

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: ادارة وتسيير رياضي

تخصص: ادارة وتنظيم رياضي



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الادارة والتسيير الرياضي

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب: منوار عمر

تحت عنوان

الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد
البشرية في ظل تحديات العولمة بالمؤسسات الرياضية.

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

لجنة المناقشة :

منجحي مخلوف

صدراتي حبيب

الساسبي بوعزيز

جامعة : محمد بوضياف - المسيلة

جامعة : محمد بوضياف - المسيلة

جامعة : محمد بوضياف - المسيلة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

الموسم الجامعي : 2017/ 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

شكر وعرفان

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل:

﴿وَلَيْنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ ابراهيم الآية: 08

الله حمدا كثيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث، فنحمد

وعملا بقوله صل الله عليه وسلم: "مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرْ اللَّهَ" رواه الترمذي وصححه

الالباني، ومن هذا المنطلق النبيل:

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "صدراتي حبيب" الذي نورني بتوجيهاته ونصائحه فله مني عظيم الشكر وجزاه الله عني ألف خير، كما أقدم شكري إلى جميع أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي الذين سهروا على تأطيرنا لمدة خمسة سنوات على المساعدة التي قدموها لنا في الجانبين المنهجي والمعنوي.

كما أتقدم بالشكر الخاص للأخوة: إلى جميع الطلبة الذين قدموا لي النصيحة، والذين ساهموا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

الى كل دفعة

2017/2016



اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل

اليه لولا فضل الله علينا

الى اغلى انسانة في هذا الوجود "امي" الحبيبة

الى من اثار قلبي وعلمني الصبر والتحدي "ابي" العزيز العالي

الى اخوتي واخواتي وكل افراد العائلة سندي في الدنيا ولا احصي لهم فضل

الى كل الاصدقاء والاحباب دون استثناء

الى كل رفقاء الدراسة واساتذتي الكرام وعمال معهد التربية البدنية والرياضية

وفي الاخير ارجوا من الله تعالى ان يجعل عملي هذا نافعا

يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.



منوار عمر



قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
ح	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
10	أولاً: الخلفية النظرية
10	1/ ظاهرة العولمة
10	1-1- تعريف العولمة
12	1-2- النشأة التاريخية للعولمة
14	1-3- أهداف العولمة
16	1-4- أنواع العولمة
19	2/ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
19	2-1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
21	2-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها
22	2-3- وظائف إدارة الموارد البشرية
23	2-4- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة
30	ثانياً: الدراسات السابقة
33	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
35	1- الكلمات الدالة في الدراسة
37	2- الإشكالية
38	3- أهداف الدراسة
38	4- أهمية الدراسة

39	5- فرضيات الدراسة
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
41	1- الدراسة الاستطلاعية
43	2- المنهج المتبع في الدراسة
44	3- مجتمع وعينة البحث
45	4- أدوات جمع المعلومات والبيانات
47	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
47	6- الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
49	1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان
54	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
58	1- استنتاجات عامة
59	2- الاقتراحات
59	3- الآفاق المستقبلية للدراسة
60	4- قائمة المراجع
65	5- الملاحق
	6- الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	01
49	يمثل نتائج اجابات مجتمع البحث عن الاسئلة المتعلقة بالمحور الاول: " الرهانات والتحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسة الرياضية."	02
51	يمثل نتائج اجابات مجتمع البحث عن الاسئلة المتعلقة بالمحور الثاني: " الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف "	03
53	يمثل نتائج اجابات مجتمع البحث عن الاسئلة المتعلقة بالمحور الثالث: " الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الرياضية في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية "	04

مقدمة:

أبرزت المتغيرات والتحويلات العلمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة يأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة (**globalisation**)، وهي تعني في دلالتها جعل الشيء عالميا، حيث أنها ظاهرة قديمة اتخذت أبعادا جديدة واكتسبت مضامين حديثة، إلا أنهم يتفقون على أن العولمة هي عملية مستمرة تقوم على الإعتماد المتزايد على المبادلات في أرجاء العالم، يظهر جليا في الميادين الاقتصادية، السياسية، الإجتماعية و الثقافية وفي ثورة الإتصالات والمعلومات والتقدم التقني، حيث تتناقص أهمية وتأثير البعد الجغرافي في إقامة و إستمرار العلاقات في تلك المبادلات، فهي حقيقية تحتاج العالم كله محضرة على انفتاح والاندماج في السوق العالمية، ولها آثار إيجابية عميقة على الدول النامية في جميع المجالات لكنها لا تخلو أيضا من آثار سلبية تعود على هذه الأخيرة بخسائر في كافة الميادين الإقتصادية، الثقافية والإجتماعية، فقد فرضت على هذه الفئة من الدول تحديات يتحتم عليها مواجهتها بسرعة وفعالية لكي تلحق بركب الدول المتقدمة. (احمد عبد الرحمن، 1999، 82).

فقد شهد العالم في العقود الثلاثة الاخيرة تحولات كثيرة اهمها: الدخول في عصر المعلومات وثورة الاتصالات، وبداية نظام عالمي جديد لا يعتمد على الحرب الايديولوجية و الحروب العسكرية بقدر اعتماده على حروب الاتصالات واقتصاديات السرعة، كما ان المعرفة هي الطريق الوحيد للتواجد في النظام الدولي الجديد .

وقد زاد من حدتها التطورات المتسارعة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، وانعكس ذلك على العديد من المفاهيم الادارية التي كانت سائدة من قبل وعلى اوضاع المنظمات المعاصرة بمختلف انواعها لاسيما الرياضية منها، حيث باشرت في تغيير احجامها واشكالها التنظيمية، وكذا اعادة هيكله مواردها البشرية وتطوير فئاتها المهنية التي تعتمد على العلم والابتكار وتتسم بالخبرة والمهارات التقنية العملية، ومع ظهور الوظائف الجديدة استلزم تغيير المهارات المهنية وزوال المهارات التقليدية، مما زاد من الاهتمام اكثر بمجال ادارة الموارد البشرية باعتباره اهم مورد تعتمد عليه المنظمات والمؤسسات الرياضية في تحقيق اهدافها في ظل تحديات العولمة.

ولغرض تحقيق دراستنا قمنا بتقسيم البحث الى جملة من الفصول منها الخاص بالنظري والاخرى بالتطبيقي، حيث لمتغيرات الدراسة، المفسرة النظريات لأهم فيه السابقة وتطرقنا والدراسات النظرية الخلفية الأول الفصل في تناولنا علماء الغرب، من العلم أهل من غيرهم أو والمسلمين العرب من سواء الاختصاص أهل على ذلك في معتمدين وذلك لنستفيد متغيراته، أحد أو الموضوع هذا تناولت التي السابقة الدراسات مختلف ذكرنا أيضا الفصل هذا وفي بحيث حاولنا للدراسة العام الإطار وهو الثاني الفصل إلى تطرقنا دراستنا، وبعدها معالم خلالها من نحدد بأن منها دفعتنا إلى التي الإشكالية طرحنا الدراسة، وبعدها في الدالة الكلمات بتقدم بدراستنا الإحاطة الفصل هذا في الدراسة، وبعدها تطرقنا هذه فرضيات ذلك بعد وضعنا أهميتها، ثم أهدافها، وأبرزنا الدراسة، وحددنا بهذه القيام الميدانية، وذلك دراستنا بها مرت التي المراحل فيه عرضنا بحيث للدراسة الميدانية الإجراءات وهو الثالث الفصل إلى والمعلومات، ومختلف الأساليب البيانات جمع أدوات الدراسة، وعينة الدراسة، مجتمتع منهج تحديد مع موازاة

عرضنا ومناقشتها بحيث وتفسيرها النتائج عرض وهو الرابع الفصل تناولنا الفصل هذا المستخدمة، وبعد الإحصائية النظرية والدراسات الخلفية ضوء على بمناقشتها كذلك قمنا إحصائية جداول في إليها التوصل تم التي النتائج فيه بحيث الاستنتاجات والاقتراحات وهو الخامس الفصل إلى الأخير تطرقنا دراستنا، وفي في تناولناها التي السابقة في هذا غيرنا أو تفيدينا قد التي الاقتراحات بعض وكذا دراستنا، في إليه توصلنا ما أهم فيه عرضنا

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية

1- ظاهرة العولمة

2- استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

ثانياً: الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية

1/ ظاهرة العولمة:

1-1- تعريف العولمة:

1- مفهوم العولمة:

ظهر مفهوم العولمة في الزمن الحاضر، وواكب اهتماما إعلاميا فائقا حيث شمل كل وسائل الاعلام وجميع أنواعه ولا تكاد تخلو صحيفة أو مجلة أو مطبوعة من الإشارة إلى العولمة، و تنوع عقد اللقاءات والندوات والمؤتمرات في كثير من مدن العالم وعواصمه، ولكن انصب هذا الاهتمام المعولم أكثر على الجانب الاقتصادي وكأن الجانب الاقتصادي هو المحرك الرئيسي والهدف الاسمي لهذه الدنيا.

- تعريف العولمة لغة:

تعني العولمة في مدلولها اللغوي: "تعميم الشيء وتوسيعه لشمل العالم كله، وهي تعني هنا تعميم فكر أو أسلوب أو ثقافة أو قيم أو أنماط سلوكية أو توسيع دائري ليشمل العالم بأسره". (محمد حسين أبو العلاء، 2004، 34).

وقد عرفها الشيرازي بأنها: "إعطاء الشيء صفة العالمية من حيث النطاق والتطبيق". (عامر خطيب، 2004، 190)

تعريف العولمة اصلاحا:

إن تعريف العولمة اصطلاحا ليس بالأمر اليسير الهين، وذلك لأن هذا اللفظ مفهوما لم تكتمل ملامحه، ولم تتحدد بعد تحديدا نهائيا، بل أنه من المتوقع أن يتواصل الخلاف حوله بسبب تعدد الرؤى والمنطلقات واختلاف المصالح والغايات، إضافة إلى أن العولمة نفسها عملية مستمرة تكشف كل يوم عن وجه جديد من وجوهها المتعددة، وفي إطار الدلالات المفاهيمية للعولمة يرى عز الدين إسماعيل "أن العولمة نفسها يمكن أن تستخدم بوصفها صيغة مصدرية على دلالة الممارسة والفعل المتقابل عندئذ في الإنجليزية". (عبد العزيز سنبل، 2002، 55).

"GLOBALIZATION" (أي واقع) وهي تستخدم كذلك بوصفها صيغة تستدل بها على ظاهرة وتقابل في الإنجليزية كلمة GLOBALISM بمعنى ايدلوجيا"

وقد جار اعتماد الاولى منهما على ديناميكية هذه الظاهرة العالمية، فيما الثانية تركز للتعبير عن الظاهرة اعتمادا عن الديناميكية الذاتية للجماعة.

وكذلك يطرح "صلاح سالم زرنوقة" ثلاث تصورات للمصطلح هي: (عبد العزيز سنبل، 2002، 57).

- العولمة كأيدولوجيا وتعني أن العولمة طرح مذهبي يقوم على انتصار الحضارة الغربية التي تؤسس لحضارة إنسانية جديدة أو حضارة تكنولوجية تقود العالم.

- العولمة كظاهرة وهي تشير إلى مجموعة من الاجراءات والممارسات والسياسات الصادرة عن القوى الكبرى في العالم وردود الأفعال التي تصحبها.

- العولمة عملية وهي تشير إلى أنها مرحلة تاريخية أو بمثابة تطور نوعي جديد في التاريخ الإنساني، ومن ثم في محصلة تطور تاريخي له جذور.

وهناك بعض التعريفات الأجنبية والعربية للعولمة منها:

- يعرفها **مارتن وولف** بأنها: "عملية تحرر تاريخية من أسر الدولة القومية إلى أفق الانسانية ومن نظام التخطيط الصارم إلى نظام السوق ومن الولاء لتقنية ضيقة ومتعصبة إلى تقنية عالمية واحدة يتساوى فيها الناس والامم جميعا وتحرر من التعصب لأيدولوجيا معينة إلى الانفتاح على مختلف الأفكار، والتحرر من صور لاعقلانية العلم وإحياء الثقافة". (القصيبي غازي، 2002، 23).

- ويرى **برهان غيلون**: "أن العولمة هي التطورات العملية والتقنية الموضوعية النابعة من المنطق التنافس بين الدول والشركات ومن ناحية أخرى هي ثمرة إرادة النخب والدول الحاكمة في استغلال هذه التطورات لتحقيق أهداف تتعلق بخدمة المصالح الاجتماعية". (امين سمير واخرون، 2000، 15).

- ويشير تقرير التنمية البشرية: إلى أن العولمة "توسع فرص التقدم لفرص غير مسبوقه للبعض، ولكنها تؤدي إلى انكماش تلك الفرص بالنسبة للآخرين والى تآكل الأمن البشري فهي تدمج الاقتصاد والثقافة والحكم، لكنها تفتت المجتمعات، فالعولمة في هذه الحقيقة تسعى مدفوعة بقوى السوق التجارية إلى تعزيز الكفاءات الاقتصادية وتوليد النمو وادرار الأرباح ولكنها تغفل أهداف العدل والقضاء على الفقر وتعزيز الأمن البشري". (القصيبي غازي، 2002، 26).

- ويرى **محمود أمين**: " أن العولمة هي ظاهرة موضوعية تاريخية، وخطوة مهمة بالرغم من مظاهرها السياسية البشعة متقدمة في التاريخ الانساني ولكنها في نفس الوقت معركة ضد الهيمنة لمصلحة عدد محدود من الدول الكبرى والشركات الجشعة المتعدية القومية من اجل تحويل هذه العولمة العدوانية الشرسة إلى عولمة انسانية تسودها المشروعية الدولية والتضامن العالمي الديمقراطي واحترام حقوق الدول جميعا، فتتنوع خصوصيتها الثقافية وهويتها القومية واختيار طرقها الخاصة للتنمية". (القصيبي غازي، 2002، 27).

- ويعرفها **عامر الخطيب** على أنها: "العملية التي يتم من خلالها تغيير الأنماط الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، والسياسية بالصورة التي تعكس آثارها على منظومة القيم والعادات السلوكية السائدة وإزالة الفوارق الدينية القومية والوطنية بحيث تتبع الثقافة والافراد والسلع والخبرات بين الدول حدود أو قيود في اطار تدويل النظام الرأسمالي إلى حديث وأن العولمة منظومة ثلاثية تتمثل الثقافة ضلعها الأول والتقدم التكنولوجي في مجالات الحياة المختلفة ضلعها الثاني، والاقتصاد ضلعها الثالث". (محمد حسين أبو العلا، 2004، 53).

وهكذا نلاحظ أن هذه التعريفات تعكس مدى التناقض بينهما طبقا لاختلاف المسلمات النظرية وضيق الانتماء الفكري والمصالح الحيوية القومية على الصعيد الاقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي وطبقا أيضا لدرجة الوعي ومعطيات الواقع التاريخي، اضافة إلى العولمة الذاتية وكما أن هذه المفاهيم اعتبرت العولمة واقع فعلى ممارس له آلياته وميكانيزماته وليس مجرد مفاهيم تقوم على التنظيم الايدلوجي.

وبهذا يمكننا تعريف العولمة بأنها عملية تعميم لأنماط إنتاج واستهلاك وتوزيع، وتبادل لأنماط ثقافية واجتماعية واعلامية وسياسية، وذلك لتلبية نماذج معينة باستخدام أدوات تساعد على بلورة الظاهرة من خلال الشركات المتعددة الجنسية والتي تمارس سطوتها بكفاءة عالية.

1-2- النشأة التاريخية للعولمة:

يمكن القول إن العولمة تاريخا قديما، وبالتالي فهي ليست نتاج العقود الماضية التي ازدهر فيها العولمة وذاع وانتشر، واصبح أحد المفاهيم الرئيسية لتحليل الظواهر المتعددة التي تنطوي عليها العولمة، في السياسة والاقتصاد والاجتماع والثقافة. (عبد العزيز سنبل، 2002، 43).

ولعل ما جعل العولمة تبرز آثارها في هذه المرحلة التاريخية التي يمر بها العالم وهو تعمق آثار الثورة العلمية والتقنية من جانب، والتطورات الكبرى التي حدثت في عالم الاتصال، والتي لا يمكن القول إنها أحدثت ثورة في العالم من خلال تطور الحواسيب الالكترونية والاقمار الصناعية وظهور شبكة الانترنت لكل ما تقدمه من الاتصال الانساني بمختلف أنواعه من فرص ووعود، وإذا حاولنا أن نتبع النشأة التاريخية للعولمة يمكننا أن نعلم على النموذج الذي صاغه "رولاند روبروستون" في دراسته المهمة "تخطيط الوضع الكوني": العولمة باعتبارها المفهوم الرئيسي"، والذي حاول فيه أن يرصد المراحل المتتابعة لتطور العولمة وامتدادها عبر المكان والزمان.

ونقطة البداية عند "روبروستون" هي ظهور "الدولة القومية الموحدة" على أساس أن هذه النشأة تسجل نقطة تاريخية فاصلة في تاريخ المجتمعات المعاصرة، ذلك أن ظهور المجتمع القومي منذ حوالي منتصف القرن الثامن عشر يمثل بنية تاريخية فريدة، وأن الدولة القومية المتجانسة، والتجانس هنا بمعنى التجانس الثقافي والمواطنين الذين يخضعون لإدارتها، تمثل تشكيلا لنمط محدد من الحياة، ويمكن القول في الحقيقة إن شيوع المجتمعات القومية في

القرن العشرين هو فعل من أفعال العوملة، بمعنى أن إذاعة ونشر الفكرة الخاصة بالمجتمع القومي كصورة من صور الاجتماع المؤسسة، كان جوهرها بالنسبة إلى تعجيل العوملة التي ظهرت منذ قرن من الزمان. وهناك مكونان آخران للعوملة وهما - بالإضافة إلى المجتمعات القومية - مفاهيم "الأفراد" و "الإنسانية". وبناء على هذه الاعتبارات صاغ روبرتسون نموذجة من خلال تعقب البعد الزمني التاريخي الذي أوصلنا إلى الوضع الراهن، والذي يتسم بدرجة عالية من الكثافة الكونية والتعقيد، ويتقسم النموذج إلى خمس مراحل كما يلي: (محمد حسين أبو العلا، 2004، 63-65).

- المرحلة الجينية:

استمرت في أوروبا منذ بواكير القرن الخامس عشر حتى منتصف القرن الثامن عشر هذه المرحلة شهدت نمو المجتمعات القومية، واضعافا للقيود التي كانت سائدة في القرون الوسطى، كما تعمقت الأفكار الخاصة بالفرد وبالإنسانية، وسادت نظرية عن العالم وبدأت الجغرافيا الحديثة وذاع التقويم الغريغوري.

- مرحلة النشوء:

استمرت في أوروبا أساسا في منتصف القرن الثامن عشر حتى عام 1870 وما بعده فقد حدث تحول حاد في فكرة الدولة المتجانسة الموحدة، وأخذت تتبلور المفاهيم الخاصة بالعلاقات الدولية، وبالأفراد باعتبارهم مواطنين لهم أوضاع مقننة في الدولة، ونشأ مفهوم أكثر تحديدا للإنسانية، وزادت إلى حد كبير الاتفاقات الدولية ونشأت المؤسسات المتعلقة الخاصة بتنظيم العلاقات والاتصالات بين الدول، وبدأت مشكلة قبول المجتمعات غير الأوروبية في "المجتمع الدولي" وبدأ الاهتمام بموضوع القومية والعالمية.

- مرحلة الانطلاق:

استمرت من عام 1870 وما بعده حتى العشرينات من القرن العشرين، وظهرت مفاهيم كونية مثل "خط التطور الصحيح" والمجتمع القومي "المقبول" وظهرت مفاهيم تتعلق بالهويات القومية والفردية، وتم إدماج عدد من المجتمعات غير الأوروبية في "المجتمع الدولي"، وبدأت عملية الصياغة الدولية للأفكار الخاصة بالإنسانية ومحاولة تطبيقها، وحدث تطور هائل في عدد وسرعة الأشكال الكونية للاتصال، وتمت المنافسات الكونية مثل الألعاب الأولمبية وجوائز نوبل، وتم تطبيق فكرة الزمن العالمي، والتبني شبه الكوني للتقويم الغريغوري، وقعت في هذه المرحلة الحرب العالمية الأولى ونشأت عصبة الأمم.

- الصراع من أجل الهيمنة:

استمرت هذه المرحلة من العشرينيات حتى منتصف الستينات، وبدأت الخلافات والحروب الفكرية حول المصطلحات الناشئة الخاصة بعملية العوملة والتي بدأت في مرحلة الانطلاق، ونشأت صراعات كونية حول صور

الحياة وأشكالها المختلفة، وقد تم التركيز على الموضوعات الإنسانية بحكم حوادث الهولوكوست وإلقاء القنبلة الذرية على اليابان، وبروز دور الأمم المتحدة.

- مرحلة عدم اليقين:

بدأت منذ الستينات وأدت إلى اتجاهات وأزمات في التسعينات، وقد تم إدماج العالم الثالث في المجتمع العالمي، وتصاعد الوعي الكوني في الستينات، وحدث هبوط على القمر، وتعمقت القيم ما بعد المادية، وشهدت المرحلة نهاية الحرب الباردة، وشيوع الأسلحة الذرية، وزادت إلى حد كبير المؤسسات الكونية والحركات العالمية.

وتواجه المجتمعات الإنسانية اليوم مشكلة تعدد الثقافات وتعدد السلالات داخل المجتمع نفسه، وأصبحت المفاهيم الخاصة بالأفراد أكثر تعقيدا من خلال الاعترافات الخاصة بالجنس والسلالة، وظهرت حركة الحقوق المدنية، وأصبح النظام الدولي أكثر سيولة، وانتهى النظام الثنائي القومية، وزاد الاهتمام في هذه المرحلة بالمجتمع المدني العالمي، والمواطنة العالمية، وتم تدعيم نظام الإعلام الكوني.

ومن الواضح أن هذا التخطيط العام لا يغني عن العديد من التفاصيل التاريخية، وفي الوقت نفسه يمكن إثارة التساؤل عن مصير الكونية التي تبلورت في الفترة من 1880 حتى عام 1925، وهل ستسمر أم ستتغير؟ بالإضافة إلى الموضوع البالغ الأهمية وهو كيف ستتستجيب المجتمعات المختلفة للموجة المتصاعدة الكونية؟.

1-3- أهداف العولمة:

الفرع 1: الأهداف الرئيسية: تتمثل أهمها في:

أولا: تفكيك وإذابة الحدود الفاصلة والحواجز العازلة بين الشعوب بعضها البعض، وإنهاء التوجهات الجزئية للدول، والاقتصاد المحلي، والقضاء على حالة الانعزال القومي، والقضاء على ظاهرة التفوق الذاتي، والعولمة جاءت لإنهاء أو لوضع حد للنفق الطويل الذي اتبعته بعض الدول باتباع سياسة الانغلاق على الذات، لذلك فإن العولمة تعمل على إزالة العقبات والحواجز المانعة للتعمول، ومن ثم فإن التوجهات الجزئية أصبحت بحكم العولمة مجرد تاريخ مضي، يليه واقع عالمي راهن يفرض التوجه الكلي في إطار المجموع العام للمنظومة الكونية، إلى توجه قائم على العولمة التي تشمل الكون باتساعه الكبير. (محسن احمد الخضير، 2003، 148).

- ثانيا: بناء هياكل لإنتاج السلع، وتقديم الخدمات، وصناعة أفكار على مستوى الحجم الاقتصادي الكبير الذي يأخذ في معطياته السوق الكوني الجديد، والذي يفرض على مختلف الأطراف الاعتراف به، ليس باعتباره واقعا

جديد فقط، ولكن لأنه الأفضل والأرقى والأحسن، ولتمتعه بمزايا تنافسية فائقة وفارقة ومتميزة، وباعتباره يقدم لهم :

- الأكثر اشباعا لاحتياجاتهم وتوافقها مع مطالبهم، ورغباتهم، وتطلعاتهم وآمالهم.
- الأكثر استجابة، والأسرع إتاحة، والفائق وفرة، والأكثر تنوعا، والأوسع اختيارا، والأصلح للحاضر، والقابل للاستمرار في استهلاك المنتجات أخرى تتكامل معه.
- الأيسر من حيث الحيازة، والانتفاع، والاستخدام، والملكية، والاستبدال أو الاصلاح وخدمات ما بعد البيع.
- الأوفر من حيث الاتاحة، والمعروض، وشبكة التوزيع، ومن حيث منافذ العرض ومن حيث النقل والتوصيل إلى أين يرغب العميل.

ثالثا: إعطاء الفرصة الكاملة لقوى الابتكار والخلق والابداع والتحسين والتطوير، والتنمية والانماء لتفاعل مواهبها وملكيته بشكل كامل ومتكامل من خلال الوصول إلى:

- منتجات سلعية وخدمية وفكرية ومبتكرة وجديدة تماما وبشكل غير مسبوق لم تعرفه البشرية من قبل.
- نظم تسويقية الكفاءة، وفعالة الوفرة، فائقة الراحة والمتعة والاشباع، بحيث يوفر الرضا الكامل لدى الزبون ويضمن الاستمرار في التعامل.
- نظم التشغيل وإدارة الموارد البشرية حافزة على تعظيم الانتاجية، وتحسين الأداء وفي نفس الوقت جعل الادارة اشتراكية قائمة على التعاون والمشاركة الايجابية الفاعلة، وليس على السخرية والعبودية، مع تطوير بيئة العمل لتصبح بيئة صحية آمنة، خالية من الضغوطات، محفزة للانتماء والولاء والابداع، ومن ثم الكشف عن المواهب وتشجيعها.

رابعا: الانطلاق من آفاق شاسعة، ونطاقات واسعة، ومجالات غير مسبوقه، تضفي قدرا كبيرا من التقدم والرقي، والتنمية الدائمة المستدامة، والتحول بها لصالح الانسانية وتحالف البشرية في إطار الكون الفسيح المتعظيم.

والعولمة تتضمن سخاء الشعوب، فكثير من الشعوب تتعرض للنهب والقهر والفساد، والعولمة تسعى إلى ضم هذه الشعوب، فهي تعمل على تحريرها من القهر والنهب، وتنظيفها من الفساد ومن ثم العولمة تضمن:

- تحقيق العدالة الاجتماعية، وعدم التمييز العنصري، وضمان الحقوق المدنية، وصيانتها من الانتهاك والانتهاك والاعتداء عليها، وتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بين الانسانية.

- فتح كافة المجالات إلى أبعاد غير مسبقة، شاملو أيضا نظم التكتل والتعاون والتحالف لتحقيق التقدم والرفي والتنمية، والت الأهداف الحول بها إلى مزيد من المكاسب لصالح الانسانية وتحالف البشر في كون متعاضم وجعل الحياة أفضل.

الفرع 2: الأهداف الاقتصادية:

إن أهداف العولمة أبعد من الربح، وأبعد من التجارة الحرة، والحدود المفتوحة، والأسواق الحرة، حيث أن هذه الأهداف كحقيقة مترابطة متصلة بالعولمة هي انتقال من تفاعلات الزمان، إلى تفعيل المكان، ومن ثم يمكن وصف الأهداف الحيوية للعولمة فيما يلي: (علي علي حبشي، 1998، 18).

- الوصول إلى سوق واحد مفتوح بدون حواجز، أو فواصل جمركية، أو إدارية أو قيود مادية، أو معازل عرقية أو جنسية، بل اقامة سوق متسع ممتد، يشمل العالم كله، أي الوصول بالعالم كله إلى أن يصبح كتلة واحدة متكاملة ومتفاعلة، وفي النطاق هذا الهدف، يتم احتكاك مباشر وغير مباشر بين كافة الأجناس البشرية بثقافتهم المتعددة، واختلافهم الفكري، وصهر هذا الاختلاف، في دائرة التوحد والائتلاف.

- الوصول بشكل من أشكال التجانس العالمي سواء من خلال تقليل الفوارق في مستويات المعيشة، أو في حدود الدنيا متطلبات الحياة، أو في حقوق الانسان، حيث أن قيمة الحياة تتحول إلى قيم الحرية، وقيم العدل والمساواة.

- تنمية الاتجاه نحو ايجاد لغة اصطلاحية واحدة، تتحول بالتدرج إلى لغة وحيدة للعالم يتم استخدامها وتبادلها سواء بين البشر أو الحاسبات الالكترونية.

- تحول من الشمولية الانتاجية، إلى التخصص، تقسيم العمل، والتنافسية الجزئية الابتكارية القائمة على الإبداع في النظم الإنتاجية في والتسويقية.

- تحول من الاهتمام بكل ما هو مادي ملموس، إلى كل ما هو معنوي غير ملموس مع زيادة القيمة المضافة.

إن هذا في الواقع هو المصير الذي تتجه إليه كافة دول العالم وتتحول معه، وفيه قوى مراكز الفعل إلى مراكز عامة مفتوحة تعتمد على التجزئة، التفتيت، الذوبان والاندماج، وعلى التخصص الدقيق مع تضخيم الإنتاج.

1-4- أنواع العولمة:

نستطيع القول أن العولمة بمعناها النظري هي إكساب الشيء الطابع العالمي وجعل نطاق تطبيقه عالميا ولكن من خلال التطبيق الواقعي لسياسات العولمة نستطيع أن نقول أنها نوع من الهيمنة الرأسمالية المتوحشة التي تصنع الفرد قبل المجتمع والاستهلاك قبل الإنتاج والمال قبل القيم.

والجانب الاقتصادي هو جوهر العولمة قبل كل شيء آخر ومنبع كل صفاتها الأخرى غير الاقتصادية، فهو الأساس الذي تعمل قوى العولمة على فرضه من خلال التجارة الدولية والمؤسسات الدولية والشركات المتعددة والمتعددة الجنسية التي تمثل ذراع العولمة الطويل والتكتلات الاقتصادية التي تمثل أداة الاحتواء المعولم، ومن اجل الوصول إلى الهدف الاقتصادي أو العولمة الاقتصادية فقد عملت الدول الإمبريالية وخصوصا الولايات المتحدة على تهيئة القوانين والأنظمة والسياسات والسلوك الفردي لأغلب دول العالم عن طريق عولمة الثقافة والسياسة والسلوك العالمي دون إعطاء أي أهمية للحدود السياسية للدول ذات السيادة أو الانتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة ودون حاجة إلى إجراءات حكومية (عبد المنعم السيد علي، 2003، 42).

1- العولمة الاقتصادية:

تعني العولمة الاقتصادية نظاماً تجارياً عالمياً مفتوحاً تزول فيه العوائق أمام حركة السلع والبضائع والخدمات وعوامل الإنتاج خاصة رأس المال عبر الحدود الدولية وتغدو فيه التجارة الدولية الحرة والمتعددة الأطراف هي القاعدة وهذا يؤدي في النهاية إلى تكامل اقتصادي عالمي متزايد في أسواق السلع والخدمات ورأس المال وتتحول فيه قوى السوق العاتية إلى نظام اقتصادي عالمي تفرض فيه الشركات المتعددة الجنسية والمنظمات العالمية الحاكمة مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي انسجاماً بل تطابقاً بين جميع الأقطار ومهما كانت مواقعها وتفصيلاتها، ويذهب الاقتصادي المعروف، بول سوزي إلى أن العولمة هي صيرورة رأسمالية تاريخية يتحول فيها خط الإنتاج الرأسمالي من دائرة عولمة المبادلة والتوزيع والتسويق والتجارة إلى دائرة عولمة الإنتاج الرأسمالية، مع عولمة رأس المال الإنتاجي وقوى وعلاقات الإنتاج الرأسمالية مما يقود إلى إخضاع العالم كله إلى النظام الرأسمالي تحت قيادة وهيمنة وتوجيه القوى الرأسمالية العالمية والمركزية وسيادة نظام التبادل الشامل والتميز لصالح الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة، ففي عالم معولم، ستندم الحدود ويزول التمييز بين الأسواق الوطنية المحلية والأسواق الأجنبية العالمية وستزيد الاندماجات والاستحوادات والتحالفات بين المشاريع المتنافسة بحجة تقليص التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية والتسويقية لكل منها ويعترف دعاة العولمة بأن عولمة الأعمال والتمويل ستؤدي إلى الحد بدرجة كبيرة من قدرة الحكومات الوطنية على رسم سياسات اقتصادية وطنية مستقلة وعلى إضعاف سيطرة الحكومات على اقتصادياتها. (مصطفى مجدي الجمال، 2001، 95).

2- العولمة السياسية:

لا يمكن إنكار أن المقولات الكبرى في عصرنا مثل الديمقراطية وحقوق الإنسان تنطوي كل منهما على جانب عام وجانب خاص بالثقافة والبيئة بكل دولة وبكل شعب، وقد ازدادت صعوبة التفرقة في هذا الشأن بين العالمي والخاص في ظل التشابك مع آليات العولمة ذات الصلة القوية بالتغريب (الأمركة) حيث النزوع القوي نحو استعباد شعوب وفرض ثقافات معينة رغماً من أن أنماط التفكير والسلوك وأنساق القيم لديها تتسم بالانغلاق والشمول وعدم التسامح ورفض الاندماج في تقاليد أسلوب الحياة الأمريكية ومن أفدح مغالطات التصورات الغربية لحقوق الإنسان تركيزها على الحريات المدنية والسياسية وتغاضيها عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (الحق في

التنمية) وقد عمدت القوى التي تعتمد على فرض ونشر العولمة على توظيف المنظمات الدولية من اجل تحقيق أهدافها مثل حروب البلقان والحرب على العراق من خلال منظمة الأمم المتحدة ومجلس الأمن ويتم ذلك عن طريق الضغط المالي على هذه المنظمات كعدم دفع المستحقات أو بالمقايضات مع الدول الأعضاء المؤثرة. كما ذكرنا سابقاً العولمة ظاهرة اقتصادية في المقام الأول ولكنها تأخذ في الوقت ذاته أبعاداً وتحليلات سياسية وعسكرية وثقافية وإعلامية تعمل من أجل إرساء هيمنة الثالث الرأسمالي العالمي (الولايات المتحدة - أوروبا - اليابان) على مختلف أنحاء الكرة الأرضية هيمنة شبه تامة والهدف من هذه الهيمنة السياسية تفكيك وشائج السيادة الوطنية للدول المتوسطة والصغيرة.

إن العولمة التي تبغيها الولايات المتحدة تتضمن بالأساس تأمين الحدود الحرة والمفتوحة لانتقال سلعها وأفكارها مستخدمة في ذلك وسائلها الإعلامية الجبارة والتقدم التكنولوجي والمؤسسات المالية الدولية والشركات متعددة الجنسيات والضغط السياسي والحملات العسكرية إذاً في مقابل مفهوم الدولة والحدود الوطنية الذي استقر كأحد أسس الأمن الدولي بعد الحرب العالمية الثانية أصبحنا إزاء " نظام عالمي جديد " يعطي الأولوية المطلقة لحرية السوق والمشروع الخاص مع تسخير متطلبات سياسية واجتماعية مثل مصطلحي (الديمقراطية وحقوق الإنسان، وتحرر المرأة) في خدمة ذلك أي كاستخدام هذه المصطلحات بمرونة كبيرة لتبرير التدخل في شؤون الدول القائمة في أطراف النظام الرأسمالي العالمي.

فالعولمة إذا نظام يقفز فوق حدود الدولة والوطن والأمة، فهي تقوم على الخصخصة إني نزع ملكية الأمة والوطن والدولة ونقلها إلى القطاع الخاص المرتبط بقوى العولمة والذي يحقق أهدافها ومتطلباتها وهكذا تتحول الدولة إلى جهاز تابع لهذه القوى سواء المحلية ذات الاستثمارات الجديدة أو لقوى العولمة.(حازم الببلاوي،1998،92).

3- العولمة الثقافية:

الثقافة بمعناها الواسع_مجموع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وأنها تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة والإنتاج الاقتصادي كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات .

إن سياسات ومآرب العولمة في المجال الثقافي التي تستهدف الهويات القومية ومقوماتها الرئيسة اللغة والدين والسمات التاريخية وأنماط العيش والسلوك والعادات والتقاليد ومعطيات الاختلاف والتمايز بين المجتمعات تضعنا أمام مسؤولياتنا المادية والمعنوية والروحية الجوهرية في الحياة البشرية، من اجل الحفاظ على مكتسباتنا هذه أمام محاولات العولمة ومجابهة أي تهديد يؤدي إلى التغيير القسري والعمل على الاستفادة من الثقافات الأخرى من خلال الحوار البناء .

إن مخاطر العولمة على الهوية الثقافية إنما هي مقدمة لمخاطر أعظم على الدولة الوطنية والاستقلال الوطني والإرادة الوطنية والثقافة الوطنية، فالعولمة تعني مزيداً من تبعية الأطراف لقوى المركز .

إن الدول والمنظمات الداعية والعاملة لفرض ظاهرة العولمة تعمل على استثمار منجزات ثورة الاتصالات والتقدم التقني والتكنولوجي في نشر ثقافة جماهيرية واحدة وبقوالب محددة مسبقة الصنع عمودها الفكري الاستهلاك وهذا ما نجده في المحطات الفضائية والذي يستنتج المراقب كأنها مخصصة للإعلان وترويج البضائع الاستهلاكية، فالإعلان أصبح سيد الموقف في كل الفضائيات وشكلت المواد الإعلانية هذه الهاجس والمسيطر والبوصلة التي توجه الأجيال الجديدة في التفكير والتعامل والبيع والعرض والترويج وأسلوب الحياة بكاملها وبذلك فإن هذه العولمة ستؤدي إلى تغيير في القيم الحالية والخصوصية الموجودة في مجتمعاتنا وتؤدي إلى حدوث تغييرات اجتماعية عميقة. فالولايات المتحدة الأمريكية أعلنت بعد أن أصبحت الحاكم القوي في العالم أنها ستعمل على نشر القيم والسلوك الأمريكي ونمط الحياة الأمريكي في العالم كله وهو ما يفتح باب الغزو للشعوب وعقائدها وثقافتها فالعولمة بالرغم من الصبغة الاقتصادية لها فإنها تعمل من أجل أهدافا أخرى تطل ثقافة الشعوب وهويتها القومية والوطنية ومصالحها وخصوصياتها في الصميم وترمي إلى تعميم نماذج وأنماط من السلوك والعيش وفرض منظومات من القيم وطرائق التفكير والتدبير وتكوين رؤى وأهداف تعمل في خدمتها ومن ثم فهي تحمل ثقافة تغزو بها ثقافات ومجتمعات أخرى وتؤدي إلى تخريب منظمات وقيم وإحلال قيم أخرى محلها ليست بالضرورة أفضل من القيم التي لحق بها التخريب فضلاً عن كونها لا ترتبط بخصوصيات الأمم وثقافتها ولا يخلو ذلك من توجه استعماري جديد يتركز على احتلال العقل والإرادة وجعلهما يعملان وفق أهداف المستعمر وفي إطار خططه ومصالحه مع تحييد قوة الدولة أو إتهاكها واستلابها وانتزاع مقومات حضورها وتأثيرها الاجتماعيين وفرض نوع من الإدراك الواقعي مع إلحاق شلل بالوعي المنقذ والإرادة والقوة وطاقت الروح وبالإيمان وقدراته الخلاقة عند المؤمنين وهذا ما جعلنا نتذكر قول وزير الثقافة الفرنسي في مؤتمر المكسيك إن هذا الشكل من أشكال الامبريالية المالية والفكرية لا يحتل الأرض، ولكن يصادر الضمائر ومناهج التفكير واختلاف أنماط العيش وهذا ما قاله الرئيس الأمريكي بعد حرب الخليج الثانية : إن القرن القادم سوف يشهد انتشار القيم وأنماط العيش والسلوك الأمريكي وفي هذا نزوع استعماري لغزو الآخرين ولمهاجمة الهويات الثقافية والقومية وفرض التبعية عليها وإذابتها. (محمد احمد السامرائي، 2003، 118).

2/ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

2-1- 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 و رفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد

بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب: (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 24)

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

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

- 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:

2-1-1- ظهور الثورة الصناعية:

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

- المكننة وحوّلها محل العامل .

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).

- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

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

2-1-2- ظهور حركة الإدارة العلمية:

وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريباً 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 و تعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

2-1-3- 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، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط وإنما مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من وذلك بفضل العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة وبذلك قد ساهمت دراسات "التون ماليو" وزملائه في بلورة مفاهيم الإدارة وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.

2-1-4- 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 بمستويات 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.

2-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية واهدافها:

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 بهم كضبط 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

الكفاية 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. يعرف French إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

كما يعرفها Fleppo.e بأنها "تخطيط و تنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

وذكر كل من Myres.c, Pigros.p أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دوائهم، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

من ناحية أخرى يعرف كلا من Smith,g و grantK,j إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد" (صلاح الدين عبد الباقي، 1999ص 22)

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية 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 وكذا تعديلها بما يتماشى ومصصلحة المنشأة والعاملين فيها". (محمد فالح صالح، 2004، ص 20، 21)

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

2-2-1- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن أهداف المنظمات تنطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقق 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، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل (سنان الموسوي، 2006، ص 26-27).

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

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

-زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة .
-تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة .
-تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
-توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم و منجزاتهم.
-الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي. (سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، 2008، ص 10)

- 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. (جمال الدين محمد مرسي، 2002 ص 21).
-تحسين أداء المورد البشري وتحليله.

-تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، حيث أن الكفاية الانتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة.
-اختيار أكفأ الاشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لإرجاء مهامهم على أحسن وجه
-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 واقتراحاتهم للمسؤولين. (عادل حسن، 1995، ص 87)

2-3- وظائف ادارة الموارد البشرية:

الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:

1/ تحليل العمل: يقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتحديد مسؤوليات من يقوم بها وتصميمها بالشكل المناسب.

2/ تخطيط القوى العاملة: تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين .

3/ الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفاتهم لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4/ تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة بتحديد الأجر المناسب لها.

5/ تصميم أنظمة الحوافز: تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

6/ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم هذه الوظيفة بمنح العاملين مزايا كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، بالإضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات الاجتماعية والرياضية والإسكان.

7/ تقييم الأداء: مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمستوى المخطط والكشف عن النواحي الايجابية لدعمها والنواحي السلبية لعلاجها.

8/ التدريب: رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية.

9/ تخطيط المسار الوظيفي: يقصد به تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل والترقية والتدريب.

2-4- استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجيات من طرف المؤسسة حتى تتمكن من القيام بذاتها والحفاظ على كيانها بل أكثر من ذلك فإن وضع تلك الاستراتيجيات وتطبيقها يساعدها على التطور والنمو كمثيلاتها من المؤسسات الناجحة.

وتنقسم تلك الإستراتيجيات إلى قسمين أو مرحلتين تتمثل المرحلة الأولى في استراتيجيات قبلية وتعني استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة أما المرحلة الثانية فتتمثل في إستراتيجيات بعدية وتعني وضع الحوافز والأجور لتطوير قدرات الأفراد ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة لمساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.

اولا: الاستراتيجيات القبلية لإدارة الموارد البشرية:

1-استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وهي أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل أو خارج المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية.

-تعريف استقطاب الموارد البشرية:

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب وهي كما يلي:

-الاستقطاب هو: "العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة". (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص92)

-يشير لفظ الاستقطاب إلى "تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاّ الوظائف الشاغرة بالمؤسسة". (عبد العزيز علي حسن، 2009، ص92)

-أهداف استقطاب الموارد البشرية:

-اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تديبر 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 بالعاملين المرغوبين

-مصادر استقطاب الموارد البشرية:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى: مصادر داخلية وأخرى خارجية. (عبد العزيز علي حسن،

2009، ص146)

- المصادر الداخلية:

-**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 الخطة على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

-**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.

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

-**الإعلانات:** يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، ولغرض تحقيق الإعلان لأهدافه في استقطاب.

-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. (خضير كاظم حمود، ياسيف كاسب الخرشة، 2007، ص21)

-الجمعيات والنقابات المهنية: غالبا 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.

-برامج التدريب والتشغيل: تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد وتصميم 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 حسن، 2009، ص146)

2-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 لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

-تعريف الاختيار:

يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه: "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة". (محمد الصيرفي، 2002، ص20)

-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 ومؤهلات الفرد وحاجاته.

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

-اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا.

-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.

-خطوات عملية الاختيار:

يتضح من الشكل أن خطوات عملية الاختيار والتعيين هي:

- **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 دورا هاما في تصفية المتقدمين للعمل.

- **طلب التوظيف:** يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد. (مؤيد سعيد السالم، 2003، ص 82)

- **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.

- **المقابلات:** تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثله حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

- **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.

ثانيا: الاستراتيجيات البعدية لإدارة الموارد البشرية:

1-الأجور:

تمثل الأجور والمرتبات الجزء الأكبر من التعويضات الكمية التي يحصل عليها الفرد، ومحورا هاما لتركيز واهتمام الأفراد في العمل حيث يساعد إدارة الفرد لمدى عدالة الأجور الأساسية على إدارة مدى عدالة المؤسسة ككل، ونتيجة لتأثير الأجور والمرتبات الأساسية على المؤسسة ككل، ينبغي على المؤسسة الحفاظ على نظام سليم وعادل.

- **مفهوم الأجور:** تمثل كلا من الأجور والرواتب تعويضا نقديا مباشر يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها، فيها متشابها من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام: فالشائع في الرواتب

تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معا. (راوية حسن، 1999، ص382)

-أهداف نظام الأجور: ترمي سياسة تحديد الأجور والرواتب في إدارة الموارد البشرية إلى:

-جذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة.

-الحفاظ على الموارد العاملة داخل المؤسسة ومنع تسربها للخارج.

-تشجيع الأفراد بالأجور والرواتب وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينما.

-تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم ماديا عن استثمارهم لقدراتهم في العمل.

-تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للمموس والممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكاناتهم في العمل.

-مراقبة تكاليف الأجور والرواتب من خلال وضع هيكله لها تساعد على التأكد من أن الأجور والرواتب التي

تدفع تتناسب مع حجم العمل. (عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2003، ص211)

2-تحفيز الموارد البشرية:

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة لموظفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في عملية التحفيز بالمؤسسة.

-تعريف الحوافز: لوظيفة التحفيز تعاريف عدة نستعرض فيما يلي بعض منها:

-عرفت "على أنها تمثل القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من الجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة أو التحمس لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص145)

-أنواع الحوافز: توجد عدة طرق لتصنيف الحوافز أهمها ما يلي:

-الحوافز المادية والمعنوية: وتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل والإطعام...الخ. في حين أن الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، وتتخذ هذه الحوافز أيضا عدة أشكال كفرص الترقية، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات...الخ. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص177)

- الحوافز الإيجابية والسلبية: وتتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد وتجذبهم نحو سلوك معين، كالحوافز المادية بأنواعها والحوافز المعنوية، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع.

في حين أن الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلي والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلاوة أو المكافأة... الخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف. (سلاف الموسوي، 2006، ص 232)

- الحوافز الفردية والجماعية: وتكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدى، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس، في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساسا إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة بالإضافة إلى تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال، والملائمة مع ظروف العمل. (السيد عليوة، 2008، ص 108)

- أسس منح الحوافز: إن أي أساس لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز وفيما يلي عرض أهمها: (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص 111)

- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، وفرة في وقت العمل أو التكاليف... الخ.

- المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج احتمالي الوقوع، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات، في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.

- الأقدمية: تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.

- المهارة: بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيارا لمكافأة وتحفيز العاملين لديها، لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد.

وعلى المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها أن تختار التوليفة المناسبة والمثالية لأنواع الحوافز، من أجل الوصول إلى نظام متكامل للحوافز يحفز العاملين على الأداء المتميز، وذلك بالمفاضلة بين الأنواع المختلفة للحوافز، ومدى ملاءمتها للأفراد، من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم.

الابعاد الاستراتيجية لدور ادارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة:

يمكننا إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاحه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة متكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية - وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

2- على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها: (نبيل محمد مرسي، 1999، 77).

1) وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

2) عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.

3) تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاةهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المئوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل أو المستهلك، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كليا، ومن ثم انهيارها!..

4) شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.

5) الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.

6) ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.

7) عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

ثانيا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة والمشاهدة من أهم العناصر المعينة على المشكلات في البحث نظرا لإسهاماتها المتمثلة في التخطيط والتوجيه وضبط المتغيرات إضافة الى ذلك فان الباحث يرجع اليها مرارا وتكرارا وهذا لما لها من دور في الحكم والمقارنة او الاثبات او النفي ومن بين الدراسات التي حاولت التعرف على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة نذكر مايلي:

❖ الدراسة الاولى:

■ عنوان الدراسة: عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر.

- الباحث الذي قام بالدراسة: بورزامة رابح 2010-2011 / رسالة دكتوراه
- اداة البحث: الاستبيان.
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: 120 فردا تم اختيارهم طبقا من موظفين بالمركبات المتعدد الرياضات لولايات الجزائر العاصمة الشلف البلدية المدية.
- الهدف العام من الدراسة:
- الهدف الاساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع الهيئات سواء كانت كبيرة ام صغيرة عامة او خاصة هو تزويد الهيئة الرياضية بموارد بشرية فعالة وتطوير الافراد.
- تساؤلات الدراسة:
- الى اي مدى يمكن ان ينعكس التسيير الاداري للموارد البشرية على فعالية الهيئات الرياضية في ظل العولمة واقتصاد الحر؟
- مدى فعالية التسيير الاداري للموارد البشرية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل عالم العولمة والاقتصاد الحر؟
- هل عملية تسيير الموارد البشرية بالهيئات الرياضية تتماشى مع مستجدات عصر العولمة ونظام الاقتصاد الحر؟
- النتائج المتحصل عليها: - مستوى الرضا العام كان حسنا وهذا لا يعني عدم الاهتمام بالموارد البشري من ناحية تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بالهيئات الرياضية بشكل يساعد الموظفين على تقديم طاقاتهم ومهاراتهم في العمل.
- الاقتراحات:- الاهتمام بالموارد البشري من خلال العمل على حل مشاكل الافراد العاملين بالهيئات الرياضية وكافة المجالات العمل والعمل على تقرير وتنفيذ التسيير الجيد في مجال شؤون الافراد العاملين، والعمل على اعتماد عقود العمل والاوامر الادارية الخاصة بالإجراءات في حدود اللوائح المعمول بها.
- ❖ الدراسة الثانية:
- عنوان الدراسة: تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة دراسة متمحورة حول العنصر البشري المؤهل.
- الباحث الذي قام بالدراسة: - دهينه محمد رضوان - السنة: 2008-2009 - رسالة ماجستير.
- اداة البحث: الاستبيان.
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: 50 فردا تم اختيارهم عشوائيا من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولايي الاغواط والجلفة.
- الهدف العام من الدراسة:

تهدف الدراسة الى وضع المنشأة الرياضية كغيرها من المؤسسات الوطنية مؤسسة انتاجية خدماتية قائمة بذاتها ومستقلة بتسييرها ومواردها وهياكلها ومؤهلة عن طريق طاقمها الاداري ان تدخل المعترك العالمي الاقتصادي بكل ثقة وقوة وحكمة مرافقة لتحدياته وتطوراته وتقلباته ومرافقة للاستثمار الوطني المباشر.

■ تساؤلات الدراسة:

- ماهي التدابير والاجراءات التسييرية والادارية والتشريعية الكفيلة بضمان المنشأة الرياضية الجزائرية بقائها ضمن مصاف نظام العولمة الحديثة دون ان تفقد هويتها ومميزاتها الثقافية والاجتماعية الوطنية؟
- ما مدى الخدمات التي تقدمها على استهلاك وتسويق رياضي وترفيهي واجتماعي يثمن وبرز دورها في المجتمع عن طريق مواردها البشرية من جهة ودورها في المحافل العالمية والنتائج الرياضية من جهة اخرى؟

- ماهي مؤهلات القيادة المسيرة التي تضمن لها ذلك وكذلك جماعة العمل المشرفة؟

■ النتائج المتحصل عليها:

- تشخيص الاسباب التي ادت الى تدهور تسيير المنشأة الرياضية في بلادنا.
- عدم الاهتمام وانعدام العنصر البشري المؤهل في تسيير المنشأة الرياضية.
- كفاءة تطبيق الاسس العلمية الكفيلة في تحقيق التوازن والانسجام بين المنشأة والافراد العاملين فيها.
- العناية الكاملة والمنتجة للمورد البشري حتى يستغل امن استغلال كمصدر من مصادر الاستثمار في المنشأة الرياضية.

■ الاقتراحات:

- تهيئة بيئة تخدم متغيرات الظروف العلمية خصوصا في ميدان الادارة مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات اجهزة وآليات وتطبيق نظم المعلومات تسييره من انترنت، اكسترنات وما الى ذلك من الظروف المحيطة المهنية لسهولة تسيير المؤسسة عموما والموارد البشرية على الخصوص.
- تنمية وتطوير قدرات ومهارات الافراد خصوصا بربط تدريبات وتكوينات ذات تأهيل عال لخدمة التطوير الفردي والجماعي بأساليب وتقنيات حديثة لمواكبة ظروف العولمة.
- ربط المؤسسة واستقلاليتها ماليا لتوفير ظروف التمويل الذاتي وادخال مصادر التمويل الحديثة.

❖ الدراسة الثالثة:

- عنوان الدراسة: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة.
- الباحث الذي قام بالدراسة: الدكتور فريد كورتل 2012 المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة
- اداة البحث: الاستبيان.

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
 - عينة الدراسة: 150 مديرا تم اختيارهم عشوائيا لإدارة الموارد البشرية
 - الهدف العام من الدراسة:
- العولمة عامل مؤثر في استراتيجية ادارة الموارد البشرية، وكذلك انتاجية المنظمة تؤثر في فاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية المستخدمة.

▪ النتائج المتحصل عليها: - ان ظاهرة العولمة تؤثر في وظائف ادارة الموارد البشرية المحلية.

❖ الدراسة الرابعة:

- عنوان الدراسة: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية.
 - الباحث الذي قام بالدراسة: - مدوري نورالدين - السنة: 2010-2011 - رسالة ماجستير.
 - اداة البحث: الاستبيان.
 - المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
 - عينة الدراسة: 134 فردا تم اختيارهم عشوائيا من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغنام.
 - الهدف العام من الدراسة:
- تهدف الدراسة الى 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 ليكونوا سندا ودعما لخطط تدريب فعالة؟
- هل تصميم نظام حوافز عادل سيشجع على رفع الاداء للأفراد وبالتالي تسهل عملية التأقلم مع التغيرات التكنولوجية؟

▪ النتائج المتحصل عليها:

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

▪ الاقتراحات:

- يفضل استراتيجية تدريب قبل نقل التكنولوجيا الحديثة الى المؤسسة وبعد نقلها.

- يجب التركيز على ان التدريب عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها ادارة الموارد البشرية ولن تخصص مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي قمنا باستعراضها والتي تكونت من دراسات متعددة ان هناك اوجه تشابه في الدراسات التي تناولت العولمة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وهذا يضيف على الدراسة الحالية لونا من الحداثة والحيوية.

حيث طبقت علي عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات خدمتية والأخرى اقتصادية، واتفق جميع الدراسات استخدام المنهج الوصفي لتطبيق اجراءات الدراسة، كما استخدم الجميع الاستبانة لجمع المعلومات وهذا ما قمنا به في دراستنا الحالية.

وقد استفدنا من الدراسات السابقة في اثناء الاطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء اداة الدراسة وفي تفسير النتائج التي تسفر عنها الدراسة الحالية، كما استفدنا من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات والتعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسات الحالية.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

- 1- الكلمات الدالة في الدراسة
- 2- الإشكالية
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

= العولمة:

لغة: تعني العولمة في مدلولها اللغوي: "تعميم الشيء وتوسيعه ليشمل العالم كله، وهي تعني هنا تعميم فكر أو أسلوب أو ثقافة أو قيم أو أنماط سلوكية أو توسيع دائري ليشمل العالم بأسره". (محمد حسين أبو العلاء، 2004، 34).

اصطلاحاً: ان العولمة تعني بصورة شاملة حرية انتقال وحركة رؤوس الاموال والسلع والخدمات والايدي العاملة والاستثمارات والمعلومات عبر الحدود الوطنية والاقليمية دون قيود تذكر. (ممدوح محمود منصور، 2003، 16).

التعريف الاجرائي: هي عبارة عن التطورات والتغيرات الهائلة التي حدثت في ميدان الادارة وتتمثل في التمويل والاستثمار وانتقال السلع والخدمات واليد العاملة وبروزها في ادارة الموارد البشرية.

= الاستراتيجية:

لغة: ترجع جذورها الى الكلمة اليونانية استراتيجوس (Strategos) ، والتي تعني الحرية وادارة المعارف لذلك عرفها قاموس اكسفورد (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).

اصطلاحاً: هي اسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذلك بالاخذ بالحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من اجل تحقيق سياساتها واهدافها. (احمد ماهر، 1999، 20).

التعريف الاجرائي: هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفيرها الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط، وهي عملية شاملة.

= الإدارة:

لغة: أدار، يدير، 1- إدارة الشيء: جعله يدور، 2- تولى الأمر والإشراف على سيره.

اصطلاحاً: يعرفها فايول: "هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

يعرف البعض الإدارة على أنها: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام كل الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية. (عبد السلام أبو قحف، 2003، ص 12).

إجرائياً: هي هيئة أو آلية مسؤولة عن تسيير المنشأة من خلال توفير الموارد اللازمة حسب طبيعة نشاط تلك المؤسسة واستغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي جاءت المنشأة أساساً لأجلها.

= تعريف الموارد البشرية:

1- المورد: لغويا هو المصدر أو المنهل أو الثورة أو الطريق وهو مفرد موارد، و المورد هو المكان الذي يأتي الناس

إليه للحصول على شيء يحفف نفعا لهم. (محمد فتحي، 2003، ص 07)

2- الموارد البشرية: 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).

إجرائيا: هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات، والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

= إدارة الموارد البشرية:

"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 ومصالحة المنشأة والعاملين فيها". (محمد فالح صالح، 2004، ص 22)

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.

= استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الاجل مع العنصر البشري في العمل، وكل مايتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة وظروفها واهدافها في ظل شدة المنافسة، والعناية بالموارد البشرية من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطابها وتأهيلها وتطويرها لمواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية بما يمكنها من تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجيا.

2- الإشكالية:

إن الانفتاح الهائل الذي يشهده العالم اليوم وتطور العلاقات الكونية فيه، افرز إلى هذا الوجود ما يسمى بظاهرة العولمة، والتي جعلت كل شعوب العالم في اتصال وتقارب ببعضه البعض في مختلف أوجه الحياة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، حيث أوجدت تقاربا خاصا بين مختلف القضايا والممارسات التنافسية والتي من بينها ادارة الموارد البشرية، حيث بقدر ما يتيح من فرص في التنمية والتعاون في رفع مستوى المجتمعات، تشجيع الابتكار والتحفيز على المبادرة الفردية في المقابل تعرض مخاطر وتحديات تعتمد على أسلوب الهيمنة والاحتكار، وفرض المنافسة الحادة واستخدام وسائل الثورة العلمية والتكنولوجية والقضاء على الشركات والمنظمات الضعيفة في محاولة لتجسيد نظام ذو طابع علمي موحد شعاره البقاء للأقوى. (سعيد بن عبيد بن نبشة، 2007، 12).

وفي ظل كل هذه التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة، تلعب ادارة الموارد البشرية دورا رئيسيا وهاما في تحقيق أهداف المؤسسات وبالخصوص منها الرياضية، وذلك بتكثيف الجهود المخططة لتنمية مهارات الموظفين وترشيد سلوكياتهم بما يزيد من فعالية أدائهم وذلك عن طريق وضع دراسة إستراتيجية وخطط قصيرة، متوسطة وبعيدة المدى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، حيث اتخذت ادارة الموارد البشرية منحى جديد يبرز ثقل وزنها على مستوى الإدارة الرياضية، فاصبحت وظيفة ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والابداع وخدمة العملاء. (النجار فريد، 2007، 07).

فاذا كانت المنافسة هي المبدأ التي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فمما لاشك فيه ان السعي لكسب الرهان اصبح امرا مشروعاً، ولهذا فان المؤسسات مهما كانت طبيعتها، صارت تبذل قصارى جهدها من اجل وضع استراتيجيات لجلب المهارات البشرية من اجل مواجهة التحديات التي تفرضها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الاسواق. (سراج وهيبة، 2012، 04).

فقد دلت العديد من الدراسات في مجال ادارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الرياضية ان هناك العديد من التحديات الحالية و المستقبلية، الناتجة عن آثار العولمة وآلياتها من التغير الدائم والمستمر لنطاق الأعمال، المهارات، والقدرات الواجب توفرها في اليد العاملة، وكذا عدم توازن العرض والطلب في سوق العمل، وعدم تلاؤم المستوى التعليمي ومخرجاته مع متطلبات الوظيفة وأخيرا عدم مواكبة المؤسسات الرياضية للمستجدات والتطورات العالمية التي تشكل عبئا كبيرا عليها، وفي ظل كل الاختلالات والتحديات التي تفرضها العولمة، استوجب على ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية تبني توجهها استراتيجيا ودراسة مستقبلية معمقة، وكذا التخلي عن المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية وانتهاج استراتيجيات فعالة لمواجهة تحديات العولمة وتلبية احتياجات المستقبل.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

= هل لإستراتيجيات ادارة الموارد البشرية دور فعال على مستوى المؤسسات الرياضية في مواجهة تحديات العولمة؟

ومن الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

= هل توجد رهانات وتحديات تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسات الرياضية؟

= هل السياسة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف تكمن في تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعديّة؟

= هل تواجه المؤسسات الرياضية صعوبات وعراقيل في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل كل التطورات العالمية؟

3- أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو تحقيق مجموعة من النقاط الأساسية ومنها:

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

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في احد مواضيع الإدارة الحديثة نسبيا وهو استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة، من خلال إظهار دور انتهاز الاستراتيجيات القبلية والبعديّة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة ومواكبة التطورات والتغيرات العالمية، وذلك على مستوى المؤسسات الرياضية، وإبراز الصعوبات والعراقيل التي تواجه تجسيّدات هذه الاستراتيجيات على الواقع.

5- فرضيات الدراسة:

لقد قمنا بصياغة هذه الفرضيات التي من خلالها نسعى إلى كشف الغموض عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية وكذا التحقق من صحتها عبر المنهج المتبع في هذه الدراسة، وعليه فالفرضية العامة هي كالآتي:

الفرضية العامة:

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

الفرضيات الجزئية:

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

__ يكمن دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف وذلك عن طريق تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعديّة وكذا انتهاج سياسة تنظيمية يواجه فيها تحديات العمولة.

__ ان التطورات العالمية جعلت تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة البحث
- 4- أدوات جمع المعلومات والبيانات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6- الاساليب الاحصائية

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا يخفى على أي باحث أن ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة وأما لأدوات البحث المناسبة فهي أساس إنجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو أحج أدوات المعتمد عليها لإنجاز هذا البحث.

لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بالاطلاع على جميع المصالح التابعة لها، ومن خلال دراستي الاستطلاعية قمت بالتعرف على عدد الموظفين التابعين لها والذين كان عددهم 30 موظف، حيث تم تطبيقها على عينة قوامها 5 افراد.

1-1/ المجال الزمني والمكاني :

أ_ المجال الزمني:

انقسم المجال الدراسي الذي قمنا به في هذه الدراسة إلى مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** قسم خاص بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وتحديد الإطار العام للدراسة حيث شرعت في الإنجاز في الفترة الممتدة من (بداية فيفري إلى غاية اواخر مارس 2017).

- **المرحلة الثانية:** قسم خاص بالجانب التطبيقي امتدت من تاريخ إجراء الدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ابتداء من تاريخ 02 مارس 2017 إلى غاية 11 أبريل 2017، ليمتد التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة، أما توزيع استمارة الاستبيان النهائية على عينة الدراسة فكانت في الفترة الممتدة من 20 أبريل إلى غاية 24 من نفس الشهر مع العلم أنه قد تم استرجاع جميع استمارات الاستبيان.

ب_ **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية لموضوع بحثي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

لمديرية الشباب والرياضة وفق القانون الخاص بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية انشأت بعد التقسيم الإداري الجديد وذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي ولقد ساهمت المديرية في ترقية النشاط الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات اخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات .وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين، ويتركز اساسا نشاط المديرية في متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي لهذه النوادي وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها. وتتعامل المديرية مع مختلف مؤسسات الدولة كالولاية التي تكون محور انشاء الأندية والجمعيات او المساعدات المالية لها. وكذا اعداد التقارير وارسالها إلى وزارة الشباب

والرياضة، هذه التقارير التي تمكن الوزارة من تقييم النشاط الشباني والرياضي للولاية ومنه الدعم المادي والمعنوي للمديرية والهدف من ذلك مضاعفة النشاطات. (دومي عبد الوهاب، 2003، 04).

_ التعريف بالهيئة المشرفة :

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين وتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06_345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427هـ الموافق لـ: 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها وخاصة المادة 5 منه، حيث :

المادة الأولى: طبقا لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06_345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427هـ الموافق لـ: 28 سبتمبر 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية .
المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع (04) مصالح وتظن كالاتي:

01_مصلحة التربية البدنية والرياضية.

02 _ مصلحة نشاطات الشباب.

03_ مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

04_ مصلحة التكوين وإدارة الوسائل .

- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضائهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

_إعداد برامج الإعلام والاتصال والاصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.

_تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية.
- وضع التنظيمات واقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والاقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم اعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها .
- وضع انظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفضها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية واعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة. (دومي عبد الوهاب، 2003، 06).

2- المنهج المتبع في الدراسة:

بما أن المنهج هو عبارة عن قواعد وخطوات التفكير العلمي المنطقي، ويمثل الاعتبارات والاسس التي تشكل طريق الباحث في البحث العلمي والمنطقي فيجب على الباحث أن يلاحظ ويجرب ويستنبط، ويجرب ويستنبط مرة أخرى ويصل إلى تعليمات علمية، أو قوانين جزئية تمهد لبناء النظرية الكلية المفسرة الظواهر المحيطة.

لقد تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعتبر من أكثر مناهج البحث استخداماً وخاصة في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية، ويهتم البحث الوصفي بجمع اوصاف علمية دقيقة للظواهر المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد وطرائقها في النمو والتطور، كما يهدف إلى دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة. (محمد عويش 2005 ، 07).

3-مجتمع وعينة الدراسة:

3-1-مجتمع الدراسة:

يعرفه "Grawitz" على أنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات". (موريس انجرس، 2004، 297).

- وأيضا يعرف مجتمع البحث أنه "جمع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث، ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث. (أحسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسى، 1999،

45)

لذا فإن مجتمع دراستنا يتكون من :

-العاملين الاداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-2- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

فالعينة إذا هي "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك". (رشيد زرواتي،

2007، 334)

وينظر إلى العينة على أنها جزء من كل أو بعض من جميع وتتلخص فكرة دراسة العينات في أنه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003، 22)

وفي دراستي هذه اعتمدت على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 30 موظف، 05 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أما العدد المتبقي الذي هو 25 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

3-3- ضبط متغيرات الدراسة:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة: يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لا يمكن قياسها بطريقة حساسية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة.

-المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، أي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج. (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، 13).

ويظهر المتغير المستقل في البحث في: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

-المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، 134).

ويظهر المتغير التابع في البحث في: تحديات العولمة.

4- أدوات جمع المعلومات والبيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكتيفها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول أن يلجأ إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها. أو بغية التحقق منها ومن صحة ونفي فروضها فاعتمدت في هذا البحث على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى أتمكن من رصد الحقائق والدلائل العلمية التي تسعى دراستي لإثباتها منة خلال إتباع الخطوات التالية:

4-1- استمارة الاستبيان:

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع المعلومات الميدانية حيث الاستبيان "هو الطلب الكتابي لوجهة نظر أو رأي حول موضوع أو مسألة معينة من شخص أو مجموعة من الأشخاص عن طريق ورقة أو استبيان محرر بما أسئلة محددة لكي يجيب الموجه إليه الاستبيان في أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة في نظره أو أن يترك بعض الفراغات ويقوم الشخص بكتابة عبارة مختصرة في الفراغ أو يكون على هيئة صورة أو رسوم ويختار الشخص المطلوب الإجابة أو الصورة التي يراها مناسبة في نظره وينقسم الاستبيان إلى: الاستبيان الحر، أو الاستبيان المقيد، أو الاستبيان المختلط.

وهو "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم مالاها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي. (محمد حسن علاوي، 2005، 22).

ومن خلال الدراسات السابقة انطلق الباحث في إعداد استبانة حول موضوع الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة بالمؤسسات الرياضية.

والتي تعد الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب، وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

-المحور الأول: وقد اشتمل هذا المحور على 7 أسئلة و قد تم استخدام نمط سليم (نعم ، لا). (الرهانات والتحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسة الرياضية).

-المحور الثاني: ويتضمن 7 أسئلة وكذلك قد تم استخدام نمط سليم (نعم ، لا)، تدور حول: (الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف).

-المحور الثالث: ويتضمن 7 أسئلة وقد تم كذلك استخدام نمط سليم (نعم ، لا)، تدور حول: (الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الرياضية في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية).

4-2- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمومترية):

4-2-1- الصدق: بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها باختيار أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان التي قمنا بتطبيق الخصائص السيكمومترية والمتمثلة في الصدق والثبات والموضوعية.

-صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه. (فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، 2002، 127)

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

أ- الصدق الذاتي: تم استخلاص معامل الصدق الذاتي من معامل الثبات الذي بلغ 0.90 وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات. $0.90 = \sqrt{0.81} = \sqrt{A}$

5-2- ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة). (زياد بن عبد الله الدهشة، 2002، 68).

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

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات، وقد بلغت نسبته 0.81 مما نستنتج أن استمارة الاستبيان تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

جدول رقم (01): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
الرهانات والتحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسة الرياضية	07	0. 532
الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف	07	0. 717
الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الرياضية في تجسيد	07	0. 766

		استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية
0.814	21	الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان

يبين الجدول رقم 01 معاملات الثبات بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لمحاور الاستمارة، والذي بين أن معامل الثبات للمحور الأول بلغت نسبة 0.53 أما معامل الثبات للمحور الثاني بلغت 0.71 أما المحور الثالث فبلغت 0.76 أما بالنسبة للدرجة الكلية لثبات الاستبيان بلغت 0.81 وهو قريب من 1 مما نستنتج أن الاستمارة تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها ويؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

5-3-الموضوعية:

يمكن حصرها في مختلف العوامل التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب، وعدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث أي الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية وكذا السرية التامة لها لما يحيط بالمبحوثين وإتباع مختلف الخطوات العلمية والمنهجية لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي. (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2002، 140).

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 5 موظفين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداء من 02 افريل إلى غاية 11 أفريل 2017، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعدها تم تفرغ النتائج، وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرومباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 25 إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين عددهم 5 موظفين، لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 20 أفريل إلى غاية 24 أفريل 2017 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعد تاريخ 18 أفريل تم استرجاع كل الاستمارات.

وبعد ذلك قمت بتفرغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام spss، ابتداء من 26 أفريل 2017، وتم وضع البيانات التي أعطتها نظام spss في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية وكذا، حيث سأقوم بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في الفصل الموالي.

6- الأساليب الإحصائية:

- إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والحكم والتعليق على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المتعلقة بموضوع الدراسة لذا استعملت البرنامج الإحصائي SPSS (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) واعتمدت على التقنيات الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
 - استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.
 - اختبار الكاي $2/\chi^2$ كارتبيع: الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة والاستقلالية.
 - حساب معامل الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي للثبات.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

عرض وتحليل نتائج الاستبيان
مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1/ عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

1-1/ نتائج المحور الاول: " الرهانات والتحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسة الرياضية."

جدول رقم (02): يمثل نتائج اجابات مجتمع البحث عن الاسئلة المتعلقة بالمحور الاول:

رقم	العبارة	التكرار و النسبة المئوية	التقديرات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
			نعم	لا					
1	الوسائل التقنية المستعملة جد متطورة.	التكرار	06	19	6.76	3.84	0.05	1	دالة
		النسبة المئوية	%24	%76					
2	مؤسستك تفسح لك المجال في ابراز مختلف قدراتك وكفاءاتك المهنية.	التكرار	03	22	14.44	3.84	0.05	1	دالة
		النسبة المئوية	%12	%88					
3	تتوافق متطلبات منصبك مع مستواك التعليمي وخبراتك المهنية.	التكرار	05	20	09	3.84	0.05	1	دالة
		النسبة المئوية	%20	%80					
4	مسؤول هذه المؤسسة الرياضية يشجعكم لتكونوا جديدين في عملكم.	التكرار	06	19	6.76	3.84	0.05	1	دالة
		النسبة المئوية	%24	%76					
5	مناصب الشغل داخل المؤسسة شاغلة.	التكرار	02	23	17.64	3.84	0.05	1	دالة
		النسبة المئوية	%8	%92					
6	توازن بين حياتك اليومية والمهنية.	التكرار	05	20	09	3.84	0.05	1	دالة
		النسبة المئوية	%20	%80					
7	تستعين مؤسستك باليد العاملة الأجنبية ذات الكفاءة العالية من اجل تحسين أداء اليد العاملة المحلية.	التكرار	05	20	09	3.84	0.05	1	دالة
		النسبة المئوية	%20	%80					

1= من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **1** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **76%** من عينة البحث اجابوا بأن الوسائل المستعملة ليست جد متطورة، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة ك² الجدولة = **3.84** وهي اصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب: **6.76** وهذا يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج انه رغم وجود وسائل تقنية في المؤسسة الا انها تفتقر الى التكنولوجيا المتطورة التي تساعد في رفع المردودية للمؤسسة.

2= اما فيما يخص نتائج تحليل الاستجابات حول العبارة رقم **2** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **88%** من عينة البحث اجابوا بأن المؤسسة لا تفسح المجال للمبادرة الفردية للموظف، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى

الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي اصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **14.44** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المؤسسة لا تفتح مجالاً للمبادرة الفردية.

3 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **3** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **80%** من عينة البحث اجابوا بأن متطلبات منصبهم لا تتلاءم مع مستواهم التعليمي وخبراتهم المهنية، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي اصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **09** وهذا يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج انه رغم وجود الخبرات المهنية ومستوى تعليمي رفيع الا انه لم يستغل بطريقة حسنة.

4 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **4** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **76%** من عينة البحث اجابوا بأنه لا يوجد تشجيعات مادية او معنوية ليكونوا جديدين في عملهم، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي اصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **6.76** وهذا يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان الطريقة المتبعة من طرف مسؤول المؤسسة لا تساعد في تشجيع الموظفين على الجدية في العمل.

5 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **4** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **92%** من عينة البحث اجابوا بأن هناك مناصب الشغل الشاغرة، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي اصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **17.64** وهذا يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان داخل المؤسسة يوجد مناصب شغل شاغرة لا يشغلها اي موظف بسبب نقص الميزانية المالية.

6 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **6** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **80%** من عينة البحث اجابوا بأنهم لا يوازنون بين حياتهم المهنية وحياتهم اليومية، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي اصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **09** وهذا يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان الموظفين في المؤسسة يقضون معظم وقتهم في العمل.

7 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **7** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **80%** من عينة البحث اجابوا بأنهم لا يستفيدوا من الخبرات الاجنبية، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي اصغر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **09** وهذا يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المؤسسة ليست لها اي مبادرة في هذا المجال وان كانت فهي ضئيلة.

1-2/ نتائج المحور الثاني: "الاستراتيجيات القبلية والبعديّة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف"
جدول رقم (03): يمثل نتائج اجابات مجتمع البحث عن الاسئلة المتعلقة بالمحور الثاني:

الاستنتاج الاحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	التقديرات		التكرار و النسبة المئوية	العبرة	رقم
					لا	نعم			
دالة	1	0.05	3.84	09	05	20	التكرار	تم توظيفك على اساس الاختيار والكفاءة.	1
					%20	%80	النسبة المئوية		
غير دالة	1	0.05	3.84	3.24	17	08	التكرار	انت راض عن المهام الموكلة لك	2
					%68	%32	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	14.44	22	03	التكرار	تشارك في اتخاذ القرارات داخل مؤسستك.	3
					%88	%12	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	17.64	03	23	التكرار	الاجر الذي تتقاضاه غير كاف.	4
					%08	%92	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	11.56	04	21	التكرار	تحتاج لوسائل تحفيزية مرضية في عملك.	5
					%16	%84	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	11.56	04	21	التكرار	تحتاج الى دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل.	6
					%16	%84	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	21.16	01	24	التكرار	علاقتك مع مسؤولك جيدة.	7
					%04	%96	النسبة المئوية		

1= من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم 1 يتبين أن نسبة كبيرة وهي 80% من عينة البحث اجابوا بأنهم وظيفوا على اساس الاختيار والكفاءة، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 حيث كانت قيمة كا² المجدولة = 3.84 وهي اصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 09 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان اغلب الموظفين تم تعيينهم على اساس الاختيار والكفاءة المهنية.

2= من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم 2 يتبين أن نسبة كبيرة وهي 68% من عينة البحث اجابوا بأنهم غير راضين عن المهام الموكلة اليهم، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 حيث كانت قيمة كا² المجدولة = 3.84 وهي اكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي

تقدر ب: **3.24** وهذا ما يدل انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان معظم الموظفين غير راضين عن المهام الموكلة لهم.

3 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **3** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **88%** من عينة البحث اجابوا بأنهم لا يشركوا في اتخاذ قرارات المؤسسة، وهو ما يؤكد مقداركا² عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة كا² الجدولة = **3.84** وهي اصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: **14.44** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار اشراك الموظفين في عملية اتخاذ قرارات المتعلقة بالمؤسسة وبالتالي فهي لا تترك لهم مجال لإبداء رأيهم.

4 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **4** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **92%** من عينة البحث اجابوا بأن الاجر الذي يتقاضونه غير كاف، وهو ما يؤكد مقداركا² عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة كا² الجدولة = **3.84** وهي اكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: **17.64** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية ومنه نستنتج ان الموظف غير راض عن الاجر الممنوح له.

5 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **5** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **84%** من عينة البحث اجابوا بأن الوسائل التحفيزية المرضية ضرورية في مجال عملهم، وهو ما يؤكد مقداركا² عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة كا² الجدولة = **3.84** وهي اكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: **11.56** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المؤسسة تتوفر على وسائل تحفيزية غير النسبة للموظف مشجعة وغير مرضية بالنسبة للموظف وبالتالي يطالب بتحسين هذا الجانب.

6 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **6** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **68%** من عينة البحث اجابوا بأنهم بحاجة الى تلقي تدريبات وتكوينات تساعدهم في العمل، وهو ما يؤكد مقداركا² عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة كا² الجدولة = **3.84** وهي اكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: **3.24** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المؤسسة لا تهتم كثيرا بتكوين موظفيها.

7 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **7** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **96%** من عينة البحث اجابوا بأن لهم علاقة جيدة مع مسؤولهم غير راضين عن المهام الموكلة اليهم، وهو ما يؤكد مقداركا² عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة كا² الجدولة = **3.84** وهي اكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: **21.16** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان معظم الموظفين راضين عن تعامل المسؤول معهم حيث أنهم يرونها جيدة.

1-3/ نتائج الحور الثالث: " الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الرياضية في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية "

جدول رقم (04): يمثل نتائج اجابات مجتمع البحث عن الاسئلة المتعلقة بالمحور الثالث:

الاستنتاج الاحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	التقديرات		التكرار و النسبة المئوية	العبارة	رقم
					لا	نعم			
غير دالة	1	0.05	3.84	3.24	17	08	التكرار	لديكم استراتيجية للبحث والتطوير.	1
					%68	%32	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	4.84	18	07	التكرار	توفر لك مؤسستك الجو المادي والنفسي المريح	2
					%72	%28	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	09	20	05	التكرار	تتوفر هذه المؤسسة الرياضية على مدرين ذوي كفاءة عالية جدا.	3
					%80	%20	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	4.84	18	07	التكرار	النظام الاداري الذي تفرضه مؤسستكم يسمح بالاستغلال الامثل للكفاءات التي تملكها.	4
					%72	%28	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	11.56	21	04	التكرار	تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة.	5
					%84	%16	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	6.76	19	06	التكرار	الميزانية المالية المخصصة لإدارة الموارد البشرية كافية.	6
					%76	%24	النسبة المئوية		
دالة	1	0.05	3.84	09	20	05	التكرار	ترى أن توزيع الأجور عادل داخل المؤسسة.	7
					%80	%20	النسبة المئوية		

1= من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم 1 يتبين أن نسبة كبيرة وهي %68 من عينة البحث اجابوا بأن المؤسسة ليس لديها استراتيجية للبحث والتطوير وان كانت تبقى ضعيفة، وهو ما يؤكد مقداركا² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 حيث كانت قيمة كا² المجدولة = 3.84 وهي أكبر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب: 3.24 وهذا ما يدل انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المؤسسة لديها ضعف في تطبيق استراتيجية للبحث والتطوير تساعد في التسيير والرفع من مستوى الاداء واجاد الطرق المناسبة في البحث.

2= من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم 2 يتبين أن نسبة كبيرة وهي %72 من عينة البحث اجابوا بأن المؤسسة لا توفر جو ماديا ونفسيا مريحا، وهو ما يؤكد مقداركا² عند مستوى

الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي أكبر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **4.84** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المؤسسة الرياضية لا توفر الجو المادي والنفسي المريح للموظفين.

3 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **3** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **80%** من عينة البحث اجابوا أن المديرين ليسوا ذو كفاءة عالية، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي أكبر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **09** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المديرين ليسوا ذو كفاءة عالية.

4 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **4** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **72%** من عينة البحث اجابوا بأن النظام الاداري لا يسمح باستغلال كل الموارد البشرية المتوفرة داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي أكبر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **4.84** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان على المؤسسة الرياضية اتباع سياسة او نظام اداري اكثر صرامة لغرض استغلال كل الموارد المتاحة لها.

5 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **5** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **84%** من عينة البحث اجابوا بأن المعلومات المتحصل عنها من المحيط لا تنشر داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي أكبر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **11.56** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المؤسسة لا تقوم بإعطاء نظرة او فكرة للعاملين على ما يحدث خارج المؤسسة.

6 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **6** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **76%** من عينة البحث اجابوا بأن الميزانية المخصصة للموارد البشرية غير كافية، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي أكبر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي تقدر ب: **6.76** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان الميزانية المخصصة للموارد البشرية غير كافية داخل المؤسسة.

7 = من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم **7** يتبين أن نسبة كبيرة وهي **80%** من عينة البحث اجابوا بأن توزيع الاجور غير عادل داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد مقدار χ^2 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **1** حيث كانت قيمة χ^2 الجدولة = **3.84** وهي أكبر من قيمة χ^2 المحسوبة والتي

تقدر ب: **09** وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية. ومنه نستنتج ان المؤسسة لا تهتم بالجانب الاجتماعي للموظف.

2/ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

1-2/ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الاولى:

تهتم هذه الفرضية بإبراز التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة في جميع الميادين باعتبارها عملية مستمرة ودائمة تفرض إتباع نمط محدد واحد عالمي يتطلب توفير شروط وظروف محددة ومتفق عليها دوليا، وهذه الأخيرة تتمثل في ضرورة توفير المؤسسة لكل من الوسائل المادية والتقنية المتطورة والمتجددة التي تعتمد على تكنولوجيا عالية، تسهل للموظف القيام بمهامه.

وكذا المؤسسة أن تملك إمكانيات مالية ومادية تستقطب بها العاملين ذوي الكفاءة العالية، التي بها ترفع من مستوى مردودية المؤسسة.

وعموما يمكن القول من هذا المنطلق وعلى ضوء الدراسة الإحصائية للجدول وتحليله أن مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تملك بعض الإمكانيات المادية والتقنية التي تبقى محدودة جدا أمام التغيرات الفكرية والتطورات التقنية غير المحدودة في العالم وأنها لا تملك الإمكانيات المادية أو الفكرية التي تستغل بها المورد البشري استغلالا عقلايا وتنميتها وتطويره بما يلائم مستجدات العصر، حيث تعاني مشكل تقادم رأس المال البشري وتفترق إلى العوامل التي تعتمد عليها في استقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية التي بهم تواجه هذه المنافسات الدولية الشرسة في ظل العولمة واقتصاد الحر.

حيث نجد اقتناء العتاد والوسائل تحتل أكبر حصة في الميزانية المالية والتي بالرغم من ذلك فهي لا تستجيب لمتطلبات أنشطة وفعاليات كثيرة، فيما أهملت عدة جوانب أساسية في مجال إدارة الموارد البشرية وهذا ناتج عن عدم إدراك القيادات الإدارية بالدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة.

ومن خلال ما سبق توضح صحة الفرضية الأولى التي تدل على أن ظاهرة العولمة هي عملية قائمة تفرض وجودها بما تحمله من تحديات ومخاطر في جميع المجالات وخاصة مجال الموارد البشرية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة فريد كورتل **2012** "استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة" ومن اهم النتائج المتحصل عليها: العولمة عامل مؤثر في استراتيجية ادارة الموارد البشرية، وكذلك انتاجية المنظمة تؤثر في فاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية المستخدمة.

2-2/ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توضح الفرضية الثانية إتباع استراتيجيات سواء كانت قبلية أو بعدية في إدارة الموارد البشرية وذلك باتخاذ سياسة تنظيمية تضمن للمؤسسة البقاء والمنافسة خاصة في ظل العولمة والاقتصاد الحر تحت شعار "البقاء للأقوى".

من خلال الدراسة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها يتبين ان إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة اعتمدت بعض الاستراتيجيات القبلية منها عملية التوظيف ومستوى الموظفين داخل المديرية، فنجد انه تم الاختيار والانتقاء حسب المؤهلات العلمية، الا ان عملية استقطاب اليد العاملة تعاني نقصا كبيرا نظرا لنقص الإمكانيات المادية والتقنية.

أما فيما يخص الاستراتيجيات البعدية من التدريب والتكوين والتحفيز ونظام الأجور فإنه بحسب إجابات الموظفين نجدهم غير راضين في هذا الجانب، حيث أن الأجور غير كافية وإمكانيات التدريب والتكوين ليست في متناول معظمهم، وكذا التحفيز التي يتلقونها ليست جيدة أو في مستوى يشجع الموظف على العمل أكثر وبالتالي ما يمكن استنتاجه أن مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لم تعتمد كل الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن من خلال كل هذا يثبت تحقق صحة الفرضية الثانية في ضرورة اعتماد الإستراتيجيات سواء القبلية أو البعدية في إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة **مدوري نورالدين: 2010-2011** "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية" ومن اهم النتائج المتحصل عليها: مساهمة استراتيجية ادارة الموارد البشرية تحقيق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية.

2-3/ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من أجل التحقق من صحة الفرضية الثالثة للبحث والتي أردنا من خلالها إبراز انه هناك عوائق وصعوبات في تحقيق أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الرياضية نتيجة التطورات والتغيرات العالمية.

ومن خلال تحليلنا لعبارات المحور الثالث الخاصة بهذه الفرضية فإننا نستطيع إثبات صحتها، حيث انه توصلنا إلى أنه فعلا توجد عراقيل وصعوبات سواء مادية أو معنوية أو تسييرية في تحقيق الأهداف التي تنشدها إليها مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من إدارتها لمواردها البشرية، وذلك لصعوبة تطبيق وتجسيد أهم الإستراتيجيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية.

حيث أن أهم هذه الصعوبات تكمن في نقص المورد البشري ذوي الكفاءة العالية جداً، فهي تبقى دائماً تعاني اليد العاملة من نقص التكوين والتدريب والتي مصدرها نقص الميزانية اللازمة لتنظيم الدورات التكوينية في المجال، كما لا ننكر وجود عراقيل تسييرية داخل المديرية فهي لا تتبع سياسة محكمة في تخطيط القوى العاملة.

إلا أنه يمكن لإدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إدراك ما فاتها من تحقيق أهداف مؤسساتهم من خلال إيجاد حلول لهذه العراقيل واتباع سياسة تنظيمية في إدارة مواردها البشرية.

وعليه فإن من خلال كل هذا يثبت تحقق صحة الفرضية الثالثة، انه فعلا توجد عراقيل تسييرية، مادية ومعنوية تحول دون اعتماد الإستراتيجيات سواء القبلية أو البعدية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة **دهينة محمد رضوان: 2008-2009** "تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة دراسة متمحورة حول العنصر البشري المؤهل" ومن اهم النتائج المتحصل عليها: عدم الاهتمام وانعدام العنصر البشري المؤهل في تسيير المنشأة الرياضية وكيفية تطبيق الاسس العلمية الكفيلة في تحقيق التوازن والانسجام بين المنشأة والافراد العاملين فيها.

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- الاقتراحات
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة
- 4- قائمة المراجع
- 5- الملاحق
- 6- الملخص

1- استنتاجات عامة:

من خلال دراستنا لموضوع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة امكنا صياغة الاستنتاجات التالية:

1- ان العولمة ظاهرة متغيرة لا تعرف الاستقرار والثبات وتيار اوجدته المصلحة وافرزته الحاجة وغذته الرغبة ومن لا يتعامل مع هذا التيار بحكمة تجرفه عالياً التهميش والزوال والازاحة عن الطريق.

2- ان العولمة ظاهرة لا يجدي معها الانكار والاستنكار، بل تحتاج الى اعتراف مبني على الادراك الواعي وهي عملية تقوم على العلم ، المعرفة، الفهم، التحليل، الاستعاب واختيار الطريق الامثل الذي يوصل الى امتطاء ظهر هذه الظاهرة والفوق بها.

3- تعتبر تطورات التقنية غير محدودة وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسة المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها وبعض نواتجها في الوقت نفسه.

4- ينبغي الادراك ان العولمة في حد ذاتها ايدولوجية وليس صحيحا ان يقال ان العولمة تعني نهاية الايدولوجيات فالليبرالية (هي فلسفة العولمة) تعني ببساطة دعني حرا لا عمل ما اريد وكيفما اريد، فالسوق وحدها هي ضابطي، ولا مجال للضغط علي بقوانينك وقيمك (او اخلاقك)، فالسوق وحده هو الفاصل واذا رفضنا ذلك فنحن ضد العولمة وسنبقى متخلفين.

5- ان التعاون مطلوب مابين الامم والتكنولوجيا التي يمتلكها العالم اليوم هي في الاصل ملك للإنسانية جمعاء، اذا انها تراكم المعارف غير الاجيال العديدة من مختلف الاعراف والاديان واذا كانت التكنولوجيا هي عنوان العولمة وشعاره فانه يتعين علينا الاستثمار في مجال التعليم (بكل مستوياته) والبحث العلمي، وكذا الاستثمار في مجال التدريب والتأهيل العاليين.

6- ان ثورة المعرفة هي الاساس في عصر العولمة وبالتالي فان كل عنصر لا يتأقلم مع العولمة من حيث معرفة اخر تقنياتها سيكون بمثابة الامي الذي لا يعرف القراءة والكتابة في وقتنا الحالي.

2- الاقتراحات:

على ضوء النتائج التي توصلت اليه الدراسة فان الباحث يقترح مجموعة من الاقتراحات ويمكن اجمالها فيما يلي:

1- تطوير كافة الامكانيات المادية والتقنية الجدد متطورة، سواء للموظفين او المدربين لتواكب متطلبات العولمة.

2- تطوير الهياكل القاعدية التي تتسم بالضعف الكبير، وهذا من اجل امكانية استيعابها للبرامج الحالية والمستقبلية، حتى تواكب العصر.

3- الاهتمام اكثر بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات مع الخارج ومواكبة مجال التكوين في المهن الجديدة والمشاركة في البرامج العلمية والتواصل مع المراكز العالمية المختصة بمجال الموارد البشرية والتعرف على ما وصلت اليه من تطورات في مجال تنمية الموارد البشرية.

4- استغلال المورد البشري المتوفر عن طريق اتباع سياسة تنظيمية ملائمة تخدم اهداف المؤسسة ومواكبة التغيرات التي تحصل سوق العمل.

5- العمل على فتح فرص الاستثمار الاجنبي في القطاع الرياضي خاصة في ميدان الادارة والتسيير الرياضي للاستفادة من احدث نظريات الادارة الرياضية والتماشي مع تكنولوجيا الدول المتقدمة في هذا المجال.

6- على هذه المؤسسة الاستثمار في البحث والتطوير، لتنمية القدرات الخاصة بها، واستغلال المعارف، وانشاء الابداعات فيها.

7- انشاء منظومة اعلامية اقتصادية حديثة، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لهذه المؤسسة، من خلال انشاء نظام معلومات وطني.

8- استعمال وسائل التسيير الحديثة واتباع الاساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة الرياضية.

3- الافاق المستقبلية للدراسة:

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الاشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

1- تهيئة القواعد والاجراءات والقوانين بما يتوافق مع ظروف العولمة والتغيرات الحديثة.

2- ربط المؤسسة واستقلاليتها ماليا لتوفير ظروف التمويل الذاتي وادخال مصادر التمويل الحديثة.

3- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

4- الاعتماد على الموارد البشرية كوسيلة ادارية رائدة لتطوير مهارات التسيير في الميدان الرياضي في ظل العولمة.

5- توحيد الجهود البدني الرياضي الفكري لبلوغ اهداف المؤسسة المتمثل في تقديم خدمات ترفيهية وتنافسية

مكثفة تحقيقا لمبدأ الاستثمار و الانتاج و التسويق الرياضي البدني في ظل معطيات العولمة والانفتاح الاقتصادي.

وأخيرا، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل

الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة،

ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لا بد وأن يلازمه النقص، وهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه.

قائمة المصادر والمراجع

4- قائمة المصادر والمراجع:

اولا:المصادر: القرآن الكريم:

- سورة إبراهيم، الآية: 8.

- حديث نبوي شريف، رواه الترمذي.

ثانيا: المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
- 2- احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدر الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 3- امين سمير وآخرون، ثقافة العولمة وعولمة الثقافة، دار الفكر، دمشق 2000.
- 4- جمال الدين محمد المرسي واخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 5- حازم الببلاوي، الانظام الاقتصادي الدولي المعاصر، عالم المعرفة، الكويت، 1998.
- 6- حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسي، مبادئ البحث العلمي، منشأة المعارف الإسكندرية، 1999.
- 7- حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 8- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- 9- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 9- مؤيد سعيد السالم، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 10- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 11- محسن احمد الخضير، العولمة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- 12- محمد احمد السامرائي، العولمة السياسية ومخاطرها على الوطن العربي دار الفكر، دمشق، 2003.
- 13- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2002.
- 14- محمد حسن علاوي، اسامة الكامل راتب، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- 15- محمد حسين ابو العلاء، ديكتاتورية العولمة، قراءة تحليلية للمثقف، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2004.
- 16- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 17- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.

- 18- محمد عويش، البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية، الدراسة والتشخيص في بحوث الممارسة، شمس المعارف، القاهرة، 2005.
- 19- مصطفى مجدي الجمال، تأملات في ايدولوجيا التدخل الانساني الدولي "دراسات استراتيجية"، مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد الثاني، 2001.
- 20- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 21- ممدوح محمود منصور، العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة الابعاد، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 22- مروان عبد المجيد ابراهيم، الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2000.
- 23- نبيل محمد مرسي ادارة الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 24- النجار فريد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2007.
- 25- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 26- سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
- 27- سلاف الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي لمنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 28- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 29- عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
- 30- عامر خطيب، اصول التربية، مكتبة القدس، غزة، 2004.
- 31- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
- 32- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 33- عبد المنعم السيد علي، العرب في العولمة بين التبعية والاحتواء والتكامل الاقتصادي العربي، المستقبل العربي، 2003.
- 34- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية لمنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
- 35- عبد العزيز سنبل، التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الواحد والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002.
- 36- عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 37- علي علي حبشي، العولمة والبحث العلمي، ملحق الاهرام الاقتصادي، مصر، 1998.

38- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002.

39- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

40- القصبي غازي، العولمة والهوية الوطنية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002.

41- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.

42- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومه، الطبعة الاولى، الجزائر، 2007.

ثالثا: قائمة الاطروحات والرسائل العلمية:

43- بورزامة رابع، عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، رسالة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر3، 2010-2011.

44- دهينة محمد رضوان، تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة دراسة متمحورة حول العنصر البشري المؤهل، رسالة ماجستير السنة، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر3، 2008-2009.

45- دومي عبد الوهاب، تصميم وأنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2003.

46- زياد بن عبد الله الدهشة: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبرغ، ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2002.

47- مدوري نورالدين، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2010-2011.

48- سعيد بن عبيد بن نبشة، استراتيجية ادارة المارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنية بمدينة الرياض، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007.

49- سراج وهيبه، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.

رابعا: قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

50- احمد عبد الرحمان، العولمة، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، 1999.

51- فريد كورتل، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان لبنان، 2012.

خامسا: القوانين:

52-المرسوم التنفيذي رقم: 240/02 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006.

53-المرسوم التنفيذي: 410/05 المؤرخ في 12 رمضان 1426، الموافق لـ 19 أكتوبر 2005.

الأملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد الماوم وثقافات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مديرية الشباب والرياضة
لولاية المسيلة
البريد الوارد
الرقم: 2.4 AVR 2017
بتاريخ:

تسهيل مهمة

الى السيد: مدير

مديرية الشباب والرياضة

بالحياتة

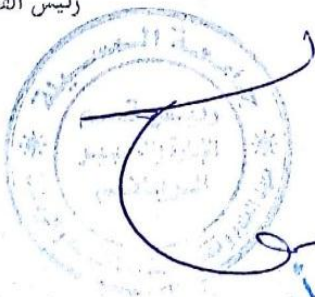
يشرفنا ان نلتهمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب(ة): مسوار عمر
- الطالب :
- السنة : الثانية باس
- التخصص : ادارة وتنظيم الرياضة
- السنة الجامعية : 2017 / 2016

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع :

استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات الهولمة

رئيس القسم



دايف رجيم احمد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة وتسيير رياضي

استمارة استبيان

موجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

بعد كامل التحية والاحترام

في اطار البحث العلمي وضمن نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي، تحت عنوان: "الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة بالمؤسسات الرياضية"

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجوا منكم اختيار الإجابة التي تناسب أرائكم وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب مع العلم انه لا توجد هناك عبارات صحيحة وأخرى خاطئة.

ولكم مني جزيل الشكر على تعاونكم.

- تحت إشراف الأستاذ:

- إعداد الطالب:

- صدراتي حبيب

- منوار عمر

. المحور الأول : الرهانات والتحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسة الرياضية.

الرقم	العبارة	نعم	لا
01	هل الوسائل التقنية المستعملة في المؤسسة جد متطورة؟		
02	هل مؤسستك تفسح لك المجال في ابراز مختلف قدراتك وكفاءاتك المهنية؟		
03	هل تتوافق متطلبات منصبك مع مستواك التعليمي وخبراتك المهنية؟		
04	هل مسؤول هذه المؤسسة الرياضية يشجعكم لتكونوا جديين في عملكم؟		
05	هل كل مناصب الشغل داخل المؤسسة شاغلة؟		

06	هل توازن بين حياتك اليومية والمهنية؟
07	هل تستعين مؤسستك باليد العاملة الأجنبية ذات الكفاءة العالية من أجل تحسين أداء اليد العاملة المحلية؟

المحور الثاني : الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف.

الرقم	العبارة	نعم	لا
01	هل تم توظيفك على اساس الاختيار والكفاءة؟		
02	هل انت راض عن المهام الموكلة لك؟		
03	هل تشارك في اتخاذ القرارات داخل مؤسستك؟		
04	هل الاجر الذي تتقاضاه غير كاف؟		
05	هل تحتاج لوسائل تحفيزية مرضية في عملك؟		
06	هل تحتاج الى دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل؟		
07	هل علاقتك مع مسؤولك جيدة؟		

. المحور الثالث : الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الرياضية في تجسيد استراتيجيات ادارة

الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية.

الرقم	العبارة	نعم	لا
01	هل لديكم إستراتيجية للبحث والتطوير ؟		
02	هل توفر لك مؤسستك الجو المادي والنفسي المريح؟		
03	هل تتوفر هذه المؤسسة الرياضية على مدربين ذوي كفاءة عالية جدا؟		
04	هل النظام الاداري الذي تفرضه مؤسستكم يسمح بالاستغلال الامثل للكفاءات التي تملكها؟		
05	هل تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة؟		
06	هل الميزانية المالية المخصصة لإدارة الموارد البشرية كافية؟		
07	هل ترى أن توزيع الأجور عادل داخل المؤسسة؟		

مكشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لمذكرات ماستر

للفترة [٢٠١٧/٢٠١٦]

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

قسم : الادارة والتسيير الرياضي .

رقم التسلسل :

رقم التسجيل: 12/d10/491

الطالب: منوار عمر

تاريخ المناقشة: 2017/05/18

عنوان المذكرة: الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

بالمؤسسات الرياضية.

لغة المذكرة: اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - ولاية المسيلة -

الجامعة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : صدراقي حبيب

عدد الصفحات : 65

فرع : ادارة وتسيير رياضي

التخصص: ادارة وتنظيم رياضي

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات

العولمة بالمؤسسات الرياضية.

الهدف من الدراسة :

- معرفة اهم الاستراتيجيات القبلية والبعديّة لإدارة الموارد البشرية.
 - إبراز تحديات ومخاطر العولمة في الميدان الرياضي خاصة.
 - ايضاح واقع ادارة الموارد البشرية واهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في ظل التطورات العالمية.
 - ابراز اهمية المورد البشري على مستوى المؤسسات الرياضية.
- مشكلة الدراسة : هل لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية دور فعال على مستوى المؤسسات الرياضية في مواجهة تحديات العولمة؟

التساؤلات الجزئية:

- =هل توجد رهانات وتحديات تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسات الرياضية؟
- =هل السياسة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف تكمن في تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعديّة؟
- =هل تواجه المؤسسات الرياضية صعوبات وعراقيل في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل كل التطورات العالمية؟

فرضيات الدراسة :

- _ 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 الاهداف وذلك عن طريق تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعديّة وكذا انتهاج سياسة تنظيمية يواجه فيها تحديات العولمة.
 - _ ان التطورات العالمية جعلت تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الرياضية صعبة التحقيق.
- المنهج المتبع في الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باعتباره انسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .

الأدوات المستخدمة في الدراسة : تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والكا 2 ومعامل ألفا كرونباخ.

كلمات المفتاحية : الاستراتيجيات - ادارة الموارد البشرية - العولمة - المؤسسات الرياضية
بالفرنسية

Mots clés: strategies – gestion des ressources humaines –
– mondialisation – institutions sportives

بالإنجليزية

Keywords.- strategies – human resources management –
globalization – sports institutions

جاء هذا البحث في فصول.

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

- تم ابراز الرهانات والتحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسة الرياضية.
- تم إبراز أهمية مساهمة الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف.
- معرفة الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الرياضية في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية.

توصل الباحث للعديد من التوصيات أهمها :

- 1- ان العولمة ظاهرة متغيرة لا تعرف الاستقرار والثبات وتيار اوجدته المصلحة وافرزته الحاجة وغذته الرغبة ومن لا يتعامل مع هذا التيار بحكمة تجرّفه عالياً التهميش والزوال والازاحة عن الطريق.
 - 2- ان العولمة ظاهرة لا يجدي معها الانكار والاستنكار، بل تحتاج الى اعتراف مبني على الادراك الواعي وهي عملية تقوم على العلم ، المعرفة، الفهم، التحليل، الاستيعاب واختيار الطريق الامثل الذي يوصل الى امتطاء ظهر هذه الظاهرة والتفوق بها.
 - 3- تطوير كافة الامكانيات المادية والتقنية الجدد متطورة، سواء للموظفين او المدربين لتواكب متطلبات العولمة.
- كشاف بالفرنسية

Faculté Institut des sciences et des activités sportives et techniques et physiques

Département: gestion et admintratin

N° d'ordre :

N° d'inscription : 12 /D10/491

Chercheur : MENOUAR AMAR

Soutenu publiquement le : 18/05/2017

Titre de la thèse (mémoire) : Difficultes d'application des strategies de gestion des ressources humaiens face aux defies de la mondialisation dans les institutions sportives

Language de la thèse : Arabe

Modèle de la thèse : Mastre

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur: sadrati habib

Grade : conferencier

Nombre de page : 65

Spécialité : admintratin et gestion des sports

Option :

Résumé : **Titre de l'étude:** Difficultes d'application des strategies de gestion des ressources humaiens face aux defies de la mondialisation dans les institutions sportives

Le but de l'étude:

- Mettre en évidence les défis et les risques de la mondialisation dans le domaine du sport, en particulier.
- de clarifier la réalité de la gestion des ressources humaines et les principales difficultés et obstacles rencontrés dans le contexte des évolutions mondiales.
- En soulignant l'importance des ressources humaines au niveau des institutions sportives.

Problématique: Les stratégies de gestion des ressources humaines joue un rôle actif au niveau des institutions sportives pour répondre aux défis de la mondialisation ?

hypothèses:

- Il y a des enjeux et des défis posés par le phénomène de la mondialisation aux institutions sportives, qui transportent plusieurs énormes possibilités et menaces.
- Le rôle de la gestion des ressources humaines se situe dans la réalisation des objectifs par le biais de l'application de tribal et stratégies de Walbadeh ainsi que l'adoption d'une politique organisationnelle dans laquelle sont confrontés aux défis de la mondialisation.
- Les développements mondiaux ont fait l'incarnation des ressources

humaines les stratégies de gestion au niveau des institutions sportives difficilement réalisables.

Mots clés : strategies – gestion des ressources humains –

– mondialisation – institutions sportives

– **Les résultats atteints les plus importants sont:**

1. la mondialisation est un phénomène d'évolution qui ne définit pas de stabilité, robustesse, une marée d'intérêt, un besoin, nourrie par le désir et ceux qui ne traitent pas cette tendance avec sagesse, être emporté par les niveaux élevés de marginalisation, de disparition et de déplacement.

2. la mondialisation est un phénomène qui ne fonctionne pas avec le déni et la désapprobation, mais nécessite une reconnaissance bien informée qui est un processus fondé sur la science, connaissance, compréhension, analyse, absorption et sélection de l'itinéraire optimal pour monter à l'arrière de ce phénomène et Excel.

3. de développer tout le matériel très sophistiqué et les capacités techniques, du personnel et des formateurs, pour répondre aux exigences de la mondialisation.

4. le développement des infrastructures de base, qui est très faible, afin d'être en mesure d'accueillir des programmes actuels et futurs, afin de suivre le rythme avec le temps.

Test du Khi-deux

Fréquences

هل الوسائل التقنية المستعملة في المؤسسة جد متطورة ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	6	12,5	-6,5
لا	19	12,5	6,5
Total	25		

هل مؤسستك تفسح لك المجال في ابراز مختلف قدراتك وكفاءاتك المهنية ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	3	12,5	-9,5
لا	22	12,5	9,5
Total	25		

هل تتوافق متطلبات منصبك مع مستواك التعليمي وخبراتك المهنية ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	5	12,5	-7,5
لا	20	12,5	7,5
Total	25		

هل مسؤول هذه المؤسسة الرياضية يشجعكم لتكونوا جديدين في عملكم ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	6	12,5	-6,5
لا	19	12,5	6,5
Total	25		

هل كل مناصب الشغل داخل المؤسسة شاغلة ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	2	12,5	-10,5
لا	23	12,5	10,5
Total	25		

هل توازن بين حياتك اليومية والمهنية ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	5	12,5	-7,5
لا	20	12,5	7,5
Total	25		

هل تستعين مؤسستك باليد العاملة الاجنبية ذات الكفاءة العالية من اجل تحسين

اداء اليد العاملة المحلية ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	5	12,5	-7,5
لا	20	12,5	7,5
Total	25		

Test

		هل الوسائل التقنية المستعملة في المؤسسة جد متطورة ؟
Khi-deux		6,760 ^a
ddl		1
	Signification	,015 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,013
	Intervalle de confiance à 95%	
	Borne supérieure	,017

Test

		هل مؤسستك تفسح لك المجال في ابراز مختلف قدراتك وكفاءاتك المهنية ؟
Khi-deux		14,440 ^a
ddl		1
	Signification	,000 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,000
	Intervalle de confiance à 95%	
	Borne supérieure	,000

Test

		هل تتوافق متطلبات منصبك مع مستواك التعليمي وخبراتك المهنية ؟
Khi-deux		9,000 ^a
ddl		1
	Signification	,004 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,003
	Intervalle de confiance à 95%	
	Borne supérieure	,006

Test

	هل مسؤول هذه المؤسسة الرياضية يشجعكم لتكونوا جديين في عملكم؟	
Khi-deux		6,760 ^a
ddl		1
	Signification	,015 ^b
Signification de Monte Carlo	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure
		,013
		Borne supérieure
		,017

Test

	هل كل مناصب الشغل داخل المؤسسة شاغلة؟	
Khi-deux		17,640 ^a
ddl		1
	Signification	,000 ^b
Signification de Monte Carlo	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure
		,000
		Borne supérieure
		,000

Test

	هل توازن بين حياتك اليومية والمهنية؟	
Khi-deux		9,000 ^a
ddl		1
	Signification	,004 ^b
Signification de Monte Carlo	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure
		,003
		Borne supérieure
		,006

Test

	هل تستعين مؤسستك باليد العاملة الاجنبية ذات الكفاءة العالية من اجل تحسين اداء اليد العاملة المحلية؟	
Khi-deux		9,000 ^a
ddl		1
	Signification	,004 ^b
Signification de Monte Carlo	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure
		,003
		Borne supérieure
		,006

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 12,5.

b. Basée sur 10000 tableaux échantillonnés générés à partir de 79654295.

Test du Khi-deux

Fréquences

هل تم توظيفك على اساس الاختيار والكفاءة ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	20	12,5	7,5
لا	5	12,5	-7,5
Total	25		

هل انت راض عن المهام الموكلة لك ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	8	12,5	-4,5
لا	17	12,5	4,5
Total	25		

هل تشترك في اتخاذ القرار داخل مؤسستك ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	3	12,5	-9,5
لا	22	12,5	9,5
Total	25		

هل الاجر الذي تتقاضاه غير كاف ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	23	12,5	10,5
لا	2	12,5	-10,5
Total	25		

هل تحتاج لوسائل تحفيزية مرضية في عملك ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	21	12,5	8,5
لا	4	12,5	-8,5
Total	25		

هل تحتاج الي دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	21	12,5	8,5
لا	4	12,5	-8,5

Total	25		
-------	----	--	--

هل علاقتك مع مسؤولك جيدة ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	24	12,5	11,5
لا	1	12,5	-11,5
Total	25		

Test

			هل تم توظيفك على اساس الاختيار والكفاءة ؟
Khi-deux			9,000 ^a
ddl			1
	Signification		,004 ^b
Signification de Monte Carlo		Borne inférieure	,003
	Intervalle de confiance à 95%	Borne supérieure	,006

Test

			هل انت راض عن المهام الموكلة لك ؟
Khi-deux			3,240 ^a
ddl			1
	Signification		,106 ^b
Signification de Monte Carlo		Borne inférieure	,100
	Intervalle de confiance à 95%	Borne supérieure	,112

Test

			هل تشارك في اتخاذ القرار داخل مؤسستك ؟
Khi-deux			14,440 ^a
ddl			1
	Signification		,000 ^b
Signification de Monte Carlo		Borne inférieure	,000
	Intervalle de confiance à 95%	Borne supérieure	,000

Test

			هل الاجر الذي تتقاضاه غير كاف ؟
Khi-deux			17,640 ^a
ddl			1

	Signification		,000 ^b
Signification de Monte Carlo	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	,000
		Borne supérieure	,000

Test

			هل تحتاج لوسائل تحفيزية مرضية في عملك؟
Khi-deux			11,560 ^a
ddl			1
	Signification		,001 ^b
Signification de Monte Carlo	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	,000
		Borne supérieure	,001

Test

			هل تحتاج الي دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل؟
Khi-deux			11,560 ^a
ddl			1
	Signification		,001 ^b
Signification de Monte Carlo	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	,000
		Borne supérieure	,001

Test

			هل علاقتك مع مسؤولك جيدة؟
Khi-deux			21,160 ^a
ddl			1
	Signification		,000 ^b
Signification de Monte Carlo	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	,000
		Borne supérieure	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 12,5.

b. Basée sur 10000 tableaux échantillonnés générés à partir de 508741944.

Test du Khi-deux

Fréquences

هل لديكم استراتيجية للبحث والتطوير ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	8	12,5	-4,5
لا	17	12,5	4,5
Total	25		

هل توفر لك مؤسستك الجو المادي والنفسي المريح ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	7	12,5	-5,5
لا	18	12,5	5,5
Total	25		

هل تتوفر هذه المؤسسة الرياضية علا مدربين ذوي كفاءة عالية جدا ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	5	12,5	-7,5
لا	20	12,5	7,5
Total	25		

هل النظام الاداري الذي تفرضه مؤسستكم يسمح بالاستغلال الامثل للكفاءات التي

تملكها ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	7	12,5	-5,5
لا	18	12,5	5,5
Total	25		

هل تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	4	12,5	-8,5
لا	21	12,5	8,5
Total	25		

هل الميزانية المالية المخصصة لادارة الموارد البشرية كافية ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu

نعم	6	12,5	-6,5
لا	19	12,5	6,5
Total	25		

هل ترى ان توزيع الاجور عادل داخل المؤسسة ؟

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	5	12,5	-7,5
لا	20	12,5	7,5
Total	25		

Test

		هل لديكم استراتيجيات للبحث والتطوير ؟
Khi-deux		3,240 ^a
ddl		1
	Signification	,108 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,102
	Intervalle de confiance à 95%	
	Borne supérieure	,114

Test

		هل توفر لك مؤسساتك الجو المادي والنفسي المريح ؟
Khi-deux		4,840 ^a
ddl		1
	Signification	,043 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,039
	Intervalle de confiance à 95%	
	Borne supérieure	,047

Test

		هل تتوفر هذه المؤسسة الرياضية علا مدربين ذوي كفاءة عالية جدا ؟
Khi-deux		9,000 ^a
ddl		1
	Signification	,006 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,004
	Intervalle de confiance à 95%	
	Borne supérieure	,007

Test

	هل النظام الإداري الذي تفرضه مؤسساتكم يسمح بالاستغلال الأمثل للكفاءات التي تملكها ؟	
Khi-deux		4,840 ^a
ddl		1
	Signification	,043 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,039
	Intervalle de confiance à 95%	Borne supérieure
		,047

Test

	هل تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة ؟	
Khi-deux		11,560 ^a
ddl		1
	Signification	,002 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,001
	Intervalle de confiance à 95%	Borne supérieure
		,002

Test

	هل الميزانية المالية المخصصة لإدارة الموارد البشرية كافية ؟	
Khi-deux		6,760 ^a
ddl		1
	Signification	,015 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,013
	Intervalle de confiance à 95%	Borne supérieure
		,018

Test

	هل ترى ان توزيع الاجور عادل داخل المؤسسة ؟	
Khi-deux		9,000 ^a
ddl		1
	Signification	,006 ^b
Signification de Monte Carlo	Borne inférieure	,004
	Intervalle de confiance à 95%	Borne supérieure
		,007

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 12,5.

b. Basée sur 10000 tableaux échantillonnés générés à partir de 213798720.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	73,5
	Exclus ^a	9	26,5
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,532	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	73,5
	Exclus ^a	9	26,5
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
--	--	---	---

	Valide	25	73,5
Observations	Exclus ^a	9	26,5
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	7

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	25	73,5
Observations Exclus ^a	9	26,5
Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	21

-Résumé:

-Titre de l'étude : « stratégies de gestion des ressources humaines face aux défis de la mondialisation »

-Les objectifs de l'étude:

Connaissance des plus important tribal et Walbadeh des stratégies pour la gestion des ressources humaines.

-Mettre en évidence les défis et les risques de la mondialisation dans le domaine du sport, en particulier.

-de clarifier la réalité de la gestion des ressources humaines et les principales difficultés et obstacles rencontrés dans le contexte des évolutions mondiales.

-En soulignant l'importance des ressources humaines au niveau des institutions sportives.

Problématique : Les stratégies de gestion des ressources humaines joue un rôle actif au niveau des institutions sportives pour répondre aux défis de la mondialisation ?

Questions partielles :-

= Existe-t-il des enjeux et défis posés par le phénomène de la mondialisation aux institutions sportives ?

= est la politique d'organisation de gestion des ressources humaines pour atteindre les objectifs réside dans l'application de stratégies tribales Walbadet ?

= Les institutions sportives affronter des difficultés et obstacles dans la traduction des stratégies de gestion des ressources humaines dans tous les développements mondiaux ?

Principe général : les stratégies de gestion des ressources humaines ont un rôle effectif au niveau des sportives des établissements pour répondre aux défis de la mondialisation

Hypothèses partielles :

-Il y a des enjeux et des défis posés par le phénomène de la mondialisation aux institutions sportives, qui transportent plusieurs énormes possibilités et menaces.

-Le rôle de la gestion des ressources humaines se situe dans la réalisation des objectifs par le biais de l'application de tribal et stratégies de Walbadeh ainsi que l'adoption d'une politique organisationnelle dans laquelle sont confrontés aux défis de la mondialisation.

-Les développements mondiaux ont fait l'incarnation des ressources humaines les stratégies de gestion au niveau des institutions sportives difficilement réalisables.

-Exemple : Recherche de l'échantillon se compose de (25) du service administratif de la jeunesse et des Sports pour un État liquéfié MSILA.

-Étude de programme d'études : le chercheur s'appuie sur l'approche descriptive comme le curriculum plus approprié pour la nature et les objectifs de l'étude.

-Outil d'étude : l'identification d'un outil de collecte d'informations a été mis au point et les itérations, pourcentages, K 2 et Alpha Kronbakh ont été utilisés.

-Conclusions tirées :

-les enjeux et les défis posés par le phénomène de la mondialisation ont été mis en évidence à l'institution sportive.

-L'importance de la contribution de Walbadeh tribal et stratégies de gestion des ressources humaines pour la réalisation des objectifs a été soulignée.

-Connaissance des difficultés et des obstacles auxquels sont confrontés les institutions sportives en traduisant des stratégies de gestion des ressources humaines en évolution mondiale.

Conclusions et suggestions:

1. la mondialisation est un phénomène d'évolution qui ne définit pas de stabilité, robustesse, une marée d'intérêt, un besoin, nourrie par le désir et ceux qui ne traitent pas cette tendance avec sagesse, être emporté par les niveaux élevés de marginalisation, de disparition et de déplacement.

2. la mondialisation est un phénomène qui ne fonctionne pas avec le déni et la désapprobation, mais nécessite une reconnaissance bien informée qui est un processus fondé sur la science, connaissance, compréhension, analyse, absorption et sélection de l'itinéraire optimal pour monter à l'arrière de ce phénomène et Excel.

3. de développer tout le matériel très sophistiqué et les capacités techniques, du personnel et des formateurs, pour répondre aux exigences de la mondialisation.

4. le développement des infrastructures de base, qui est très faible, afin d'être en mesure d'accueillir des programmes actuels et futurs, afin de suivre le rythme avec le temps.

{ملخص الدراسة}

- عنوان الدراسة: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة"

-أهداف الدراسة:

- معرفة اهم الاستراتيجيات القبلية والبعديّة لإدارة الموارد البشرية.
 - إبراز تحديات ومخاطر العولمة في الميدان الرياضي خاصة.
 - ايضاح واقع ادارة الموارد البشرية واهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في ظل التطورات العالمية.
 - ابراز اهمية المورد البشري على مستوى المؤسسات الرياضية.
- الإشكالية: هل لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية دور فعال على مستوى المؤسسات الرياضية في مواجهة تحديات العولمة؟

التساؤلات الجزئية:

- =هل توجد رهانات وتحديات تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسات الرياضية؟
- =هل السياسة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف تكمن في تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعديّة؟
- =هل تواجه المؤسسات الرياضية صعوبات وعراقيل في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل كل التطورات العالمية؟

الفرضية العامة: لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية دور فعال على مستوى المؤسسات الرياضية في مواجهة تحديات العولمة

الفرضيات الجزئية:

- _ 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 الاهداف وذلك عن طريق تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعديّة وكذا انتهاز سياسة تنظيمية يواجه فيها تحديات العولمة.
- _ ان التطورات العالمية جعلت تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الرياضية صعبة التحقيق.

العينة: تتكون عينة البحث من (25) إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

منهج دراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باعتباره انسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .
أداة الدراسة: تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والكا 2 ومعامل ألفا كرونباخ.

النتائج المتوصل إليها:

- تم ابراز الرهانات والتحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسة الرياضية.
- تم إبراز أهمية مساهمة الاستراتيجيات القبلية والبعديّة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف.
- معرفة الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الرياضية في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية.

استنتاجات واقتراحات:

- 1- ان العولمة ظاهرة متغيرة لا تعرف الاستقرار والثبات وتيار اوجدته المصلحة وافرزته الحاجة وغذته الرغبة ومن لا يتعامل مع هذا التيار بحكمة تجرفه عالياً التهميش والزوال والازاحة عن الطريق.

- 2- ان العولمة ظاهرة لا يجدي معها الانكار والاستنكار، بل تحتاج الى اعتراف مبني على الادراك الواعي وهي عملية تقوم على العلم ، المعرفة، الفهم، التحليل، الاستيعاب واختيار الطريق الامثل الذي يوصل الى امتطاء ظهر هذه الظاهرة والتفوق بها.
- 3- تطوير كافة الامكانيات المادية والتقنية الجدد متطورة، سواء للموظفين او المدربين لتواكب متطلبات العولمة.
- 4- تطوير الهياكل القاعدية التي تتسم بالضعف الكبير، وهذا من اجل امكانية استيعابها للبرامج الحالية والمستقبلية، حتى تواكب العصر.