحققت فإن فرضيتنا العامة التي مفادها " الاستثمار البشري له دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية ينعكس بالإيجاب على تسيير مختلف مصالحها " قد تحققت.



خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة.

كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي الذي أردنا من خلاله التعريف بدور الاستثمار البشري في التسيير الإداري في مديرية الشباب والرياضة.

حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجه للموظفين التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفرغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية من خلال حساب مربع كاي، والتي وجدت من خلالها أن هناك دورا لاستثمار البشري في التسيير الإداري في الإدارة الرياضية



1- استنتاجات:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي قدم لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية الوادي، تم التوصل إلى بعض النتائج التي كنت أصبوا إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات.

✓ أظهرت الدراسة أن المديرية تولي اهتمام وتبذل جهدا في مجال الاستثمار البشري ولكنه ذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال إتباعها لإستراتيجية عمل للتوافق مع الإستراتيجية العامة للمديرية لكن يبدو أن هناك ما يشبه هذه الإستراتيجية لأنها ليست واضحة.

✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية، وقد أظهرت الدراسة أن سيتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح.

✓ أن عملية وصف الوظيفة ودراستها يتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة وأن المديرية تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفئات والعجز بعد دراسة شاملة كما تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية والخارجية.

✓ أظهرت أن نسبة رضا الموظفين عن اعتماد المديرية للمصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لتوفير احتياجاتها أكبر من نسبة رضاهم عن المصادر الخارجية واعتبار أن الاعتماد على المصادر الخارجية يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم، ولكن المديرية تسعى للاستفادة من كل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية من أجل الاحتفاظ بالكفاءات وأصحاب المؤهلات بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات والخبرات الخارجية اللازمة.

✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر و لكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية تدل على خلل في إستراتيجية التدريب المتبعة وقد يرجع ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية أو الميزانية المخصصة للتدريب.

✓ أكدت الدراسة أن التدريب و البرامج التدريبية المتبعة في المديرية تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب فإجابات المبحوثين أشارت إلى مدى حرص الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية و تنمية و تطوير المهارات و القدرات.

✓ أكدت الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الإيجابية و يرفع الروح المعنوية و يؤدي إلى تحسين الأداء وان تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة العاملين، وتحلى جانب القصور في الضعف الواضح في استخدام الإدارة لمعايير محددة في قياس تحسن أداء الموظفين بعد



الأستنتاجات والاقتراحات



التدريب وانه لا يوجد متابعة لمدى التقدم الحاصل بعد التدريب وانه لا يتم وضع برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته.

✓ أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في المديرية تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور و لكن بشكل ضعيف حيث أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود.

✓ -أظهرت الدراسة ضعفا واضحا في مدى قياس نمو تقييم الأداء لقدرات الموظف الفعلية وتدني في نسبة الاستفادة من نتائج نظام واضحا في مدى قياس نمو تقييم الأداء لقدرات الموظف الفعلية وتدني في نسبة الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية لذلك تسعى الوكالة في الوقت الحالي إلى تغيير هذا النموذج المتبع وإتباع نموج محدث يراعي فيه ربط نتائج التقييم بالمسار ينال تدريبي والوظيفي.

2- الاقتراحات:

من خلال هذا وانطلاقا من النتائج المحصلة عليها من هذه الدراسة، اتضح لنا الدور الذي يلعبه الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية، لذا توصلت إلى بعض الاقتراحات و التوصيات أوجزها في النقاط التالية:

✓ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها توابك التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.

✓ فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.

✓ تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

✓ ضرورة أن تنظر الإدارة الرياضية إلى الاستثمار البشري باعتباره أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

✓ ضرورة النظر إلى تخطيط الموارد البشرية من منظور إستراتيجي وذلك للتعامل الفعال مع احتياجات إستراتيجية الإدارة الرياضية من مواردها البشرية.

- الآفاق المستقبلية للدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضافت إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات للأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور تخطيط الموارد البشرية في بناء استراتيجيات الموارد البشرية.

- معوقات الاستثمار البشري بالإدارة الرياضية.

- مساهمة الاستثمار البشري في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية



خاتمة عامة:

من خلال ما درسنا في هذا الموضوع إن الأهمية الملحة والضرورية للاستثمار تجعلنا نهتم بشكل كبير بجميع القطاعات والمجالات، ولكننا في بعض الأحيان نغفل عن القطاع الرياضي الذي هو الحجر الأساس في بناء الشباب وجيل من الرجال يمكن الاعتماد عليهم لبناء الجيل الجديد من الشباب العربي القادر على تحمل المسؤولية في تسطير تاريخ جديد للرياضة في الوطن العربي، لا سيما أن من أهم أهداف التربية الرياضية والبدنية هي إعداد ذلك الجيل، ولهذا يتوجب علينا الإسراع في وضع آليات الاستثمار الرياضي في مجالات الرياضة حتى تحقق لهذا الجيل آماله وأحلامه وتطلعاته.

ويتضح مما تقدم أنه يتطلب من المديرين و العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة في ظل بيئة المجال الرياضي، التفاعل مع ما يحدث في هذه البيئة من تطورات، بحيث نجد انه في إطار الإدارة الرياضية يعتبر في الاستثمار رأس المال البشري من التحديات الجديدة في عالم إدارة الموارد البشرية المعاصرة الذي يوجب عمليات تحويل المعرفة داخل المنظمات وتقييمها بصفة مستمرة.

وعليه فإن الاستثمار في رأس المال البشري لا سيما في مجال التعليم والتدريب يعني الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص بها مبلغ معين بغية تكوين جهازها البشري بشكل علمي، خبير، كفى وسليم بما يساهم ذلك في تحقيق أهدافها خلال فترة الخطة ويتطلب ذلك وجود مقومات الاستثمار في هذه الموارد ومعرفة مبررات و كيفية استخدامها كما يتطلب ذلك وجود خطة مسبقة تحدد الهدف من الاستثمار .

قائمة البرامج

قائمة المراجع :

المصادر:

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية_نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
2. إبراهيم العمري: "الإدارة دراسات نظرية وتطبيقية"، دار النشر للكتاب، عمان ط2 2000 ،
3. أبو حطب، فؤاد وصادق آمال: مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1991.
4. أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار الميرة، ج2، ط1، عمان، 2006.
5. أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5 - 1993
6. أحمد علي صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، 2008.
7. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، ط1، مصر، 2007.
8. أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
9. أسامة أمين ربيع: التحليل الإحصائي، مكتبة الانجلو المصرية، ط2، القاهرة، مصر، 2007.
10. أسامة كامل محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، 2006.
11. بوفلجة غياث : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ط1، وهران، 1990.
12. توفيق حسوني : الإدارة المالية، ط5، جامعة دمشق، سورية، 1993.
13. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
14. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان، الأردن، 2005.
15. خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، 1999
16. راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
17. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.

18. ربابعة علي: إدارة الموارد البشرية" تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
19. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
20. الرفاعي حسين أحمد: مناهج البحث العلمي(تطبيقات إدارة اقتصادية)، دار وائل للطباعة و النشر، 1996.
21. زكي حنكوش: الرقابة و التخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981.
22. السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999
23. السيد حسن شلتوت حسن معوض: التنظيم والإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
24. شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
25. شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
26. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
27. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي: استراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
30. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
31. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993.
32. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997
33. عاطف محمد عبيد: إدارة وتنظيم المشروعات، دار النهضة العربية، بدون بلد، 1976.
34. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو فحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993،
35. عبد اليمين بوداود، عطاءالله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

36. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
37. عايدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي، ط1، 1985.
38. علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: التنظيم وإدارة، ط1، الدار لجامعة، مصر، 1989.
39. علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997.
40. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002.
41. عمار بوحوش ومحمد دينيانات: منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
42. فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
43. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1986.
44. فؤاد سيد البهي: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987.
45. كامل بربير: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2000.
46. لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، 2003.
47. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والطباعة، 1993.
48. محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003.
49. مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
50. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان، 2000.
51. مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999.
52. مصطفى كامل مصطفى: دراسات في الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
53. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.

54. مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية" ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1999
55. موريس أنجرس: " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية" (بوزيد صحراوي و آخرون، مترجم)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
56. نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
57. نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2011.
58. نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة دفعة 2003
- قائمة الدوريات والمجلات العلمية:**
59. العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001.
60. عادل حرحوش صالح المفرجي: الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمة الاقتصادية العربية، مجلة
61. محمد مصطفى محمود: بحث في الاستثمار في رأس المال (في العائد الاقتصادي)، الدبلوم التدريبي للموارد البشرية بمركز الأداء والتنمية 2010/06/05 إلى 2013/03/06.
- المواقع الالكترونية:**
62. مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض بريد الكتروني rdcha.mber@ddci.org.sa
- القواميس و المعاجم:**
63. راتب احمد قبيعة: زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، بدون سنة.
64. يوسف محمد البقاعي: قاموس الطلاب، دار المعرفة، المغرب، 2006.
65. زكي حنكوش: الرقابة و التخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات و التخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981. وبت، 1981.

الاحق

الحق الأول

اللق الثاني



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية



استمارة استبيان

موجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة

لولاية الوادي

بعد كامل التحية والاحترام.

وفي إطار البحث العلمي ضمن تكملة البحث لإنجاز مذكرة شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي في الرياضة تحت عنوان : دور الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية .

يسرني أن تقدموا لي يد المساعدة والعون من خلال ملئ هذه الاستمارة بعد أن تقرأها بصورة متأنية وإجابة دقيقة. إن تعاونكم معنا في الإجابة هو العنصر أساسي في نجاح هذا البحث ،علما انه لا توجد إجابات صحيحة أو أخرى خاطئة، وإنما الهدف هو معرفة رأيكم .

ملاحظة : ضع العلامة (X) أمام الإجابة المختارة .

شكرا مسبقا على مساهمتكم ومساعدتكم

إعداد الطالب: العايب عبد الحميد

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول: هل لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة لتوظيف في الإدارة الرياضية؟

| الرقم | العبرة | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|---|-------|-------|-----------|
| 1 | تحدد المديرية احتياجاتها من الموارد البشرية في تحديد الفائض و العجز بعد دراسة شاملة | | | |
| 2 | تحدد المديرية مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية | | | |
| 3 | تتبع المديرية عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغرة | | | |
| 4 | تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية لتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة | | | |
| 5 | يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التوظيف | | | |
| 6 | يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات و المهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم | | | |
| 7 | تعتمد المديرية على موظفيها هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة . | | | |
| 8 | اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملء الوظائف الشاغرة بحرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية | | | |
| 9 | اعتماد المديرية على موظفيها في المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة في عملية ملء الوظائف الشاغرة بحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة | | | |
| 10 | تعتمد المديرية على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار و المقترحات و الآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها | | | |

المحور الثاني: هل لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية؟

| الرقم | العبارة | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|---|-------|-------|-----------|
| 1 | يوجد تكوين مستمر لموظفي المديرية | | | |
| 2 | تبذل المديرية جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير موظفيها | | | |
| 3 | يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبي وتصوري لاحتياجاتي التكوينية | | | |
| 4 | التكوين أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله | | | |
| 5 | التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود | | | |
| 6 | تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم | | | |
| 7 | تتابع المديرية مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم | | | |
| 8 | يعتبر التكوين أمرا شكليا ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء | | | |
| 9 | يحقق إنفاق المديرية على التكوين العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها | | | |
| 10 | تستخدم المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين | | | |

المحور الثالث : هل لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي لموظفيها في الإدارة الرياضية ؟

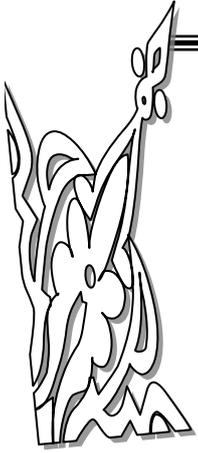
| الرقم | العبرة | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|---|-------|-------|-----------|
| 1 | يتميز نظام تقييم الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة | | | |
| 2 | توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين | | | |
| 3 | نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية | | | |
| 4 | يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية | | | |
| 5 | يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله | | | |
| 6 | يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف | | | |
| 7 | نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً | | | |
| 8 | يقدم نظام التقييم المتبع معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداؤهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل | | | |
| 9 | يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً مع الموظف المراد تقييمه | | | |
| 10 | يساعد نظام التقييم بالمديرية على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور | | | |

الملك

-ملحق رقم: 02-

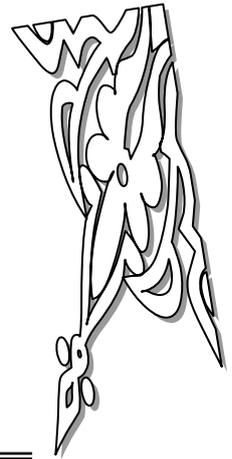
- قائمة الأساتذة المحكمين -

| لرقم | اسم الأستاذ | التخصص | الجامعة | الإمضاء |
|------|--------------|------------------------|-----------------------------------|---------|
| 01 | عقيلة خمزاري | قانون دولي عام (جمعية) | جامعة محمد السادس سبيكة تلمسان | |
| 02 | الطاهر | ادارة | سبيكة | |
| 03 | بوعمر | ادارة | سبيكة | |
| 04 | زيور | تدريس رياضي | سبيكة | |
| 05 | | | | |



ع ل ل ل ل
 ع ل ل ل ل
 ع ل ل ل ل
 ع ل ل ل ل

ع ل ل ل ل
 ع ل ل ل ل
 ع ل ل ل ل



ملخص الدراسة

❖ عنوان الدراسة:

دور الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية.

❖ أهداف الدراسة:

- ✓ . معرفة مدى استثمار مديرية الشباب والرياضة للموارد البشرية الداخلية والخارجية.
- ✓ . التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير مخلف مصالحها.
- ✓ . التعرف على معايير استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها مديرية الشباب والرياضة في مجال التوظيف.
- ✓ . تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها مديرية الشباب والرياضة في تكوين ورسكلة مواردها البشرية.
- ✓ . التعرف على نظام تقييم الموارد البشرية المعتمد في مديرية الشباب والرياضة المعتمد.

❖ التساؤل العام:

هل للاستثمار البشري دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية ؟

❖ التساؤلات الجزئية:

- ✓ . هل لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية ؟
- ✓ . هل لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية ؟
- ✓ . هل لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية ؟

❖ الفرضية العامة:

الاستثمار البشري له دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية .

❖ الفرضيات الجزئية:

- ✓ . لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية.
- ✓ . لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية.
- ✓ . لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية.

❖ **عينة الدراسة:** المسح الشامل كونها من أبسط طرق اختيار العينات وتتكون عينة بحثنا هذا من 30 موظف بمديرية الشباب والرياضة.

❖ **المنهج المستخدم:** اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

❖ **أدوات الدراسة:** اعتمدنا على استبيان اشتمل على 3 محاور تكون كل محور من 10 عبارات.

❖ **أهم النتائج المتوصل إليها:** . اهتمام مديرية الشباب والرياضة بالعنصر البشري غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب

✓ . أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية

✓ . أكدت الدراسة أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في المديرية تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب

✓ . أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في المديرية تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ولكن

بشكل ضعيف

❖ أهم الاقتراحات:

✓ . الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.

✓ . فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.

✓ . تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

✓ . ضرورة أن تنظر الإدارة الرياضية إلى الاستثمار البشري باعتباره أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.