



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:  
الرمز:

القسم : الإدارة و التسيير الرياضي  
الشعبة : الإدارة و التسيير الرياضي  
التخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطلبة: - دلمي محمد العيد عبد الناصر  
- عشاشة بلال

أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الإستراتيجيات الحديثة  
للمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديريات الشباب و الرياضية ( المسيلة ، برج بوعريريج )

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة المسيلة	د- خزار خالد
مشرفا	جامعة المسيلة	د- برباخ رابح
مناقشا	جامعة المسيلة	أ.د- بوساق فتيحة

السنة الجامعية: 2022/2021





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم : الإدارة و التسيير الرياضي  
الشعبة : الإدارة و التسيير الرياضي  
التخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية  
الرقم التسلسلي :  
الرمز :

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطلبة: - دلمي محمد العيد عبد الناصر

- هشاشة بلال

أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الإستراتيجيات الحديثة  
للمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديريات الشباب و الرياضية ( المسيلة ، برج بوعريريج )

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة المسيلة	د- خضار خالد
مشرفا	جامعة المسيلة	د- برباخ رابح
مناقشا	جامعة المسيلة	أ.د- بوساق فتيحة

السنة الجامعية: 2022/2021



# شكر و تقدير

قال تعالى في محكم تنزيله " و سيجزي الله الشاكرين " سورة آل عمران، من الآية: 144  
و كذلك مصداقا لقوله " و لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم ، من الآية: 07

أولاً و قبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي و فقني و قدرني على إنهاء  
هذا العمل المتواضع، الذي أرجو أن يكون عملا نافعا لي و لجميع الطلبة  
الباحثين في حقل التربية و التعليم .

و بكل امتنان و احترام أشكر الدكتور المشرف برباخ رابح ،  
حفظه الله الذي لم يبخل علي بعلمه و توجيهاته القيمة التي مهدت لي  
الطريق لإتمام هذا العمل و الذي كان لي في العلم مرشدا و في المعاملة  
أخا مع تمنياتي له بالمزيد من النجاح و التوفيق ، فشكرا على تفانيه.  
و كما أشكر زملائي طلبة ماستر تخصص إدارة و تسيير رياضي دفعة  
2022/2021 .

و إلى كل أساتذتي و كل من علمني .

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في السر و العلن

# إهداء

و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوادين إحسانا  
إلى من أوصاني بهما القرآن ، إلى أعلى ما أملك في الدنيا إلى التي حملتني و  
أرضعتني عذب الحنان .....  
إلى من كانت شمعة تنير دربي ، إلى من كانت تسقيني الدعاء حتى وصلت إلى  
أسمى المراتب "أمي" أطال الله في عمرها.  
إلى سندي و دعمي في مشواري الذي علمني حب الخير و الإعتماد على النفس  
و الذي جعلني اعرف معنى التحدي و النجاح ، الذي أمل أن يراني دوما في  
الطليلة إليك "أبي" حفظك الله.  
إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة و إلى إخوتي و أخواتي إلى الذين أحبونا  
و أحببناهم ، و كانوا مثالا في الإخلاص و الوفاء  
إلى كل هؤلاء نتقدم بهذا الجهد المتواضع.

دلمي محمد العيد عبد الناصر

# إهداء

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على أشرف خلق الله  
أجمعين.

إلى من عمرتني بحبها الصافي وعطفها الأم منبع الحب والحنان، إلى  
من لا تغفرو حتى أنام إلى من جعل العليم الجنة تحت أقدامها "أمي"  
الغالية أطال الله عمرها.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر الذي لم أجد عبارات تفيده حقه بالتقدير  
والإحترام الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح إلى قدوتي  
و مفخرتي " والدي " الحبيب إلى من أرفع رأسي اعترافا وفخرا  
بانتمائي لهو.

إلى من بهو استمد عزتي واصراري، من كانوا عوناً لي في الحياة  
وصعوبتها إخوتي، إلى زميلاتي اللذين كانوا معي على طريق النجاح.

مشاهدة بلال

## قائمة المحتويات

	شكر و تقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ - ب	مقدمة
الجانب المنهجي	
الصفحة	الإطار العام للدراسة
4	1-1 إشكالية الدراسة
6	2-1 فرضيات الدراسة
6	3-1 أهمية الدراسة
6	4-1 أهداف الدراسة
6	5-1 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
8	6-1 الدراسات السابقة
15	7-1 مميزات الدراسة الحالية
الجانب النظري	
الفصل الأول : الموارد البشرية	
18	تمهيد
19	1_ مفهوم الموارد البشرية
19	2_ مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	3_ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

21	4_مدرسة إدارة الموارد البشرية
22	5_أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
22	6_الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية
23	7_أهداف إدارة الموارد البشرية
24	8_دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
24	9_العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية
25	10_الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
29	11_تكوين وتطوير الموارد البشرية
31	خلاصة
<b>الفصل الثاني : إستراتيجيات الحديثة</b>	
33	تمهيد
34	1- أساسيات الإدارة الإستراتيجية
34	2_ مفهوم الإدارة الإستراتيجية
34	3_ ميزات الإدارة الاستراتيجية
35	4-عناصر البناء الإستراتيجي
36	5-الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
37	6_ أهمية الإدارة الاستراتيجية
38	7-إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
41	8- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة
42	9_ أهم إستراتيجيات الموارد البشرية
44	خلاصة
<b>الفصل الثالث : المؤسسات الرياضية</b>	
46	تمهيد
47	1-المفاهيم والأهداف والوظائف الأساسية
47	2-المؤسسات الرياضية

48	3_ التقسيمات المختلفة للمؤسسات والمنشآت الجزائرية
49	4- الوظائف المختلفة للمؤسسات الرياضية
50	5- أهداف المؤسسات والمنشآت الرياضية
50	6- أهمية المؤسسة الرياضية
50	7- تقسيم المؤسسات الرياضية الوطنية
51	8- مميزات المؤسسة الرياضية
51	9- أنواع المؤسسات الرياضية
52	10- المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية
52	11- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية
52	12- المبادئ العامة لتخطيط المؤسسات الرياضية
55	13- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
56	14- مهام مديرية الشباب والرياضة
57	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة</b>	
60	تمهيد
61	4-1 الدراسة الاستطلاعية
61	4-2 منهج الدراسة
62	4-3 متغيرات الدراسة
62	4-4 مجتمع وعينة الدراسة
63	4-5 أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات )
63	4-6 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة ( الصدق - الثبات - الموضوعية )
65	4-7 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
65	4-8 خطوات إجراء الدراسة الحالية
67	خلاصة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

69	1-5 عرض و تحليل ومناقشة النتائج
69	1-1-5 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى
70	2-1-5 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية
71	3-1-5 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة
72	2-5 مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
	الفصل السادس : الاستنتاجات والاقتراحات
76	1-6 الاستنتاج العام
76	2-6 الاقتراحات
77	3-6 الآفاق المستقبلية
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
62	01	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب مديريات الشباب و الرياضة (المسيلة ،برج بوعرييج)
64	02	يوضح الاتساق الداخلي للاستبيان
64	03	يوضح نتائج الصدق الذاتي للاستبيان
65	04	يوضح ثبات الاستبيان في شكله النهائي بطريقة ألفا كرونباخ
69	05	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية
70	06	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية
71	07	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية

## قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
69	01	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات العمليات التدريبية
70	02	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات تقييم الأداء
71	03	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات نظام التعويضات

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الإستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية .  
**مشكلة الدراسة:** هل تساهم اساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية ؟

**فرضيات الدراسة:**

- تساهم إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- تساهم إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- تساهم إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

**أهداف الدراسة :**

- معرفة دور أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية .
- معرفة مساهمة إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- معرفة مساهمة إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- معرفة مساهمة إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

**المنهج المتبع:** استعان الباحثان بالمنهج الوصفي .

**مجتمع و عينة الدراسة :** وتتكون العينة من 40 فردا أي موظفي مديرية الشباب و الرياضة (المسيلة ، برج بوعرييج ) و قمنا باختبار عينة الحصر الشامل.

**أدوات جمع البيانات :** فقد استخدم الباحثان أداة هي استبيان لاستراتيجيات الحديثة الموجه لموظفي مديرية الشباب و الرياضة (المسيلة ، برج بوعرييج ) .

**نتائج الدراسة:**

- تساهم إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- تساهم إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- كما نجد أن أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية

**إقتراحات:**

\_تعمل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعة على الرفع والتحسين في مستويات أداء الموظفين، من خلال الرفع من مهاراتهم الوظيفية وإثراء معارفهم وخبرام وزيادة مؤهلام وتوجيه ثقافتهم لتنتهله وتصب في ثقافة المجتمع.

\_ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

\_أن يتدرب المسؤولين بالمؤسسات الرياضية على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتابعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم.

## SUMMARY OF THE STUDY

**Study title:** *Methods of human resource development in light of modern strategies for sports institutions.*

**The problem of the study:** *Do human resources development methods contribute in light of the modern strategies of sports institutions?*

**Study hypotheses:**

- Training operations strategies contribute to the development of human resources in sports institutions.*
- Performance evaluation strategies contribute to the development of human resources in sports institutions.*

*The compensation system strategies contribute to the development of human resources in sports institutions.*

**Objectives of the study :**

*\_ Knowing the role of human resource development methods in light of the modern strategies of sports institutions.*

*\_ Knowing the contribution of training operations strategies to the development of human resources in sports institutions.*

*\_ Knowing the contribution of performance evaluation strategies to the development of human resources in sports institutions.*

**Approach:** *The researchers used the descriptive approach.*

**Study population and sample:** *The sample consists of 40 individuals, i.e. employees of the Directorate of Youth and Sports (M'sila, Bordj Bou Arreridj), and we tested the comprehensive inventory sample.*

**Data collection tools:** *For this reason, the researchers used a tool, which is a questionnaire of modern strategies directed to the employees of the Directorate of Youth and Sports (M'sila, Bordj Bou Arreridj).*

**Results:** • *Strategies of training operations contribute to the development of human resources in sports institutions.*

• *Performance evaluation strategies contribute to the development of human resources in sports institutions.*

• *The strategies of the compensation system contribute to the development of human resources in sports institutions.*

**Suggestions:**

*\_ The university's human resource development strategies work to raise and improve the performance levels of employees.*

*\_ By raising their job skills, enriching their knowledge and experience, increasing their qualifications, and directing their culture to be enriched and poured into the culture of society.*

*\_ The need to rely on objective criteria in the process of evaluating the performance of employees in sports institutions.*

مقدمة:

لقد أصبحت الرياضة تدار من منظوم صناعي، حيث أصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة، ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل واصبحت الرياضة مادة شيقة للترويج والتسويق، واصبح ابطال الرياضة في مقدمة الاعلانات التجارية، وظهر ما يسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضي والتمويل الرياضي.

( كمال الدين درويش، محمد صبحي، 2004، ص14)

و نظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه الجامعة والذي تتلخص نواته في تطوير والرقي بالمجتمعات، وباعتبارها أولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة ونشرها واستغلالها، كان لزاما عليها تامين مواردها البشرية والرفع من مهاراتها، كفاءاتها ومعارفها، من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الاستثمار في تنميتها استثمارا فعالا يعظم الاستفادة منها واعتبارها رأسمالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، لاعتبار التراكم الزمني لخبراته وكفاءاته .

حتى تضمن إدارة الموارد البشرية أداء مهامها بكفاءة وفعالية في ضوء التحديات التي تواجهها من عولمة، منافسة وتكنولوجيات متطورة، تحديات بيئية وغيرها، تماشيا وإسهامات الفكر الإداري الحديث الذي ينظر للمورد البشري على أنه موردا استراتيجيا، كان لزاما عليها كإدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها ضمن أهداف المؤسسة أن يكون لها توجهها استراتيجيا، يعكس الأهمية التي أصبح يحتلها موردها البشري؛ فالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية اليوم مقارنة بفترات سابقة؛ إنما هي نتاج التطور الذي عرفته هذه الأخيرة ضمن فلسفة التحول وانعكاسا لما جاء به.

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة أهم نتاج التحديات والتحولت التي يشهدها العالم اليوم، من عولمة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية واشتداد المنافسة التي أصبحت تحمل طابع العالمية، هذا فرض على المؤسسة أن تنظر إلى الموارد البشرية لديها على أهم موردا استراتيجيا.

فالإستراتيجيات التي تحدد بناء عليها أهداف أي تنظيم تتطلب جهودا و سلوكات و وسائل مادية و بشرية لتحقيقها و تنفيذها ، فأهداف أي تنظيم لابد أن يجسد في مهام عملية ، يقوم بها كل فرد ينتمي لهذا التنظيم بعد تقسيم المهام، و تحقيق أهداف أي منظمة ، مرتبط ارتباطا مباشرا بأداء أفراده ، و أجريت الكثير من الدراسات على عملية الأداء باعتبارها | متداخلة بين السلوك و الإنجاز و العوامل المؤثرة فيه و كان ذلك في مجالي التسيير و التسيير العمومي ، أما التسيير في الإدارات الرياضية فلم تبلغ فيه البحوث هذا الحد من الإهتمام .

إن التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة تؤكد لها ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظور استراتيجي، تناسقا مع اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل منهجية فكرية

متطورة، تواجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم؛ سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها .

و نظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماما متناسبا لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر أساس تنافسية المؤسسات؛ وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسيير إلى دورها الاستراتيجي. إن نجاح الإدارة الحديثة مرهون بتحقيق أهدافها، ولا يتحلى ذلك إلا بوجود القوة العاملة المدربة، وتزويد الإداريين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة للعاملين. (العمارة سليم، 2016، ص114)

حيث نجاح العمل الإداري يعتمد على امتلاك مسيري المؤسسات الرياضية على استخدام طرق وأساليب تحليل الوظائف في تحسين الأداء لما يكتسبه تحليل الوظائف من أهمية بالغة في رسم معالم الأداء الإداري.

والتطور العمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية والوصول إلى الأهداف المسطرة، وتحسين الأداء فلا بد للمسير أن يمتلك بعض الطرق والأساليب تحليل الوظائف التي تساعده على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

ومن أجل هذا جاءت هذه الدراسة حول معرفة دور أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية ، دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة المسيلة ، برج بوعرييج ، و للإحاطة بهذا الموضوع إتبعنا الخطة التالية :

الجانب التمهيدي : و الذي تناولنا في مشكلة الدراسة و فرضياتها و أهميتها و أهدافها و كذا تحديد المفاهيم و المصطلحات و في الأخير الدراسات السابقة و المشابهة .

أما في يخص الجانب النظري و الذي قسم إلى ثلاثة فصول يأتي الأول تحت عنوان الموارد البشرية ، أما الفصل الثاني بعنوان استراتيجية الحديثة ،أما الفصل الثالث بعنوان المؤسسات الرياضية أما الجانب التطبيقي : و قسم بدوره إلى فصلين الرابع بعنوان منهجية الدراسة و تطرقنا فيه إلى الدراسة الاستطلاعية ومنهج البحث و مجتمع عينة الدراسة و الأدوات المستعملة في ذلك و كذا الشروط العلمية للأداة .

أما الفصل الخامس بعنوان عرض نتائج و تحليلها و مناقشتها إضافة إلى استنتاجات عامة و بعض الإقتراحات و التوصيات .



الجانب التمهيدي  
الإطار العام للدراسة

## 1-1 الاشكالية :

تعتبر طبيعة الإدارة من أكثر الظواهر الاجتماعية تأثراً بحركة التطورات العالمية التي مست مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وعلى الأخص إدارة الموارد البشرية التي ازدادت أهميتها من خلال توظيف مفاهيم جديدة في تسييرها تتناسب والدور الذي تلعبه بالمؤسسة، ومن أهم ما وصلت إليه اعتماد منهجية فكرية توجه أنشطة الموارد البشرية بأسلوب منظم يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها بطريقة فعالة وفق مسمى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تعرف بأنها "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشي هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة ورسالتها المستقبلية"

(عمر، 2005، ص 78)

لكي تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فعالة لا بد أن تبني على دراسة فعلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية من حيث رسالتها وغاياتها، ومن ناحية أخرى تتسم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية باستشراف علمي للمستقبل مبني على تنبؤات مدروسة للعوامل التي قد تؤثر على المؤسسة الرياضية، لذلك يجب أن تكون فعالة ومنكاملة مع إستراتيجيات الإدارات الأخرى في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة الرياضية للوصول للغايات المنشودة. (ماهر أحمد، 2007 ص 28)

يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات الاستثمارية للثروة البشرية، حيث تعاضمت الحاجة إلى صياغة إستراتيجيات تخص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق أفضل النتائج بالتوافق مع متغيرات البيئة ، لأنها نظام إدارة الموارد البشرية عملية تهدف إلى الترقية والتطوير والتخصيص في الكفاءات ان تطبيق إستراتيجيات الحديثة الرياضي في المؤسسات الرياضية عرف تأخراً كبيراً مما عطل وتيرة تطورها، وبالنظر لواقع المؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي أننا نجدتها تتخبط في المشاكل الإدارية اليومية التي مجملها تتعلق بالموارد البشري داخل هذه المؤسسات سواء تعلق الأمر بعدم فهم القوانين والسياسات المتعلقة بالاحتراف وضعف الأداء وفعالية التسيير وعدم وجود إستراتيجيات وخطط مدروسة تساعد على النجاح والتطور، وغياب الاتصال وضعفه بين المسيرين والفشل في الحصول على الموارد المؤهلة والمحافظة عليها ،حيث أن الإستراتيجية الاتصالية علي مستوي المؤسسات الرياضية تعاني من عدة نقائص من بينها احتكار وإخفاء المعلومات وضعف الكفاءة الاتصالية للعمال.

(محمد كمال، 2019، ص 97)

في نفس السياق نلاحظ هناك غياب للاستراتيجيات والخطط داخل المؤسسات الرياضية رغم أهميتها وغياب الاهتمام وإجراء البحوث والدراسات الدراسة المحيط ومن خلال كل هذه الصعوبات والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الرياضية التي تخص الموارد البشرية وطرق تسييرها والتي تعتبر حاجزاً منيعاً في سبيل تطور ، فالضرورة ملحة لتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية التي تلعب دوراً محورياً في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه اساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات

الحديثة وذلك بالعمل علي الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر طاقة ذهنية وقدرة فكرية ، وذلك باستقطاب الموارد البشرية الأكثر معرفة ومهارة والتزام وتطوير أدائها وإعداد كفاءات متميزة واختيار أفضل العناصر وتطويرها بالاعتماد علي إستراتيجياتها التي تكونها، والتي من أبرزها إستراتيجيات الحصول علي الموارد البشرية التي تحوي عمليات التحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتعيين والتوظيف وذلك لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق المؤهلات المطلوبة، وإستراتيجية تدريب الموارد البشرية من خلال العمليات التدريبية والبرامج التكوينية التي تعتبر أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم حيث أن البرامج التكوينية تمثل شخصية المنظمة المتمثلة في السمات الرئيسية التنظيمية التي تميزها ويدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية التي تمثل عملية مستمرة لقياس مستوى الأداء خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطويره في المستقبل، كما أن نظام التعويضات كإستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمثل السياسات التي تعمل على إثارة دوافع الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فتطبيق هذه الاستراتيجيات يساعد المؤسسات الرياضية على وجه الخصوص بالوصول لغاياتها وأهدافها. (محمد عبد القادر، 2017، ص 335)

كما تهدف المؤسسة الرياضية الى مسايرة التطورات والتأقلم معها لكسب تحديات العصر، وهذا لا يأتي إلا بالتوفير بنية تحتية قوية لاستيعاب التطورات الحاصلة في هذا المجال وبتأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية بحيث تكون لذا القدرة على الأخذ بزمام هذا الوضع الجديد وتعتبر الجزائر من بين الدول التي تسعى نحو التحول للإدارة الالكترونية في مختلف إداراتها نظرا لما تتسم به بالكفاءة والفعالية والسرعة وقدرتها على القضاء على المشكلات الإدارية التقليدية

وفي ظل الأهمية المتزايدة لموضوع تطبيق إستراتيجيات الحديثة إدارة الموارد البشرية ذلك الجانب الذي يهتم برسم سياسة تعامل المؤسسات مع العنصر البشري لأنها تشكل قضايا ذات أهمية كبيرة ومن خلال الوضع الراهن الذي تعيشه المؤسسة الرياضية التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري وضبط إستراتيجيات خاصة به كونه يعتبر أساس لنجاح أو فشل هذه المؤسسات الرياضية وهو ما يدفعنا لطرح التساؤل العام التالي :

#### التساؤل العام :

- هل تساهم اساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية ؟

#### التساؤلات الفرعية :

- هل تساهم إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل تساهم إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل تساهم إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟

**1-2-2 فرضيات الدراسة :****1-2-1 الفرضية العامة :**

- مساهمة اساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية

**1-2-2 الفرضيات الجزئية :**

- تساهم إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية

- تساهم إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية

- تساهم إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية

**1-3 أهداف الدراسة :**

- معرفة دور أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية .

- معرفة مساهمة إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

- معرفة مساهمة إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

- معرفة مساهمة إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

**1-4 أهمية الدراسة:**

- إبراز المتطلبات البشرية لتطبيق الاستراتيجيات الحديثة في المؤسسات الرياضية

- قلة الدراسات حول موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة

- تطبيق الاستراتيجيات الحديثة يتطلب توفير عناصر بشرية مؤهلة لكافة التطبيقات

- حاجة المؤسسة الرياضية لمثل هذه الدراسات الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة

**1-5 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:****1-5-1 تعريف الموارد البشرية :**

**1-5-1-1 لغة:** هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد، و المورد هو المكان الذي

يأتي الناس إليه للحصول على شيء يخفف نفعاً لهم (محمد فتحي، 2003، ص 07)

**1-5-1-2 اصطلاحاً:**

ويقصد بها تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت

واختلفت مستويات المهارة، وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في

مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة

(محمد فتحي، 2003، ص 27)

**1-5-1-3 إجرائياً:** هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات، والقدرات المناسبة لأنواع

معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

## 1-5-2 إدارة الموارد البشرية :

1-5-2-1 إصطلاحا: الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصصلحة المنشأة والعاملين فيها" (محمد فالح صالح، 2004، ص 22)

1-5-2-2 إجرائيا: الآلية الموجودة داخل المؤسسة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المؤسسة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير ومهاراتهم عبر العديد من الاستراتيجيات والمعايير المتبعة داخل هذه المؤسسة عبر إدارة الموارد البشرية.

## 1-5-3 الاستراتيجية الحديثة :

## 1-3-5-1 استراتيجية :

1-5-3-1-1 لغة: ترجع جذورها إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس (Strategos) ، والتي تعني الحرية وإدارة المعارف لذلك عرفها قاموس أكسفورد (Oxford) على انها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن السيطرة على العدو والموقف بصورة شاملة

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، 18)

1-5-3-1-2 إصطلاحا: هي اسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذلك بالأخذ بالحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياساتها واهدافها.

(احمد ماهر، 1999، 20)

1-5-3-1-3 إجرائيا: هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفيرها الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط، وهي عملية شاملة.

## 1-5-3-2 استراتيجية حديثة :

1-5-3-1-2 لغة: هي ترجمة لكلمة فرنسية وتعني في القاموس العربي " الدور " مشتق من فعل أسس، يؤسس، مؤسسة ، وحسب القانون الشامل تعني جمعية او معهد أس لغاية إجتماعية او خيرية او اقتصادية(. القاموس العربي الشامل، ص215 )

1-5-3-1-2 إصطلاحا: محمد حافظ حجازي على أنها كيان أو ترتيب إجتماعي يشيد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعة مشتركة من خلال طابع بنايي وممارسة إدارية .

(محمد حافظ حجازي، 2009 ص 15)

1-5-3-2-3 إجرائيا: هي تكوين اجتماعي، يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى

#### 1-6 الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى : تنمية الموارد البشرية في ضوء إستخدام الأساليب والتقنيات المتطورة من اعداد : عبد المنعم عياد ، جامعة الرياض ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، سنة 2001 أهداف الدراسة :

- التعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية .
  - مدى فعالية الأساليب والتقنيات المستخدمة لتنمية الموارد الأمنية والإدارة العامة للتدريب .
- منهج الدراسة : إعتد الباحث على المنهج الوصفي .

أداة الدراسة : استمارة استبيان

عينة الدراسة : (400) موظف

نتائج الدراسة :

- أهم العوامل المؤثرة على كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية وتمثلت في :
- وجود رغبة لدى العاملين بالمشاركة في البرامج التدريبية .
- ارتباط التدريب، بإحتياجات خطط تنمية الموارد البشرية .
- اهم الأساليب والتقنيات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية وتمثلت في :
- تقنية الحاسوب الألي وتقنية الأنترنت .
- التدريب في مراكز تدريبية خاصة.
- توفير المدربين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة.

الدراسة الثانية : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية

من اعداد : مدوري نورالدين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، سنة 2011

اهداف الدراسة :

- استعمال بعض الممارسات الاساسية في ادارة الموارد البشرية المتمثلة في استراتيجية التدريب كوسيلة لتقييم ومعرفة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتحديد قدراتها والممارسات المتبعة التي من شأنها تسهيل التكيف التأقلم مع هذه التغيرات التكنولوجية المستمرة .

تساؤلات الدراسة :

- ماهي التوجهات المبادرة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التكيف بين التغيرات التكنولوجية والافراد؟ -
- ماهي سبل النجاح لهؤلاء المخططين في ادارة الموارد البشرية ؟

- هل تصميم نظام حوافز عادل سيشجع على رفع الأداء للأفراد وبالتالي تسهل عملية التأقلم مع التغيرات التكنولوجية ؟

منهج الدراسة : إعتد الباحث على المنهج الوصفي

ادوات الدراسة : استمارة استبيان

عينة الدراسة : (134) فردا تم اختيارهم عشوائيا

نتائج الدراسة :

- مساهمة استراتيجية ادارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية.
- تصميم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا.
- الدراسة الثالثة : أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا من اعداد : بن عريوة فاتح ، جامعة المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، سنة 2015
- اهداف الدراسة :

- إبراز أهمية التخطيط للموارد البشرية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.  
فرضيات الدراسة :

- لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .
  - لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.
  - اختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .
  - لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديث .
- منهج الدراسة : إعتد الباحث على المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة : استمارة استبيان

عينة الدراسة : (26) إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

نتائج الدراسة :

- لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة
  - لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة
  - لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة
- الدراسة الرابعة : إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من إعداد شعيب معروز: مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.
- مشكلة الدراسة : هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- أهداف الدراسة :

توضيح و معرفة دور إدارة الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

التعرف على دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين فيها.

#### فرضيات الدراسة :

سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية. يلعب التكوين الإداري للموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

نظام تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية له الدور الكبير في تحسين أداء العاملين.

المنهج الوصفي: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع.

مجتمع و عينة الدراسة : وتكونت العينة من 8 أفراد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .

أدوات جمع المعلومات و البيانات: مقياس تحديد احتياجات العاملين التدريبية بالمؤسسات الرياضية.

#### نتائج الدراسة :

إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور للأداء.

من أجل تحسين أداء العاملين لابد من وجود إدارة تهتم الجانب وتوليه اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية هم من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.

إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح العاملين في أداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحسين الأداء للعاملين وإكسابهم المهارات الجديدة من خلال سياساتها المنتهجة طبعاً.

#### الدراسة الخامسة : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

من اعداد : منوار عمر، جامعة المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، سنة 2017

#### أهداف الدراسة :

- معرفة أهم الاستراتيجيات القبلية والبعديّة لإدارة الموارد البشرية .
- إبراز تحديات ومخاطر العولمة في الميدان الرياضي خاصة .
- ايضاح واقع ادارة الموارد البشرية والصعوبات والعراقيل التي تواجهها في ظل التطورات .
- ابراز اهمية المورد البشري على مستوى المؤسسات الرياضية.

#### فرضيات الدراسة :

لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية دور فعال على مستوى المؤسسات الرياضية في مواجهة تحديات العولمة .

توجد رهانات وتحديات تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسات الرياضية تحمل في طياتها الكثير من الفرص الهائلة والمخاطر المحدقة .

- يكمن دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف وذلك عن طريق تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعديّة وكذا انتهاز سياسة تنظيمية يواجه فيها تحديات العولمة.

- أن التطورات العالمية جعلت تحسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الرياضية صعبة التحقيق .

**منهج الدراسة :** إعتد الباحث على المنهج الوصفي

**أدوات الدراسة :** استمارة استبيان

**عينة الدراسة :** (25) إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

**نتائج الدراسة :**

- ابراز الرهانات والتحديات التي تفرضها ظاهرة العولة على المؤسسة الرياضية.

- إبراز أهمية مساهمة الاستراتيجيات القبلية والبعديّة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف.

- معرفة الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الرياضية في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية.

**الدراسة السادسة :** متطلبات الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية

**من اعداد :** زواوي وائل ، جامعة المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، سنة 2018 .

**اهداف الدراسة :**

- معرفة تنمية الموارد البشرية التي تعتبر أمر ضروريا لتطبيق لإدارة الإلكترونية.

- ازالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية واهم متطلبات تطبيقها .

- معرفة دور الموارد البشرية في تكريس الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال توفير مهارات بشرية .

- معرفة احتياجات إدارة الموارد البشرية من أجهزة ومعدات التكنولوجيا الحديثة .

- ابراز اهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تطبيق الادارة الالكترونية .

**مشكلة الدراسة :**

- هل هناك متطلبات لتنمية الموارد البشرية في تطبيق لإدارة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية؟

**فرضيات الدراسة :**

- هنالك متطلبات لتنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية

- لتوفير المعرفة الإلكترونية المورد البشري دور في تطبيق الإدارة الإلكترونية

- لتوفير المهارات البشرية والكفاءة دور في تطبيق الإدارة الإلكترونية

- لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة للمورد البشري دور في تحقيق الإدارة الإلكترونية

**منهج الدراسة :** إعتد الباحث على المنهج الوصفي

**أدوات الدراسة :** استمارة استبيان

**عينة الدراسة :** (31) العامل بمديرية الشباب والرياضة

## نتائج الدراسة :

- لتوفير المعرفة الإلكترونية المورد البشري دور في تطبيق الإدارة الإلكترونية  
الدراسة السابعة : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

من اعداد : الياس خوجة ، جامعة المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، سنة 2019  
أهداف الدراسة :

- دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .
  - التوجه نحو الاعتماد على مناهج وبرامج حديثة تستمر في المؤسسات الرياضية.
  - معرفة دور البرمجيات والمعالجات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.
  - معرفة دور البيانات والمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.
- منهج الدراسة: إتمد الباحث على المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة : استمارة استبيان

عينة الدراسة : (30) موظفي مديرية الشباب والرياضة.

## نتائج الدراسة :

- تلعب الأجهزة والمعدات الحاسوبية الحديثة دورا مهما في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية من خلال أداء أعمالها بصورة منظمة ودقيقة واقتصاد في الوقت والجهد والمال .
  - يساهم استخدام البرمجيات والمعالجات بدور فعال في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
  - كما أن الاستخدام المعلومات والبيانات دور في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بتنظيم الأعمال اليومية بكتابة التقارير الإدارية وتبادل واستقطاب المعلومات من مصدرها ومع مختلف المنظمات
- الدراسة الثامنة : توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية  
من اعداد : بالي ياسين ، جامعة المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، سنة 2019  
أهداف الدراسة :

- التعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها والتنظيم في المؤسسات الرياضية.
  - توضيح ومعرفة دور توظيف الموارد البشرية ودورها في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية
  - إبراز أهمية المورد البشري
  - أهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية بهدف توظيف الموارد البشرية الأكفاء والأحسن
- فرضيات الدراسة :

- لتوظيف الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية .
- لعملية الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية .
- لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

- لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
- لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية .
- منهج الدراسة : إعتد الباحث على المنهج الوصفي .
- أدوات الدراسة : استمارة استبيان
- عينة الدراسة : (30) عمال في مديرية الشباب والرياضة
- نتائج الدراسة :
- لعملية الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية .
- لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
- لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية .
- لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.
- الدراسة التاسعة : دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين فيها .
- من إعداد : دالة محمد ، خوجة عادل، صواش عيسى ، مجلة التحدي 14 ، 15 جويلية 2018 .
- مشكلة الدراسة : هل لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين؟
- أهداف الدراسة :
- التعرف على دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين فيها.
- فرضيات الدراسة :
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية (المعارف، المهارات،الخبرات و السلوكات ) من وجهة نظر المسؤولين فيها.
- المنهج الوصفي: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع.
- مجتمع و عينة الدراسة : وتكونت العينة من 8 أفراد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .
- أدوات جمع المعلومات و البيانات: مقياس تحديد احتياجات العاملين التدريبية بالمؤسسات الرياضية.
- نتائج الدراسة :
- لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية (المعارف،المهارات و السلوكات) من وجهة نظر المسؤولين فيها.

**1-6-1 التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال هذا العرض للدراسات السابقة ، يتضح لنا أنها تناولت أشكالاً متعددة في التصميم والتجريب، وأنواعاً وفئات مختلفة من العينات ، كما تنوعت في المتغيرات والخصائص التي اختارها والأسلوب الإحصائي بالإضافة إلى التباين في النتائج والاستنتاجات ، ومن خلال النقاط التالية يمكن تحليل تلك الدراسات والتعليق عليها ، من خلال هذا العرض للدراسات السابقة يتضح لنا أنها تناولت أشكالاً متعددة في التصميم والتجريب، وأنواعاً وفئات مختلفة من العينات كما تنوعت في المتغيرات والخصائص التي اختارها والأسلوب الإحصائي بالإضافة إلى التباين في النتائج والاستنتاجات ، ومن خلال النقاط التالية يمكن تحليل تلك الدراسات والتعليق عليها :

**1\_من حيث الاهداف :**

بحيث تساعد على تبلور أهداف الدراسة الحالية ، وعلى متغيرات متعددة ومنها دراسة :

دراسة عبد المنعم عياد 2001 ، دراسة مدوري نورالدين 2011 ، دراسة بن عريوة فاتح 2015 ، دراسة منوار 2017 ، دراسة زواوي وائل 2018 ، دراسة الياس خوجة 2019.

✓ هذا ما ساعد الباحث على بلورت أهداف الدراسة الحالية

**2\_من حيث المنهج المستخدم:**

الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي :

دراسة عبد المنعم عياد 2001 ، دراسة مدوري نورالدين 2011 ، دراسة بن عريوة فاتح 2015 ، دراسة منوار 2017 ، دراسة زواوي وائل 2018 ، دراسة الياس خوجة 2019 .

✓ هذا ما ساعد الباحث في اختيار المنهج العلمي الملائم لنوع الدراسة

**3\_من حيث العينة وكيفية إختيارها:**

اتسمت بعض الدراسات بالكبر النسبي لحجم العينة : دراسة عبد المنعم عياد 2001 (ن = 400)

دراسة مدوري نورالدين 2011 (ن = 134)

اتسمت بعض الدراسات بالصغر النسبي لحجم العينة :

دراسة زواوي وائل 2018 (ن = 31) ، دراسة الياس خوجة 2019 (ن = 30) دراسة بن عريوة فاتح

2015 (ن = 26) ، دراسة منوار، 2017 (ن = 25)

✓ ما ساعد الباحث في تحديد عدد العينة وكذا من ناحية الجنس .

دراسة عبد المنعم عياد 2001 ، دراسة مدوري نورالدين 2011 ، دراسة بن عريوة فاتح 2015 ، دراسة

منوار 2017 ، دراسة زواوي وائل 2018 ، دراسة الياس خوجة 2019

**4\_من ناحية نوع العينة :**

اختلفت الدراسات في إختيارها ولكن عموماً كانت العينة القصدية :

دراسة عبد المنعم عياد 2001 ، دراسة مدوري نورالدين 2011 ، دراسة بن عريوة فاتح 2015 ، دراسة منوار 2017 ، دراسة زواوي وائل 2018 ، دراسة الياس خوجة 2019 .

✓ وهذا ما ساعد الباحث في اختيار العينة الملائمة للدراسة

5\_ من حيث النتائج :

(حسب نتائج دراسة عبد المنعم عياد 2001)

- أهم العوامل المؤثرة على كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية.
- وجود رغبة لدى العاملين بالمشاركة في البرامج التدريبية .
- ارتباط التدريب، بإحتياجات خطط تنمية الموارد البشرية.

(حسب نتائج دراسة مدوري نورالدين 2011)

- مساهمة استراتيجية ادارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية.
- تصميم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا.

(حسب نتائج دراسة بالي ياسين 2019)

- لعملية الاختيار دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية .
- لعملية التعيين دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية .
- لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

1-7 مميزات الدراسة الحالية :

- معرفة دور اساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية .
- معرفة مساهمة إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة مساهمة إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة مساهمة إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

الجانب النظري

# الفصل الأول

## الموارد البشرية

**تمهيد :**

تمثل إدارة الموارد البشرية موردا هاما من موارد المؤسسة، وأحد الأصول التي تملكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية، ولهذا فقد استأثرت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع لدى العديد من المفكرين والأخصائيين.

كما تعد إدارة الموارد البشرية نشاطا إداريا مستقلا عن باقي الوظائف الأخرى ، وهي تختص بالعنصر البشري على وجه الخصوص، وهو ما يجعل من هذه الإدارة ذات أهمية إدارية وموقع متميز في الهيكل التنظيمي لمختلف المؤسسات.

## 1\_ مفهوم الموارد البشرية:

تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها :

"على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة "

"كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع "

" هي المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت".

(محمد فتحي، 2003، ص 233)

## 2\_ مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل ) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة

ومن المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد.

ويعرف **French** إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"، كما يعرفها **Fleppoe** بأنها "تخطيط و تنظيم وتوجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

وذكر كل من (**p.Pigros -c.Myres**) أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دوام، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية" من ناحية أخرى يعرف سميث إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المدربين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد".

يمكن تعريفها على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا و كذا تعديلها بما يتماشى ومصلحة المنشأة والعاملين فيها" (محمد صالح، 2004، ص20)

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

### 3\_التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

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

#### (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 24)

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

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

- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية.

- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال والشركاء وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا:

**3.1\_ظهور الثورة الصناعية :** لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم ، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها :

- المكننة وحولها محل العامل .

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).

- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة .

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

**2.3\_ ظهور حركة الإدارة العلمية:** وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فريدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

- التطور الحقيقي في الإدارة

- الاختيار العلمي للعاملين

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين

**3.3\_ حركة العلاقات الإنسانية:** نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ الحركة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع elton الأمريكية الاهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها mayo والتي تمت خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين حيث تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فقال أظهرت العديد من الدراسات أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط وإنما مشاعر وأحاسيس و عواطف الفرد وغيره من وذلك بفضل العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة و بذلك قد ساهمت دراسات "التون ماليو" وزملائه في بلورة مفاهيم الإدارة وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة

#### 4\_ مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا جديدا في إدارة الأفراد خلال الخمسينات منة القرن العشرين وهي الفترة بين 1960-1980 مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها، تدريبها، تعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية وبعد سنة 1980 شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذلك الوقت، ويركز هذا المدخل على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمهم التي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة بتوفير مناصب عمل مناسبة لذلك.

5\_ أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية: يمكن إبراز هذه الأسباب من خلال حصر مجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض الإداريين وهذه الأخطاء يرصدها ديسلر كالتالي :

- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة
  - ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين
  - تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد
  - ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها
  - مثل المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين
  - وقوع المنظمة تحت القانون الخاص بالأمن المهني بسبب ملائمة قواعد السلامة والمهنية
  - إحساس بعض العاملين بعدم عدالة ما يحصل عليه من أجور مقارنة بنظرائهم
  - قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء
  - الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل
- 6\_ الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية :

لا بد أن توفن بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية و كلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافا كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة

#### 1.6\_ السرعة:

- السرعة تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة
- السرعة في التعامل مع الأحداث والمناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة

#### 2.6\_ الدقة:

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية
- الدقة في سلامة تنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها
- دقة وسلامة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية

#### 3.6\_ الأمانة والسرعة:

- بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة
- سرية المستندات الواردة والصادرة من والى الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية

إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل ( Arrégle Jean- Luc, 2006 )

#### 4.6\_ المرونة:

- المرونة في التخطيط وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وفي التعامل مع الحالات.

- البساطة الإجراءات في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجديد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية (الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة)

- الميل العام إلى التسهيل والتيسير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها  
- معادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في انجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة

#### 5.6\_ الإيجابية والتفاعل:

- التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري

#### 6.6\_ الجماعية والتكامل:

- سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين أكثر من وحدة الإدارة

- التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل

#### 7.6\_ التطور المستمر:

- في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين  
- في سياسة التحضير بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة في نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المستخدمة. (إبراهيم رمضان الديب ، 2002، ص 83)

#### 7\_ أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت أن أهداف المنظمات تتطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما:

**الكفاءة والعدالة** : وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز ... الخ.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي :

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الكفاء قصاد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة

- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة (سنان الموسوي، 2003، ص 27)

- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية)

- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم ومنجزاتهم
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير الضمان الاجتماعي
- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية
- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة .
- تحسين أداء المورد البشري و تحليله.
- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي.
- اختيار الاشخاص الاكفاً لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لإرجاء مهامهم على أحسن وجه . (سمير محمد الوهاب، 2007، ص 10)

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية الأجور التدريب والتطوير
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته وتوصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين (عادل حسن، 1995، ص 87)

#### 8\_ دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة :

أ\_ دور استشاري : يعمل مدير الموارد البشرية علي تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد إضافة إلى المديرين التنفيذيين في المؤسسة ويساعدهم على علاج المشاكل التي تخص العاملين، وهذا الدور هو استشاري أي ينحصر في تقديم اقتراحات وحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في المبادرات الأخرى

ب\_ دور التنفيذ : تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى إضافة إلى السلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على أكمل وجه إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا وان يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى.

(محمد عبد الباقي، 2001، ص 48)

ج\_ المشاركة في صنع القرارات: تلعب دورا هاما في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية

د\_ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة : أن المستوي التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدي نجاحها وفعاليتها في أداء أعمالها ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج وتحول النظر إلى العنصر البشري فان الدور بدا يظهر للمسؤولين بشكل أكبر فبدأت هذه الإدارة تلعب دورا أساسيا في نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى إلى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة

#### 9\_ العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية:

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

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

أما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة والهيكلية، فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، أما الهيكل أو البناء الذي يمكن أن تسمية المؤسسة أو الشركة أو الهيئة، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد ، إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي :

✓ **الأهداف:** والتي تكون واضحة ومعروفة ولكن لها أسلوباً تنفيذياً متغير

✓ **موارد المنشأة:** هي الموارد البشرية والمادية

✓ **العمليات الإدارية:** كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة (إسماعيل كروش، 2007، ص 33)

#### 10\_ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل تل الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بما كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية الخ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على الموارد البشرية، تنميتها، تطويرها، مكافأتها، وصيانتها والحفاظ عليها ، ونظراً لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض أي الوظائف التي يمكن أن تفيدنا بحيث قد يكون لها دور تحسين أداء العاملين وبالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

**1.10\_ الحصول على الموارد البشرية :** تتضمن عملية الحصول على الموارد البشرية عدة وظائف وهي:

**أ\_ التحليل الوظيفي:** التحقيق النجاح في أي مؤسسة، يجب توجيه قدر كبير من الاعتماد و العناية الطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف، ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد، ومن الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا ما كان بقدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة

**ب\_ الوصف الوظيفي :** ويمكن القول بأن الوصف الوظيفي "هو قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي أحد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي"، ويمكن تعريفه بأنه وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة

**ج\_ التوصيف الوظيفي:** ويعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة مثل التعليم، المهارات، نمط الشخصية) وهي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي.

(مؤيد سعيد، 2003، ص 68)

**2.10\_ تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعاً من هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث أنه يهدف إلى التنبؤ وتحديد احتياجات المؤسسة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها، ولغرض التعرف على هذه الوظيفة أكثر سيتم التطرق إلى مختلف جوانبها كالتالي:

**3.10\_ استقطاب الموارد البشرية :** بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وهي أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بما مستقبلاً، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوة سواء من داخل أو خارج المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية

**4.10\_ تعريف استقطاب الموارد البشرية:** يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب وهي كما يلي:

**أ\_ الاستقطاب:** هو "العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة" (خضير كاظم حمود، 2007، ص 92)

يشير لفظ الاستقطاب إلى "تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة".

**ب\_ أهداف استقطاب الموارد البشرية:**

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية.
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف

- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعمالين المرغوبين.

**ج\_ مصادر استقطاب الموارد البشرية:** بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد و وظائف، وموصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتهما، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى :

(عبد العزيز علي، 2002، ص 146)

#### أولاً\_ المصادر الداخلية:

**1\_ الترقية :** تقو المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي ويجب أن تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى

**2\_ النقل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر ويساهم هذا الأسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة والأهمية للعمل المتاح

#### ثانياً\_ المصادر الخارجية :

وهي المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقاً لاحتياجاتها، وغالباً ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل.

**1\_ الإعلانات :** يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، ولغرض تحقيق الإعلان الأهداف في استقطاب

**2\_ المعاهد والجامعات:** أن المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعمومية توفر الفرص للمتخرجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية أو المساهمة في البحث عليها، كما تزود المؤسسات الأخرى سواء إنتاجية أو خدمية بالمعلومات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها بغية الحصول على ذوي المؤهلات المطلوبة من قبلهم.

**3\_ الجمعيات والنقابات المهنية:** غالباً ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية

**4\_ برامج التدريب والتشغيل:** تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد و تصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية، إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل.

(عبد العزيز علي، 2002، ص146)

**5\_ عملية الاختيار والتعيين:** يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف لاحقة للاستقطاب والاختيار السليم والدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة، لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفة عملية الاختيار والخطوات السليمة التي يتم الاعتماد عليها التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها

**1\_ تعريف الاختيار:** يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه: "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة".

(محمد الصيرفي، 2002، ص2004)

**ب\_ أهداف الاختيار والتعيين:** تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد عملية الاختيار تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة و مؤهلات الفرد وحاجاته.

- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، كما أنه يوفر له الاستقرار الوظيفي

- اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً. (أحمد كردي، 2001، ص42)

- إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارة المطلوبة ينعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعاملين والعكس صحيح.

**ج\_ خطوات عملية الاختيار:** يتضح من الشكل أن خطوات عملية الاختيار والتعيين هي:

**1\_ المقابلة المبدئية:** عندما يتقدم أحد الأفراد لوظيفة فإن مدير الموارد البشرية يجلس مع لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وتلعب هذه المقابلة دوراً هاماً في تصفية المتقدمين للعمل.

**2\_ طلب التوظيف:** يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتمتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد (مؤيد سعيد، 2002، ص82)

**3\_ الاختبارات:** تلعب الاختبارات دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وهي: الاختبارات النفسية والشخصية، اختبار القدرات الذهنية، اختبارات الأداء اختبارات سرعة الاستجابة.

**4\_ المقابلات:** تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثلته حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة.

**5\_ الكشف الطبي:** هي المرحلة النهائية للاختيار، وتؤدي إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة

### 11\_ تكوين وتطوير الموارد البشرية:

- تكتسي وظيفة تكوين وتطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشرا لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة.

- تعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، ولأن التكوين والتطوير يعني الارتقاء من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات سيتم التعرض لدور إدارة الموارد البشرية في تكوين وتطوير الأفراد من خلال الوظائف التالية التدريب ، تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء .

**التكوين (التدريب) :** تعد عملية تكوين العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث عرفه العديد من المفكرين على أنه "التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية". (محمد الصيرفي، 2002، ص 200)

كما يرى البعض بأنه "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار التي يقتضيا أداء عمل معين (خضير كاظم، 2007، ص 66)

والتكوين هو: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها"

(علي السلمي، 1970، ص 80)

ومن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة.

- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بما سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

- تحسين إنتاجية الفرد، حيث يتم الحصول على كمية إنتاج أفضل خالي من العيوب وينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة

**1.11\_التكوين وعلاقته بأداء الموظفين :** إن التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم ، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة الأداء الأعمال وصقل مهاراتهم وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم

- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل

- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل (سهيلة محمد عباس، 2000، ص101)

- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة.

-المساعدة في تحديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراته.

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة

**2.11\_تخطيط المسار الوظيفي:** تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب

## خلاصة :

تعرفنا في هذا الفصل على الموارد البشرية وأهميتها للمؤسسات عموماً، ووجدنا بأن هذه الوظيفة أساسية لبقاء أية مؤسسة ، فلا يمكن أن تبقى وتنمو بدون توفر عاملين بمؤهلات مناسبة وبدون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخدامهم وكذلك نجد أن المضمون وأهمية الوظيفة قد تغير على مدى الزمن، وقد رافقه تغير في الأسماء التي تعطى للوظيفة، وتعتبر تسمية إدارة الموارد البشرية الأكثر حداثة لمؤسسة يشكل العاملون لها موردا نادرا، أما بالنسبة لموقعها في البناء التنظيمي فهو يعتمد على الشكل التنظيمي للمؤسسة.

# الفصل الثاني

استراتيجيات الحديثة

## تمهيد :

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الإدارة المبنية على تحقيق الأهداف والغايات، وتشمل الإدارة الاستراتيجية تحديد هدف ما، وتحليل كل من البيئة التنافسية، والمنظمة الداخلية، إلى جانب تقييم الاستراتيجيات المختلفة، لجعل الشركات أكثر قدرة على المنافسة، وتهتم الإدارة الاستراتيجية في توظيف الموارد الأمثل للوصول للأهداف المنتظرة.

تنتم هذه الإدارة بالأهمية لما لها من دور فتسمح للشركات بتحليل مجالات التحسين التشغيلية، وتمكنهم من اتباع عمليات تحليلية لتحديد التهديدات والفرص المحتملة، واتباع الإرشادات العامة، فبعض الشركات تتبع نهجاً إلزامياً للإدارة الاستراتيجية أو وصفاً لها، فيتم تحديد الاستراتيجيات للتنفيذ والتطوير.

## 1- أساسيات الإدارة الإستراتيجية :

### 1-1 مفهوم الإستراتيجية :

توجد تعريفات متعددة للإستراتيجية ، نستعرض لأهمها:

حسب علي عبد الله: " يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات " (عبد الله، 1998، ص24)

كما عرفها chandler: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف " (علي السلمي، 2001، ص 69)

كما عرفها أحد المسيرين: " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار مسالك التي يتم فيما تخصص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف " (علي عبد الوهاب، 1974، ص36)

نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

### 2\_ مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

من أهم تعريفات الإدارة الإستراتيجية نجد:

حسب علي السلمي: " هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها" (علي السلمي، 2001، ص76)

حسب علي عبد الله: "هي إتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو إختفاءها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل إستخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية". (علي السلمي، 2001، ص77)

وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي التفكير في كيفية إستعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها.

### 3\_ ميزات الإدارة الاستراتيجية

تقدم الإدارة الاستراتيجية للشركات العديد من الفوائد، منها:

\_ **الميزة التنافسية:** فتمنح الإدارة الاستراتيجية ميزة على المنافسين، ويعني ذلك أنك ستكون على دراية تامة بالسوق المتغير.

\_ **تحقيق الأهداف:** فقد تساعد الإدارة الاستراتيجية الشركات في الحفاظ على أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها من خلال استخدامها لعمليات واضحة وديناميكية لصياغة خطواتها وتنفيذها.

\_ **النمو المستدام:** أثبتت بعض الدراسات بأن الإدارة الاستراتيجية تؤدي أداء تنظيمي أكثر كفاءة، فيؤدي هذا الأداء نمو يمكن التحكم فيه.

**منظمة متماسكة:** من ميزات الإدارة الاستراتيجية أنها تتطلب تنفيذ وتحقيق الأهداف على مستوى الشركة، والتواصل مع المنظمة التي تعمل في انسجام نحو الأهداف التي من المرجح تحقيقها. **زيادة الوعي الإداري:** تسعى الإدارة الاستراتيجية للتطلع لمستقبل الشركة، وعند سعي المدراء لاستمرار ذلك ستكون الشركة مستعدة لمواجهة التحديات التي تظهر في طريقها مستقبلاً، إلى جانب زيادة وعيها في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

#### 4- عناصر البناء الإستراتيجي :

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

(علي السلمي، 2001، ص83)

آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفير قواعد للإحتكام و إتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة.هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتنوع مع تغير الأوضاع.

نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

نظم المعلومات وقنوات للإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

تقنيات مناسبة appropriate technologies في مجالات النشاط المختلفة.

فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والإلتحام والتعامل مع عناصره ، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

#### 5- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

#### 5-1 تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد". (J.M Perettei, M.Gherari, 1998 p1)

أما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي": (C.kennedy, 2002,p24)

- \_ الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- \_ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- \_ الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- \_ السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .
- \_ الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- \_ معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة" ( ) ، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

- \_ إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية : والتي تهدف إلى إستقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم وإستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الإقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.

إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية : والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي. ( C.kennedy, 2002,p29 )

إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إيجاباتهم نحو أنشطة معينة.

إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكميات السرعة، الوقت ، الجودة ، التكلفة ، الإستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الإعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

#### 6\_ أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية بما يلي: (عبد الغفار حنفي، 1995، ص144)

- 1 .تقوم الإدارة الاستراتيجية بتغذية المنظمة بالفكر الأساسي لها. حيث يعتبر من أهم عناصرها الداخلية والذي يسهم بشكل كبير في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات المطبقة في المنظمة .
- 2 .تساهم الإدارة الاستراتيجية في التنبؤ بالمشكلات التي من الممكن أن تقع في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة. فتعمل على وضع الاستراتيجيات والخطوات المطلوبة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغييرات على صعيد المنظمة .
- 3 .تقوم الإدارة الاستراتيجية بتدريب الموظفين في الإدارة التنفيذية والوسطى على التفكير وحل المشكلات التي من المحتمل حدوثها ومواجهتها غذا تم ترقيتهم لمناصب إدارية أعلى. وبذلك تكون الإدارة الاستراتيجية قد أعدت كوادر مدربة جيدة لتولي المهام في المستويات الإدارية العليا .
- 4 .تفيد الإدارة الاستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- 5 .تعتبر الإدارة الاستراتيجية قناة وصل ذات أهمية كبيرة تربط بين العاملين في المنظمة وذلك من أجل التغلب على المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة بشكل عام .
- 6 .تساعد الإدارة الاستراتيجية على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء، بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة .

7. تساعد الإدارة الاستراتيجية على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم

في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم .

8. تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه .

#### 7- إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ" ، ولكن قبل إقامة

إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها"

(عبد الغفار حنفي، 1995، ص145)

\_ تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة

إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية

التي تبنى عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر

ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها ."

(راوية محمد حسن، 1999، ص 343)

كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليس منتج آني وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع

الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير

فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لايمكن إغفال العلاقة

الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها".(راوية محمد حسن، 1999، ص 344)

فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية

والمتمثلة في :

7-1 تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ

ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل مايحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل

بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض

أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور

ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية

والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية ."

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ

على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

7-2 تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي

تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي نقد تقوي أو تضعف وتحد

من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

\_ الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.

- \_ مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
  - \_ المعدات والتجهيزات والأموال .
  - \_ الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
  - \_ المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
  - \_ العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.
- " ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلا".
- إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:
- \_ أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
  - \_ إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).
  - \_ البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
  - \_ تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
  - \_ تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.
- وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة".

(علي السلمي، 2001، ص90)

- وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.
- 7-3 تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية :** إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.
- فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى

الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

**7-4 تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :** أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

(علي السلمي، 2001، ص91)

**7-5 صياغة وتكوين الإستراتيجيات:** أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام مالهيا من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتتميتها وإستخدامها الإستخدام الأمثل ، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

**7-6 تنفيذ الإستراتيجية :** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على إلتزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ماتفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

**7-7 متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية :** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق

مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- 1- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدة القياس المناسبة والمتفق عليها.
- 2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

**8- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:**

**8-1 إستراتيجية تغيير قبل كل شئ :** تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر،

لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء وإستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما يتيح من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط ، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحول التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الإهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول إهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر وإستثمار إنجازات الماضي إلى الإنطلاق للمستقبل وإبتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد. (علي عبد الله، 1998، ص45)

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

\_العولمة: "التي تعتبر الإندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والإتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان "الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

\_التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد إحتتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

\_الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

\_ دورة الحياة : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الإنطلاق، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى. (عبد الغفار حنفي، 1995، ص100)

\_ المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

\_ التكلفة : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.

\_ السوق : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب والإختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني"

\_ المنافسة : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

\_ قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالإلتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات. كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لنفاذها أو تحديد أثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتميئتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

**9\_ أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة :** يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة. (راوية محمد حسين، 1999، ص24)

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى إتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات وإتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر

المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود إختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

**9-1 الإستراتيجية الهجومية :** هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإنسقاط من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو"، من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

**9-2 الإستراتيجية الدفاعية:** " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة ". (راوية محمد حسين، 1999، ص25)

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

**9-3 الإستراتيجية الإنهزامية :** نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

**9-4 الإستراتيجية الوسطية :** وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل ، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

(راوية محمد حسين، 1999، ص25)

## خلاصة:

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة إستمرارية نشاطها وبقائها ، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

# الفصل الثالث

المؤسسات الرياضية

**تمهيد:**

مما لا شك فيه أن المؤسسة الرياضية على غرار مختلف المؤسسات الأخرى وفي كل مجالات الحياة قد شهدت تطورا كبيرا واتساعا في حجمها وتعددا في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتلك المؤسسات إدارة رياضية، هذه الأخيرة أضحت أحد علوم الرياضة الحديثة، إذ من السهل بناء وتشبيد الرياضة، لكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها.

### 1-المفاهيم والأهداف والوظائف الأساسية:

**1.1- المنشأة الرياضية:** "هي مؤسسة عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب و القاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة و تشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة و الإصلاح من بين الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية.

**2.1- المؤسسات الرياضية:** " تتمثل في المجلس القومي للرياضة ووزارة الشباب و اللجنة الأولمبية و الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة و الأندية الرياضية و مراكز الشباب و مؤسسات الإعلام الرياضي و المؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات و أدوات الرياضة المختلفة و الفنادق و الإطعام و السياحة في الرياضة.

### 3.1- المؤسسات الرياضية في الجزائر: " تعاريف وأهداف و أنواع و الدور الوظيفي والعملي"

"بحوث للطلبة لمعرفة المؤسسات الرياضية المختلفة"

\*وزارة الشباب والرياضة

\* مديرية الشباب والرياضة

\*الإتحاديات الرياضية الجزائرية

\*الجمعيات الرياضية

\*النوادي الرياضية

\* اللجنة الأولمبية الوطنية

\* المؤسسات المنتجة للمعدات والتجهيزات الرياضية

\* المركبات الرياضية والمنشآت.

### 2-المؤسسات الرياضية:

**2-1 مفهوم المؤسسة الرياضية:** المقصود بها هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي، الوطني والإقليمي والقاري والدولي.

(بن البار سعيد، 2009، ص 9)

كما يشير أشرف صبحي نقلا عن دافت وروپترز daft، roppoins أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا للأهداف تلك الأنشطة (بن البار سعيد، 2009، ص 34)

**3\_ التقسيمات المختلفة للمؤسسات والمنشآت الجزائرية: من حيث الملكية، النشاط، الحجم**  
**1-3 من حيث الملكية :**

- أ. مؤسسات عامة : حيث تكون ملكيتها تابعة للدولة والقطاع العمومي كالمركبات الرياضية والمساح والقاعات المتعددة الرياضية التابعة لديوان المركب، أي أن الدولة هي التي تتصرف وتعمل على تسيير شؤونها وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة.
- ب. مؤسسات خاصة: تكون ملكيتها تابعة للخواص سواءا بالشراكة أو لشخص واحد تهدف إلى تحقيق الربح للخواص و خدمة المجتمع وفق قوانين الجمهورية كالصالات الرياضية الخاصة أو منشآت التدريب التي تقدم خدمات للرياضيين كالفنادق والصرف.
- ت. مؤسسات مختلطة: هي المؤسسات التي تكون ملكيتها تابعة للدولة والخواص معا على اساس الشراكة كالشركة الجزائرية التونسية مثلا .

**2-3 من حيث طبيعة النشاط:**

- أ. المؤسسات الصناعية الإنتاجية: تعمل على تحويل المواد الأولية إلى مواد وسلع ومنتجات رياضية قابلة للإستعمال أو الإستهلاك أو الحيازة لإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين في مجال الرياضة وتهدف إلى تحقيق الربح وخدمة المجتمع ككل للإحداث التنمية الدائمة.
- ب. المؤسسات المالية: تعمل على تقديم الخدمات المالية المختلفة كالصرف المالي وتوفير السيولة المالية للمتعاملين وتسهيل إدارة أعمال الرياضة في كل المجالات، وتتمثل في البنوك العامة والخاصة.
- ت. المؤسسات التجارية: تعمل على إيصال السلع والخدمات في مجال الرياضة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلكين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تعتمد على أساليب التسويق الحديثة والمنخفضة التكلفة والوقت " تجارة الجملة، التجزئة، الوطاء التجاريون، الأنترنت " .
- ث. المؤسسات الرياضية: تعمل على تنظيم الأحداث الرياضية وتطوير الرياضة من خلال مراكز التدريب والتربية البدنية والرياضية والمركبات الرياضية تهدف إلى خدمة المجتمع.
- ج. المؤسسات التسويقية: تعمل على إدارة الحدث الرياضي بتطبيق مبادئ ومناهج التسويق الرياضي ونظام المعلومات التسويقي وتزويد إدارة المؤسسات المختلفة بالمعلومات والبيانات الهامة حول المستهلكين والمنتج الرياضي والسعر والترويج لمساعدتها على اختيار وتطبيق استراتيجيات إدارية فعالة وناجحة.

**3-3 من حيث الحجم:**

- أ. مؤسسات صغيرة الحجم : من 1 إلى 3 عمال
- ب. مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم من 1 إلى 9 عمال
- ت. مؤسسة متوسطة الحجم من 10 إلى 499 عامل
- ث. مؤسسة كبيرة الحجم: 500 فما فوق.

4- الوظائف المختلفة للمؤسسات الرياضية:

4-1 وظيفة الإنتاج: تعمل هذه الوظيفة على تحويل المواد الأولية من مادتها الخام إلى مادة قابلة للإستهلاك أو الإستعمال.

4-2 وظيفة التموين: تعمل على توفير المواد الأولية التي تستخدم في عملية الإنتاج كما تهتم بتحسين عملية التخزين ودراسة البدائل التموينية الهامة التي تميزها خفض التكلفة وريح الوقت .

4-3 وظيفة التمويل : تعمل على تدبير الأموال اللازمة للمشروع الرياضي سواءا بالأموال الخاصة أو الديون والعمل وفق إستراتيجيات تمويلية مبنية على أسس مالية علمية تهدف إلى ترشيد النفقات والإيرادات.

4-4 وظيفة التوزيع: أو ما يسمى بقسم المبيعات حيث تعمل هذه الوظيفة على إيصال السلع والخدمات الرياضية من المؤسسة إلى المستهلك الأخير بطرق مباشرة وغير مباشرة وتطبيق أسلوب التجارة الإلكترونية.

4-5 وظيفة الإدارة: تعمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية والإعلامية وتوحيد جهود المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة كما تتخذ القرارات وتشرف على عمليات التقييم والتقييم لأنشطتها.

4-6 وظيفة الإدارة المالية: يلعب قسم الإدارة والمالية في أي مؤسسة دورا أساسيا عمليا من خلال توفير الأموال اللازمة لتغطية النفقات والمصاريف المختلفة للمشروع الرياضي ودورا وظيفيا من خلال المحاسبة العامة والتحليلية والتسيير المالي بمقاييس علمية و دورا هاما لرسم السياسات المالية المختلفة.

4-7 وظيفة التسويق: التسويق هو علم يهتم بالتصميم و التجميع و التحليل المنظم للبيانات التي تخص رغبات وحاجات المستهلكين و إخراجها في شكل تقارير وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد من المستهلكين و إيجاد حلول مرتبطة بالأوضاع التسويقية التي تواجهها المنشأة.

4-8 مصلحة الموظفين: تهتم بشؤون العمال من حيث توظيفهم وتكوينهم وتدريبهم والأجور والترقية والتحفيز والأمن والسلامة والتطوير الذاتي للموظفين.

4-9 وظيفة الإتصال والعلاقات العامة: تهتم بدراسة العلاقة الاتصالية للمؤسسة الرياضية سواء الداخلية بين القمة " الإدارة " والقاعدة وهم الموظفين و العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتطبيق ما جاءت به العلاقات الإنسانية كمدارس وضعية أو ما جاءت به الديانات من أخلاق ومثل أسمى لترسيخ العلاقات الطيبة خدمة للمؤسسة والموظفين والمجتمع هذا من جهة ، ومن جهة ثانية العلاقات الخارجية التي تنظم المعاملات مع كل المتعاملين مع المؤسسة الرياضية والعمل أيضا على ترشيدها واختيار قنوات الإتصال الفعالة والهادفة.

5- أهداف المؤسسات والمنشآت الرياضية :

**5-1 خدمة المجتمع:** بحيث تعمل على تحقيق أهداف تربوية لإعداد الشخصية الوطنية المتكاملة واجتماعيا ومعرفيا وبدنيا من خلال ترسيخ قيم التسامح والتعاون والتضامن والتحكم في الإنفعالات والتنافس الرياضي الشريف وتمثيل البلدان وتزويد الفرد بالمعرفة الرياضية وتحسين صحة الفرد وتنمية الإقتصاد الوطني.

**5-2 تحقيق الربح :** من خلال تحقيق نتيجة مالية جيدة تجنب المؤسسة الرياضية الإفلاس والزوال في سوق رياضية محلية وعالمية لا ترحم المتخلفين عن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة الرياضية والتحكم في النفقات وترشيدها وزيادة المداخل لتحقيق التمويل الرياضي الذاتي .

**5-3 رفع قيمة المؤسسة الرياضية:** من خلال زيادة حصة السوق الرياضية لها وتوسيع أعمالها و زيادة رقم أعمالها وتحسين القدرة التنافسية لها محليا وعالميا.

**5-4 تحسين سمعة المؤسسة الرياضية محليا وعالميا :** من خلال العمل على تحقيق الجودة الشاملة في كل الجوانب المادية والبشرية والإعلامية هذا من جهة ومن جهة ثانية تطبيق سياسة الأبواب المفتوحة لإبراز التفوق والشفافية في العمل الرياضي وتقديم أفضل المنتجات والخدمات بالمقارنة مع المنافسين.

**6- أهمية المؤسسة الرياضية:**

أهمية المؤسسة الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا، لا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها ما يلي:

- المؤسسات الرياضية مراكز عمل وتعامل.

- ذاكرة الماضي .

- محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.

- ضمان استغلال المواهب الشابة (مصطفى بلعشية، 2016، ص 45)

**7- تقسيم المؤسسات الرياضية الوطنية :**

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : مؤسسات حكومية وأخرى غير حكومية.

**7-1 المؤسسات الرياضية الغير حكومية :** بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها تحتل المساحة الأكبر و الأشمل من حيث تعدد نوعياتها و انتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها، وشمولها لكل القطاعات النشء والشباب، وتتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والإجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترفيهية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل: اللجان الأولمبية الوطنية، الإتحادات الرياضية، الأندية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 45)

7-2 المؤسسات الرياضية الحكومية: وهي الهيئات التي تفرضها الدولة عنها في تسيير و إدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل: وزارة الشباب و الرياضة، مديرية الشباب و الرياضة، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة، حيث تختلف في المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤوليتهم الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها، و إتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى، لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا و عقليا وروحيا، وذلك عن طريق دروس التربية البدنية و الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة. (مروان عبد المجيد، 2000، ص46)

8- مميزات المؤسسة الرياضية: من أهم مميزات المؤسسة هي:

8-1 الهدف: يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المؤسسة ولا يتم تحديده هائيا بل يبقى قابلا للنقاش و الإثراء.

8-2 الهياكل: تمثل العمود الفقري للمؤسسة وتعنى بتقسيم العمل، وتنسيق المهام، وتوزيع السلطة.

8-3 الفاعلين: تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ، حياة، قيم، واهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون.

8-4 البيئة: سواء الجغرافية، القانونية، الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، أو الثقافية التي تتواجد في المؤسسة، و التي تؤثر على وظيفتها.

8-5 الثقافة المشتركة: لكل مؤسسة ثقافية تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها، قوانينها الخاصة، الوظيفة الروتينية، التعرف على تاريخ المؤسسة وفهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير وقوانين غير هيكلية تسيير وظيفتها. (عمر دمانة، 2007، ص47)

9- أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني والرياضي والهادف باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا فأصبح يوجد ما يعرف بأقسامها الرياضية المتمثلة في التجمعات التالية:

1- رياضية الفرق المحترفة.

2- الرياضة الجماعية والمدرسية .

3- المنشآت الرياضية .

4- الأندية الرياضية .

5- مضمارات السباق.

6- الرياضات التجارية (البرلينغ).

7- الأندية الترويجية .

8- المعسكرات الترويجية.

هذه كلها تمثل قوالب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتظم أدوات و تجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة ومركز معين. كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتوج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية. (عصام بدوي، 2001، ص 59)

10-المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية:

1- اللاعبين .

2- الإداريون والعاملون بالمؤسسة.

3- الجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية.

4- الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية.

5- المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومية (التشريعية والتنفيذية) أو غيرها.

(حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 50-51)

11-ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:

هدف كل مؤسسة هو تحقيق الربح والتنمية المستدامة والنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاعات بشرة بأنسب طريقة ممكنة.

- إدراج عمل إداري سليم بطرق علمية بجوانب نفسية اقتصادية واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية.

- آليات التسويق المطورة والعلمية.

- حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد والأعمال الرياضية تعرف تطورا مستمرا خصوصا في الدول المتقدمة إثرى مشكلة معارف المشرفين على الأعمال واستحداث

الوسائل المستخدمة هناك. (عصام بدوي، 2001، ص 63)

12-المبادئ العامة لتخطيط المؤسسات الرياضية

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والإهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي:

12-1 اختيار الموقع: يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية المراد إنشائها ( ملاعب صغيرة أو مراكز تدريب أو استاد رياضي...الخ )، والمساحة المتاحة / المتوفرة لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات ( فمثلاً: طول أضلاع المنطقة الملائمة لملاعب أو مراكز تدريب الشباب يجب أن لاتقل عن 750م و تبعد عن المناطق

السكنية بمسافة 4 كم تقريباً، بينما الأستاذ الرياضي يتطلب مساحة لا يقل طول أضلاعها عن 1500م تقريباً )، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل: النمو السكاني مستقبلاً، وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع، توفر الخدمات العامة، ... الخ.

**12-2 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:** يجب ان تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض ( الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية ... الخ ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الإتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

**12-3 العزل :** هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- \* عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج ( مصانع، مطارات، ... الخ )
- \* عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى ( مثل: ميادين الرماية، الجمباز، ... الخ ).

\* عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال.

\* عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بحواجز لاتعيق ولاتشوه الملاعب.

\* مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام.

\* عزل المدرجات بعضها عن بعض ( تقسيم ) مع الإستقلالية في المداخل والسلام.

\* تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث.

**12-4 الأمن والسلامة:** هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.

- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للإزدحام.

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب.

- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.

- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.

**12-5 الصحة العامة:** يجب الإهتمام بالعوامل التالية:

- تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.

- العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانه الدورية.

- الإهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.

- العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين.
- 12-6 الإشراف:** هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:
  - يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الإتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.
  - يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة ( واجهاتها من زجاج ).
  - يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.
  - يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.
- 12-7 الاستغلال الأمثل:** يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والإستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لإستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:
  - الإستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.
  - إنشاء أكثر من ميدان رياضي للإستفادة القصوى من المساحات.
  - استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.
  - تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.
- 12-8 النواحي الاقتصادية:** يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:
  - إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
  - وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع ( على المدى الطويل و القصير )
  - خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
  - تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ( الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء )
  - استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.
- 12-9 القانونية:** للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة الى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:
  - المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية ( الدولية والمحلية ) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
  - اتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
  - مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
  - تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية ( مع مراعاة الهدف من المنشأة )

10-12 إمكانية التوسع مستقبلاً: عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية

مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

-مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.

-مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.

-مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.

-مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.

11-12 الناحية الجمالية: الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف

وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة ( المشتركين والمشاهدين )، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم

للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب

مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:

-توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.

-زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة /

الحدائق.

-الإهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.

-استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

### 13- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة:

تعريف مديرية الشباب و الرياضة: هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها

مدير تنفيذي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب و الرياضة وكذا هياكلها و تنظيمها،

وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية و الرياضية لا سيما الوسط التربوي و التكوين و التأطير،

وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع محمل الهياكل و الهيئات المعنية.

(المرسوم التنفيذي: 410/05 المؤرخ في 12 رمضان 1426، الموافق لـ 19 أكتوبر 2005)

وقد أنشأت مديرية الشباب و الرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90/234 المؤرخ في 28 جويلية

1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها.

ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي : 93/283 المؤرخ في 23

نوفمبر 1993، و المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب و

الرياضة، وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 02/240 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28

سبتمبر 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب و الرياضة للولاية.

وتتضمن مديرية الشباب و الرياضة للولاية تحت سلطة المدير أربع مصالح ولكل مصلحة ثلاث مكاتب

وتنظم كالاتي: مصلحة التربية البدنية والرياضية:

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية. - مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة و تكوينها.

- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية.

### 1-13 مصلحة نشاطات الشباب:

- مكتب الإتصال والإعلام وأنظمة الشباب.

- مكتب البرامج الإجتماعية و التربوية و تسلية الشباب.

- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

### 2-13 مصلحة الإستثمارات والتجهيزات:

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية.

- مكتب التقييس والصيانة.

- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

### 3-13 مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية ومتابعة إيعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية ومراقبتها.

- مكتب الوسائل العامة.

### 14- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الإجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلة الشباب وفضاءاتهم التعبير وتنشيطها ومتابعة تمثيلها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

- إعداد برامج الإعلام و الإتصال و الإصغاء للشباب و كذا تطويرها وتنشيطها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الإجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة والترقية مبادراتهم .

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للمعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع محمل الهياكل والهيئات المعنية .

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.


- ضمان متابعة برامج الإستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفضها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.(عومار بوطيبة،2012،ص111)

## خلاصة :

لقد شهدت التربية البدنية و الرياضية باعتبارها احد العلوم وعلى غرار باقي العلوم الأخرى تطورا كبيرا خاصة مع الدور الفعال الذي أصبحت تساهم فيه من جانب تربية الفرد وترقية الجماعة بالإضافة إلى توسع النشاطات البدنية والرياضية واتساع مجال ممارساتها ،كل هذا أدى إلى حتمية وجود واقع مادي يحتوي هذه النشاطات يتمثل في المؤسسات الرياضية على اختلاف أنواعها ،وهذه الأخيرة بدورها صارت تحتاج إلى إدارة رشيدة تساهم في استقرارها وتسهر على تطويرها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطاقاتها المختلفة خاصة البشرية منها .

الجانب التطبيقي



الفصل الرابع  
منهجية الدراسة

**تمهيد:**

بعد محاولة تغطية الجانب النظري للبحث بما استوجب من معلومات، سأحاول في هذا الجانب الإحاطة بالجانب التطبيقي (الحقل الميداني) من خلال تحليل جوانبه بدء من نوعية البحث الذي تطرقت فيه إلى المنهج المتبع في الدراسة، تم كيفية اختيار العينة والوسيلة المتخذة خلال البحث، ثم الانتقال إلى كيفية جمع البيانات وتحليلها وذلك باستعمال مختلف المقاييس الإحصائية المناسبة في تحويل الفرضيات من صيغتها الكيفية إلى صيغتها الكمية (التحليل الميداني) ثم الوقوف على أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها في هذه الدراسة.

## 4-1 الدراسة الاستطلاعية:

لقد أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين وذلك لما قد يجده من صعوبة في صياغة مشكلة بحثه صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها.

(محمد زيان عمر، 1983، ص 130-131)

حيث يقوم الباحثان بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث (الأهداف، الإطار وظرف البحث).

(فضيل دليو، 1995، ص 46-47)

كما تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة مهمة تساعد على معرفة مجتمع الدراسة والصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في تطبيق أدوات الدراسة، وتساعد في اختيار العينة، وذلك من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض الرؤساء المصالح المديرية الشباب والرياضة الذين أمدونا ببعض المعلومات والإحصائيات المتعلقة بعدد المصالح والمكاتب وكذا عدد الموظفين، حيث تم تقديم أداة البحث (استبيان) في صورته الأولية، وهنا تم اختيار 10 (الموظفين) وذلك من أجل التعرف على ملائمة الأداة وصلاحياتها لقياس ما وضع من أجله، وكذا مناسبتها لخصائص عينة البحث، حيث بلغ مجتمع الدراسة في مديريات الشباب والرياضة لولايتي (المسيلة و برج بوعرييج) 50 موظفًا.

## 4-2 منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج. (عبد الفتاح محمد العيسوي، 1996، ص 13) وتختلف المناهج من بحث لآخر لاختلاف الهدف الذي يرغب الباحث التوصل إليه ومن أجل دراسة وتحليل المشكلة التي بين يدي، واستجابة لطبيعة موضوع البحث المقترح اعتمدت على المنهج الوصفي كوسيلة لتحليل موضوعي.

هذا الأخير هو عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن حي، وفي بعض الأحيان يهتم البحث الوصفي بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة، فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء.

(خير الدين، عويس، 1997، ص 86).

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا لأنه الأنسب لموضوع بحثنا.

3-4 متغيرات الدراسة :

1-3-4 تعريف المتغير المستقل: هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ،ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.

المتغير المستقل: أساليب تنمية الموارد البشرية

2-3-4 تعريف المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى ، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع .(علاوي ، كامل راتب،1999،ص 219)

المتغير التابع :استراتيجيات حديثة

4-4 مجتمع و عينة الدراسة:

1-4-4 مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع البحث دراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهداً شاقاً وتكاليف مرتفعة ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته.

(ملحم ، 2000 ، ص200)

ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع رؤساء المصالح و المكاتب المديرية الشباب و الرياضة لكل من ولايتي (المسيلة ، برج بوعرييج) و البالغ 50 موظفا ، فيما تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل ، و قد تم توزيع أداة الدراسة الإستبيان على أفراد العينة في شهر ماي ، و من ثم قام الباحث باسترجاع كافة إستمارة إستبيان.

الرقم	الولاية	العدد الإجمالي
1	المسيلة	30 موظف
2	بوعرييج	20 موظف
	المجموع	50

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب مديريات الشباب و الرياضة (المسيلة ، برج بوعرييج)

#### 4-4-2 عينة الدراسة

العينة جزء من الكل أو بعض من جميع ، وتعرف أيضا على أنها "مجموعة من المستجوبين (الناس) يتم اختيارهم من مجتمع أكبر لتحقيق أغراض الدراسة" يبني الباحث عمله عليها ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل ، بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي. ويستخدم الباحث العينة ، لأن في بعض الحالات من الصعب دراسة المجتمع ككل.

(الكبيسي، 2007، ص217)

حرصا للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة الحصر الشامل ، كل من مديرية الشباب و الرياضة (المسيلة ، برج بوعريريج )، وتتكون العينة من 40 موظفا .

#### 4-5 أساليب جمع البيانات ( أدوات جمع البيانات )

يشير محمد شفيق "أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات ، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا." (شفيق، 1998، ص111)

لهذا فقد استخدم الباحثان أداة هي استبيان لاستراتيجيات الحديثة الموجه لموظفي مديرية الشباب و الرياضة (المسيلة ، برج بوعريريج ).

4-5-1 الاستبيان: عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج لشرح إضافي ، كما يحتوى الاستبيان على ثلاثة المحاور :

المحور الأول: إستراتيجيات العمليات التدريبية

المحور الثاني : إستراتيجيات تقييم الأداء

المحور الثالث : إستراتيجيات نظام التعويضات

#### 4-6 حساب الخصائص السيكومترية للأداة:

يعتبر الصدق والثبات أحد أهم شروط سلامة أداة القياس وهما مرتبطان ببعضهما البعض وفي هذا يقول كورتون "الصدق مظهر الثبات". (أحمد محمد الطيب، 1999، ص292)

4-6-1 الصدق: تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار، كما يشير "تايلر" أن الصدق يعتبر أهم اعتبار يجب توافره في الاختبار.

(محمد حسن علاوي، 1996، ص321)

#### 4-6-1-1 صدق المحكمين :

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على صدق المحكمين من قيام الباحث بعرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال التربية البدنية والرياضية لغرض تقويم صلاحية العبارات لقياس السمة

التي وضعت من أجلها الاستبانة وطلبت منهم الاطلاع على العبارات المتضمنة لها وبيان مدى صلاحيتها مع إضافة التعديلات المناسبة .

4-6-1-2 صدق الاتساق الداخلي:

المحور	درجة الارتباط بالاستبيان	درجة المعنوية (Sig)	القرار الإحصائي
المحور الأول: إستراتيجيات العمليات التدريبية	0.601**	0.000	دال
المحور الثاني : إستراتيجيات تقييم الأداء	0.720**	0.000	دال
المحور الثالث : إستراتيجيات نظام التعويضات	0.829**	0.000	دال

جدول رقم (02): يوضح الاتساق الداخلي للاستبيان

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن محاور الاستبيان على درجة عالية من الارتباط بالدرجة الكلية له مما يدل على اتساق داخلي مرتفع للاستبيان يخول لاستخدامه في جمع البيانات.

الصدق الذاتي للاستبيان:

$$* \text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وعليه كانت نتائج الصدق الذاتي كالتالي:

المحور	معامل الثبات	الصدق الذاتي
المحور الأول: إستراتيجيات العمليات التدريبية	0.645	0.803
المحور الثاني : إستراتيجيات تقييم الأداء	0.595	0.771
المحور الثالث : إستراتيجيات نظام التعويضات	0.676	0.822
الدرجة الكلية	0.746	0.864

جدول رقم (03): يوضح نتائج الصدق الذاتي للاستبيان

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن قيمة معامل الصدق (الصدق الذاتي) للاستبيان تساوي (0.864) وهي قيمة عالية، تدل على صدق عالي للاستبيان وموثوقية مرتفعة تسمح باستخدامه في جمع البيانات.

**4-6-2 الثبات:** يعرف ثبات الاختبار بأنه درجة التماسك التي يمكن لوسيلة القياس المستخدمة لتطبيقها، كما تعني مدى اتساق الاختبار ومدى الدقة التي نقيس بها اختبار لظاهرة موضوع القياس، وقد عرّف "جليفورد" الثبات بأنه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها، حيث أن تباين الدرجة على المقياس هي مؤشر للأداء الفعلي للأفراد، وتعتبر تلك المعادلة عن درجة المقياس.

(السيد فرحات ، 2001 ، ص144)

و اعتمدنا في بحثنا على طريقة :

4-6-2-1 الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	حجم العينة
المحور الأول: إستراتيجيات العمليات التدريبية	0.645	05	40
المحور الثاني : إستراتيجيات تقييم الأداء	0.595	05	
المحور الثالث : إستراتيجيات نظام التعويضات	0.676	07	
الدرجة الكلية	0.746	17	

جدول رقم (04) يوضح ثبات الاستبيان في شكله النهائي بطريقة ألفا كرونباخ

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان تساوي (0.746) وهي قيمة عالية، تدل على ثبات عالي للاستبيان وموثوقية مرتفعة تسمح باستخدامه في جمع البيانات.

4-7-7 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

4-7-1 الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية spss لإصداره الثاني و عشرين التي : هي احد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (أمين ربيع، 2007، ص199)

تم اللجوء بالأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- اختبار ستودنت لعينة واحدة
- معامل الارتباط
- ألفا كرونباخ
- معادلة سييرمان براون

4-8 خطوات إجراء الدراسة الحالية

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (40) لموظفي مديرية الشباب و الرياضة على ولايتي المسيلة و برج بوعرييج ، في الفترة الممتدة ما بين 04 ماي 2022 إلى غاية 11 ماي 2022 ، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة .

و بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحثان بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة قوامها (40) لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لإبداء آراءهم حول ما جاء في هذا الاستبيان في الفترة الممتدة من 15 ماي 2022 إلى غاية 22 ماي 2022 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوبين فهم وبعد تاريخ 23 ماي تم استرجاع كافة استمارة .

وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام spss ابتداء من 24 ماي 2022 وبعد ذلك تم وضع البيانات في برنامج نظام spss في جداول ، وتم حساب المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، اختبار ستيودنت لعينة واحدة ،معامل الارتباط، ألفا كرونباخ ،معادلة سيبرمان براون ، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها في الفصل الخامس المتمثل في عرض و تحليل و مناقشة النتائج .

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل حولنا التطرق إلى الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحثان من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة ، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها ، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها ، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة ، كما أننا حدّدنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة ، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

# الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

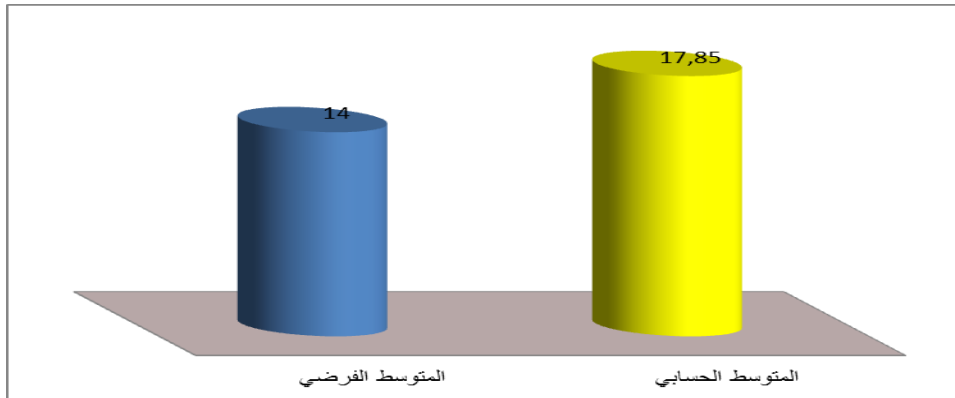
1-5 عرض وتحليل و مناقشة النتائج

1-1-5 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية .  
ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (05): يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية

المتوسط الفرضي 14				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	39	20.86	3.85	1.16	17.85	40	إستراتيجيات العمليات التدريبية



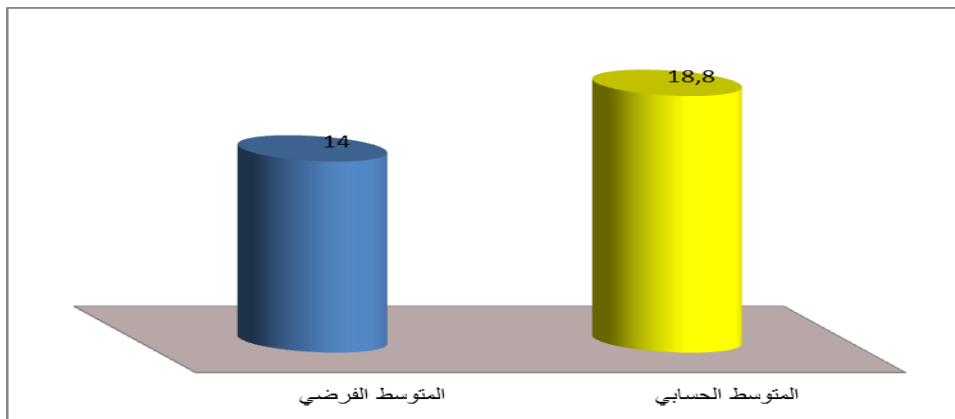
شكل رقم (01) يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات العمليات التدريبية

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (05) والشكل رقم (01) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات العمليات التدريبية والذي بلغ 17.85 نلاحظ أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 14 بناء عليه فإن إستراتيجيات العمليات التدريبية تساهم في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 20.86 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة " ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " تساهم إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

5-1-2 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية .  
ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (06): يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية								
المتوسط الفرضي 14				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	39	20.88	4.80	1.45	18.80	40	إستراتيجيات تقييم الأداء



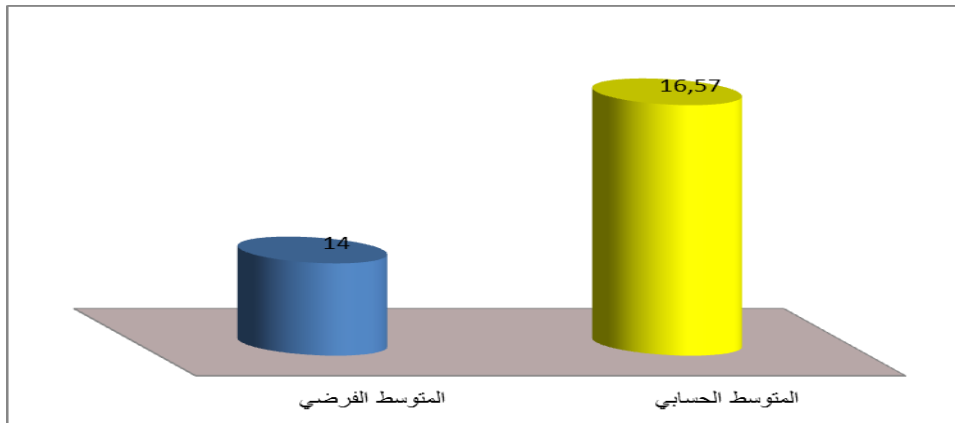
شكل رقم (02) الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات تقييم الأداء

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (06) والشكل رقم (02) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور أسلوب الاكتشاف الموجه والذي بلغ 18.80 نلاحظ أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 14 بناء عليه فإن إستراتيجيات تقييم الأداء تساهم في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 20.88 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة " ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " تساهم إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3-1-5 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

لأسلوب البرنامج الفردي دور في زيادة دافعية التعلم خلال حصة التربية البدنية والرياضية ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (07) : يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية								
المتوسط الفرضي 14				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	39	7.05	2.57	2.30	16.57	40	إستراتيجيات نظام التعويضات



الشكل رقم (03) : الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات نظام التعويضات

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (07) والشكل رقم (03) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور إستراتيجيات نظام التعويضات والذي بلغ 16.57 نلاحظ أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 14 بناء عليه تساهم إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 7.05 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة " ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " إستراتيجيات نظام التعويضات تساهم في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## 5-2 مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

## 5-2-1 مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الجدول التي وردت في المحور الأول من تساؤلات استمارة الاستبيان ،ومن خلال الإجابة على الأسئلة و ذلك فيما يخص الفرضية التي تقول "تساهم إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية " ، نجد أن الإجابات قد أثبتت صحة هذه الفرضية.

حيث أن المتوسط الحسابي الذي بلغ 17.85 أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 14 ، كما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 20.86 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة " دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " إستراتيجيات العمليات التدريبية تساهم في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا ما أكدت دراسة عبد المنعم عياد (2001) الذي توصل إلى وجود رغبة لدى العاملين بالمشاركة في البرامج التدريبية ، كذلك ارتباط التدريب، بإحتياجات خطط تنمية الموارد البشرية ، كما يمكن توفير المدربين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة.

كذلك في دراسة مدوري نورالدين (2011) الذي توصل إلى أن تصميم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا.

و في دراسة بن عريوة فاتح (2015) الذي توصل إلى لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.

و عليه فإن الفرضية الأولى: " إستراتيجيات العمليات التدريبية تساهم في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية " محققة.

## 5-2-2 مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الجدول التي وردت في المحور الثاني من تساؤلات استمارة الاستبيان ،ومن خلال الإجابة على الأسئلة وذلك فيما يخص الفرضية الثانية التي تقول "تساهم إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ، نجد أن الإجابات قد أثبتت نفي هذه الفرضية.

أن المتوسط الحسابي بلغ 18.80 أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 14 و قيمة "ت" التي بلغت قيمتها 20.88 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة " ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا ما أكدت دراسة شعيب معزوز (2016) و الذي توصل إلى أن إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطور للأداء. كذلك من أجل تحسين أداء العاملين لابد من وجود إدارة تهتم الجانب وتوليه اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية هم من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة. أن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح العاملين في أداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحسين الأداء للعاملين وإكسابهم المهارات الجديدة من خلال سياساتها المنتهجة طبعاً.

كذلك في دراسة خوجة عادل، صواش عيسى (2018) و الذي توصل إلى لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية (المعارف،المهارات و السلوكيات) من وجهة نظر المسؤولين فيها. و عليه فإن الفرضية الثانية (إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية) محققة.

### 5-2-3 مناقشة نتائج المحور الثالث على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الجدول التي وردت في المحور الثالث من تساؤلات استمارة الاستبيان ،ومن خلال الإجابة على الأسئلة وذلك فيما يخص الفرضية الثالثة التي تقول "تساهم إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الذي بلغ 16.57 أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 14 و قيمة "ت" التي بلغت قيمتها 7.05 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة " ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. و هذا ما أكدته دراسة بالي ياسين ، (2019) الذي توصل إلى لعملية الاستقطاب دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية .

أن لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تنظيم العمل في المؤسسات الرياضية.

### 5-2-4 مناقشة الفرضية العامة :

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق استمارة الاستبيان التي قمنا بها، والتي وزعت على مجموعة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و برج بوعريج ، تم التوصل لأغلبية الحقائق التي قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، و انطلاقاً من الفرضية العامة و التي تنص مساهمة أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية .

و من خلال الجداول التي قمنا بعرضنا نتائج و تحليلها من جدول رقم (05) إلى الجدول رقم (07)، و بالنظر إلى النتائج المستوحاة من هذه الدراسة نستنتج أن هناك دلالة إحصائية للاختبار وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي وعند المقارنة بينهما نجد ان الفروق لصالح المتوسط الفرضي أي ان إجابات افراد العينة تذهب في الاتجاه الايجابي ومنه الفرضية العامة "مساهمة اساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية" محققة.

# الفصل السادس

الإستنتاجات و الإقتراحات

### 6-1 الاستنتاج العام:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية تم الوصول إلى مجموعة من الحقائق المتعلقة لمساهمة أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية المتمثلة في :

- تساهم إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- تساهم إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- كما نجد أن أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية حيث تتبنى المؤسسة الرياضية محل الدراسة الاستراتيجية الحديثة في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف موظفيها الإدارة الرياضية ، هذا يعكس وعيها بأهمية هذه الأخيرة ، وكيفية تأثيرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية محل الدراسة موظفي الإدارة الرياضية.

كما أنه يهدف إلى التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية و كفاءاتهم و تهيئتهم لأي جديد قد يطرأ عليها، هذا يؤدي بالرفع من كفاءة المؤسسة الرياضية ومن ثم تحسين أدائها، يستلزم هذا تعبئة الموارد الفنية والمادية.

### 6-2 الاقتراحات والتوصيات:

من خلال نتائج البحث يمكن أن نخلص إلى التوصيات والاقتراحات التالية:

- \_تعمل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعة على الرفع والتحسين في مستويات أداء الموظفين، من خلال الرفع من مهاراتهم الوظيفية وإثراء معارفهم وخبراتهم وزيادة مؤهلاتهم وتوجيه ثقافتهم لتتناسب مع ثقافة المجتمع.
- \_ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- \_أن يتدرب المسؤولين بالمؤسسات الرياضية على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتابعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم.
- \_ضرورة التطوير الدوري لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين من أجل اتخاذ قرار التدريب في شؤون العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- \_الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تعمل جاهدة علي تنشيط حوافز العاملين وتحريك متطلباتهم.
- \_تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.
- \_تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لدى إدارة المؤسسات الرياضية مثل التكوين، التدريب، التحفيز، بما يشجع الإبداع لدى العاملين ويحسن من أدائهم.

\_ العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب.  
\_ توفير التقنيات والأساليب الحديثة لمواكبة التطورات الجديدة و لتحسين المهارات لدى العمال و تطوير العملية الإنتاجية .

\_ الحرص على العملية التدريبية كعملية مستمرة و ذلك لمواكبة التطورات و المستجدات في المجالات المختلفة ، و ذلك بهدف تنويع المهارات و الخبرات.

### 6-3 الآفاق المستقبلية للدراسة:

\_ وجوب إتمام هذا النوع من الدراسات لما له من أهمية كبيرة في المجال الإدارة و التسيير الرياضي.  
\_ إجراء دراسات مماثلة في بيئات ومجتمعات أخرى ، تكون أوسع من مجتمع الدراسة الحالية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة.

\_ تكشف هذه الدراسة عن أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية.

\_ تكشف هذه الدراسة عن مدى ارتباط أساليب تنمية الموارد البشرية و الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية.

# قائمة المراجع

## أولاً- المراجع باللغة العربية :

- 1\_ أحمد محمد الطيب: الإحصاء في التربية وعلم النفس ، ط1 ، المكتب الجامعي ، مصر ، 1999
- 2\_ خير الدين ، علي عويس أحمد: دليل البحث العلمي ، ط1 ، الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1997
- 3\_ دليو ، فضيل: دراسات في المنهجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر، 1995
- 4\_ راتب أسامة كامل: البحث العلمي في التربية وعلم النفس ، ط1 ، الفكر العربي ، القاهرة ، 1999
- 5\_ راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية ،المكتب الجامعي ، 1999
- 6\_ راوية محمد حسين :إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، 1999.
- 7\_ ربابعة، علي، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003
- 8\_ ربيع أسامة أمين :التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة ، ط2، مكتبة الأنجلو ، مصر ، 2007
- 9\_ رفعت عبد الحليم القاعوري ، إدارة الابداع التنظيمي، المؤسسة العربية، مصر ، 1982
- 10\_ زيان عمر: البحث العلمي مناهجه وتقنياته ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1983
- 11\_ سامي ملحم: مناهج البحث في التربية ، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2000
- 12\_ سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية، دار المجدلوي للنشر، ط1، الاردن ، 2002
- 13\_ سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية ، عمان: دار وائل للنشر، 2006
- 14\_ شوايش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط3، عمان، 2005
- 15\_ شفيق محمد: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث ، المكتب الجامعي ، مصر ، 1983
- 16\_ صلاح عبد الباقي ،الجوانب العلمية للإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، 2001
- 17\_ عادل حسن ،ادارة الافراد ،الاسكندرية للكتاب، للنشر والتوزيع ، ط1 ، 1995
- 18\_ عبد الباري درة ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات : الاسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة ، عمان، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2003
- 19\_ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، جامعة الإسكندرية ، 1995
- 20\_ علاوي محمد حسن :القياس في التربية وعلم القياس الرياضي، ط3 ، الفكر العربي ، مصر ، 1996
- 21\_ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001
- 22\_ علي عبد الله: محاضرات مقياس" ، تسيير الموارد البشرية" ، 1998.
- 23\_ علي عبد الوهاب :إدارة الأفراد منهج تحليلي" القاهرة المكتبية عين الشمس، 1984.
- 24\_ العيسوي محمد عبد الفتاح : مناهج البحث العلمي ، دار الراتب الجامعية ، مصر ، 1996
- 25\_ فرحات ليلي السيد: القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط1 ، مركز الكتاب ، مصر ، 2001
- 26\_ كمال درويش ، محمد صبحي حسنين : موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد ، القاهرة، 2004
- 27\_ ملحم ، سامي: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن، 2000.

## ثانيا\_المراجع باللغة الفرنسية:

28\_C . Kennedy « Les idées essentielles des autres les plus cités », édition Maxime, Paris 2002.

29\_I. M Peretti, M. Gherari , M. Z Yanat “Management stratégique des ressources humains » EEPAD télé- enseignement, télé-formation management des ressource humains, 1998.

## ثالثا\_الأطروحات و الرسائل العلمية

30\_بن البار سعيد الدور الاعلامى للمؤسسات الرياضية فى استقطاب الشباب،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر 3، 2009.

31\_حسن أحمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة فى التربية البدنية الرياضة، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، 2003.

32\_عصام بدوي،موسوعة التنظيم والإدارة فى التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى،،2001.

33\_عمر دمانة ، دور تنظيم إدارة الموارد البشرية فى تطوير المنشآت الرياضية،رسالة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية ، جامعة الجزائر 3، 2007.

34\_عومار بوطيبة،دراسة واقع تنظيم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، رسالة ماجستير،المركز الجامعى سوق أهراس،2016.

35\_لعمارة سليم، مساهمة برامج التكوين الإداري فى الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، 2016.

36\_مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم فى التربية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر،عمان،،2000.

37\_مصطفى بلعشية، دور التكوين فى تحسين أداء العاملين فى المؤسسة الرياضية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، 2016.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي



## الاستبيان

# أساليب تنمية الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرياضية

في إطار القيام بدراسة - ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص ادارة وتسيير رياضي وبصفتك الشخص المؤهل لتزويدنا بالمعلومات المناسبة في هذا الموضوع ، نرجو منك الإجابة عن أسئلة المقياس بعناية ووضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة .

وفي الاخير نتعهد بحفظ سرية إجابتك التي لن تستخدم إلا لأغراض علمية .

تحت اشراف :

الدكتور برباخ رباح

من اعداد الطلبة:

دلمي محمد العيد ناصر

هشاشة بلال

الموسم الجامعي: 2022/2021

التقديرات			المحور الاول : إستراتيجيات العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية
احيانا	لا	نعم	
			01 هل تعتبرون العملية التدريبية مهمة لكم خاصة في ظل الاستراتيجيات الحديثة ؟
			02 هل هناك شرح لمختلف الدراسات والبحوث حول اساليب الموارد البشرية ؟
			03 هل البرامج التكوينية المقررة تمنحك المهارة اللازمة ؟
			04 هل استعمال التكنولوجيا الحديثة يفيدكم في التعرف علي منظومات ؟
			05 هل تنظيم الملتقيات والندوات العلمية موجهة لكم حول تطوير الاداء؟
			06 هل تجلب المؤسسة الرياضية مختصين من اجل تطوير الاداء ؟
			07 هل تظهر كفاءتكم بعد خضوعكم للتدريب وتنعكس على نجاح المؤسسة ؟
احيانا	لا	نعم	المحور الثاني : إستراتيجيات تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية
			01 هل توجد استراتيجية محددة لتقييمكم بالمؤسسة الرياضية ؟
			02 هل هناك نظام رقابي بالمؤسسة يسمح بتطور المؤسسة الرياضية ؟
			03 هل الطريقة المعتمدة في تقييم الأداء سليمة في ظل الاستراتيجيات الحديثة ؟
			04 هل تقبلون النقد من المدير والزملاء من أجل تحسين الأداء وتطويره ؟
			05 هل تبدلون قصارى جهدهم لتقديم أداء جيد داخل المؤسسة الرياضية ؟
			06 هل هناك تصحيح للأخطاء فيما يتعلق بسياسات ادارة الموارد البشرية ؟
			07 هل لا تتكرر الأخطاء التي تم تصحيحها وفق عملية تقييم الأداء ؟
احيانا	لا	نعم	المحور الثالث : إستراتيجيات نظام التعويضات في تنمية الموارد البشرية
			01 هل تستفيدون من مكافآت تحفزكم أجل تحسين الأداء وتطويره ؟
			02 هل الحوافز بأنواعها تجعلكم تضاعفون جهودكم ؟
			03 هل المعايير المعتمدة في منح الحوافز مناسبة في ظل الاستراتيجيات الحديثة ؟
			04 هل هناك موضوعية ومساواة في الحصول علي مختلف المكافآت والحوافز ؟
			05 هل تستفيدون من أجور مناسبة لكم في المؤسسة الرياضية ؟
			06 هل بيئة المؤسسة الرياضية مناسبة للأداء الجيد ؟
			07 هل تقدم المؤسسة ترفيات عادلة وفق اسس علمية مدروسة ؟