

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع الادارة والتسيير الرياضي

قسم الادارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

رقم:



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب:

سليمانى عمار

دور العولمة في انجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة – المسيلة -

لجنة المناقشة :

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

- زحاف محمد

- تبناني علي

- برباخ رابح

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فكر وعرفان

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقني وأعاني
على إتمام هذا العمل المتواضع، كما اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف

"تباني علي"

على التوجيهات التي امدني بها طيلة بحثي فكان نعم المشرف حيث وجهني

حين الخطأ وشجعني عند الصواب

كما اشكر كل من قدم لي النصيحة من قريب أو من بعيد

وكل أساتذة وعمال القسم وإلى كل المعلمين والأساتذة الذين درسوني.

أسرة البحث

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرفان.
	قائمة الجداول.
أ - ب	مقدمة.
	الفصل الاول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة.
04	الخلفية النظرية.
05	تعريف العولمة ونشأتها.
05	مفهوم العولمة.
05	تعريف العولمة لغة.
06	تعريف العولمة اصلاحا.
06	النشأة التاريخية للعولمة.
06	المرحلة الجنينية.
07	مرحلة النشوء.
07	مرحلة الانطلاق.
07	الصراع من أجل الهيمنة.
07	مرحلة عدم اليقين.
08	أسباب ظهور العولمة.
08	أهداف العولمة.
09	الأهداف الرئيسية.
10	الأهداف الحيوية.
11	الأهداف الاقتصادية.
12	التسيير الاستراتيجي.
12	التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي.
12	مدرسة هارفارد (HARVARG) .
13	نظريات مبادئ الادارة والادارة العلمية.
13	مدرسة العلاقات الانسانية.
13	مدخل النظم في التسيير.
14	النظرية الموقفية في التسيير.

14	النظريات الاقتصادية في الفكر الاداري.
14	النظرية الاقتصادية.
14	نظرية تكاليف الصفقات.
14	نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة.
15	نظرية الطير .
15	نظرية السنجاب.
15	النظرية الحديثة.
15	مدرسة صنع القرارات.
15	مرحلة التخطيط الاستراتيجي .
16	مرحلة التسيير الاستراتيجي .
17	تعريف الاستراتيجية.
18	تعريف التسيير الاستراتيجي .
19	اهمية التسيير الاستراتيجي .
20	ادارة الموارد البشرية.
20	ماهية ادارة الموارد البشرية.
21	مفهوم ادارة الموارد البشرية.
21	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
22	وظائف ادارة الموارد البشرية.
23	الدراسات السابقة والمشاهدة.
27	التعليق على الدراسات السابقة والمشاهدة.
	الفصل الثاني : الاطار العام للدراسة.
29	الكلمات الدالة في الدراسة.
30	اشكالية الدراسة.
31	اهداف الدراسة.
32	اهمية الدراسة.
32	فرضيات الدراسة.
	الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة.
34	الدراسة الاستطلاعية.

34	المنهج المتبع في الدراسة.
34	مجتمع وعينة الدراسة.
35	ادوات جمع البيانات والمعلومات.
36	اجراءات التطبيق الميداني للأداة.
38	الاساليب الاحصائية.
	الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.
40	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الاولى.
43	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.
45	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.
47	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة.
49	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
	الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات.
51	الاستنتاجات العامة.
53	الاقتراحات.
53	الآفاق المستقبلية للدراسة.
55	المراجع المعتمدة في الدراسة.
	الملاحق.
	ملخص الدراسة.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
36	يبيّن معامل الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.	01
40	يبيّن اختبار كا ² لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمحور الاول.	02
43	يبيّن اختبار كا ² لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمحور الثاني.	03
46	يبيّن اختبار كا ² لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمحور الثالث.	04

مقدمة

مقدمة :

تعتبر الادارة الرياضية اليوم جزءا هاما من اهتمامات الحكومات في الدول المتقدمة وهذا لما تلعبه الادارة والتسيير الرياضي من دور فعال على المستوى المحلي والدولي، وكذا على مختلف الاصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فلقد اصبحت اليوم تعتمد على الاسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة. فهي تعتبر الادارة الفعالة والمساهمة في الانجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا، لذا فان ازدهار ونمو اي مجتمع يعتمد ويرتكز في الاساس على مدى قوة وكفاءة افراده، لذا فقد اهتم قادة العمل الرياضي بكل ما يعود على هيئاتهم بالنفع ويساعدهم على تحقيق اهدافها الموضوعية. (بورزامة رابع، 2011، 01)

فقد شهد العالم في العقود الثلاثة الاخيرة تحولات كثيرة اهمها: الدخول في عصر المعلومات وثورة الاتصالات ، و بداية 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 هيكلة مواردها البشرية وتطوير فئاتها المهنية التي تعتمد على العلم والابتكار وتتسم بالخبرة والمهارات التقنية العالمية، ومع ظهور الوظائف الجديدة استلزم تغيير المهارات المهنية وزوال المهارات التقليدية، مما زاد من الاهتمام اكثر بمجال الموارد البشرية باعتباره اهم مورد تعتمد عليه المنظمات والهياكل الرياضية في تحقيق اهدافها في ظل تحديات العولمة. (امراسي زهية، 2009، 12)

تنشط المؤسسات في الوقت الراهن في بيئة تتميز بالتغير والمنافسة الشديدة، ففي مختلف مجالات النشاط تعمل المؤسسات جاهدة لتساير التطورات في ميدان الاعمال، وفي ضوء ذلك اصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يأخذ بعدا مهما كعملية لتحقيق الاداء المتميز ورصد مستقبل المنظمات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن ان تواجهها والتي تؤثر سلبا على كفاءتها الانتاجية وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها فالادارة الاستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتوسيعا لنطاقه وابعاده لذا فان التسيير الاستراتيجي اصبح احد اهم العناصر الهامة للإدارة الاستراتيجية. (سخري فيصل، 2014، أ)

ولقد اعتمدت في دراستي هذه على تناول خطة شملت تقسيم الدراسة الى خمسة فصول كالآتي :

حيث احتوى الفصل الاول على الخلفية النظرية والدراسات السابقة والمشابهة والموضوع واشتمل الفصل الثاني على الاطار العام للدراسة وتناولت فيه الكلمات الدالة في الدراسة اشكالية البحث واهمية واهداف الدراسة، بالإضافة الى الفرضيات التي اعتمدت عليها في الدراسة، اما الفصل الثالث فيحتوي على الاجراءات الميدانية للدراسة وتناولت فيه

الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى ادوات جمع البيانات والمعلومات كما تناولت اجراءات التطبيق الميداني للأداة والاساليب الاحصائية التي اعتمدت عليها في الدراسة اما الفصل الرابع فاحتوى على عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها مع ربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة، واخيرا الفصل الخامس الذي اشتمل على استنتاجات عامة واقتراحات.

الفصل الاول

الخلفية النظرية

والدراسات السابقة

1- الخلفية النظرية:

2-1 - تعريف العولمة ونشأتها:

العولمة ليست محض مفهوم مجرد، فهي عملية مستمرة يمكن ملاحظتها باستخدام مؤشرات كمية وكيفية في مجالات السياسة والاقتصاد والثقافة والاتصال، وسنحاول إعطاء مفهوم واضح لها مع التطرق إلى النشأة التاريخية لها.

1-1-2- الفرع 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 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).

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

- تعريف العولمة اصطلاحا:

إن تعريف العولمة اصطلاحا ليس بالأمر اليسير الهين، وذلك لأن هذا اللفظ مفهوما لم تكتمل ملاحظته، 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 المفهومية 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 طاهرة وتقابل

في الإنجليزية كلمة GLOBALISM بمعنى ايدولوجيا"

وقد جار اعتماد الاولى منهما على ديناميكية هذه الظاهرة العالمية، فيما الثانية تركز للتعبير عن الطاهرة 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، فتنوع 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 الايدولوجي.

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.

1-1-3- الفرع 2: النشأة التاريخية للعولمة:

يمكن القول إن العولمة تاريخاً قديماً، 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 نعتمد على النموذج الذي صاغه "رولاند روبرستون" 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 "روبرستون" 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 العولمة، بمعنى أن إذاعة ونشر الفكرة الخاصة بالمجتمع القومي كصورة من صور الاجتماع المؤسسة، كان جوهرها بالنسبة إلى تعجيل العولمة التي ظهرت منذ قرن من الزمان.

وهناك مكونان آخران للعولمة وهما - بالإضافة إلى المجتمعات القومية - مفاهيم "الأفراد" و "الانسانية".

وبناء على هذه الاعتبارات صاغ روبرستون نموذجاً من خلال تعقب البعد الزمني التاريخي الذي أوصلنا إلى الوضع الراهن، والذي يتسم بدرجة عالية من الكثافة الكونية والتعقيد، وينقسم النموذج إلى خمس مراحل كما يلي (محمد حسين أبو العلا، 2004، 63-65).

1-1-1- المرحلة الجنينية: استمرت في أوروبا منذ بواكير القرن الخامس عشر حتى منتصف القرن الثامن عشر هذه المرحلة شهدت نمو المجتمعات القومية، واضعافاً للقيود التي كانت سائدة في القرون الوسطى، كما تعمقت الأفكار الخاصة بالفرد وبالإنسانية، وسادت نظرية عن العالم وبدأت الجغرافيا الحديثة وذاع التقويم الغريغوري.

1-1-1-2- مرحلة النشوء: استمرت في أوروبا أساساً 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 تحديداً 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.

1-1-1-3- 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 ومحاوله 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.

1-1-1-4- الصراع من أجل الهيمنة: استمرت هذه المرحلة من العشرينيات حتى منتصف الستينات، وبدأت الخلافات والحروب الفكرية حول المصطلحات الناشئة الخاصة بعملية العولمة والتي بدأت في مرحلة الانطلاق، ونشأت صراعات كونية حول صور الحياة وأشكالها المختلفة، وقد تم التركيز على الموضوعات الإنسانية بحكم حوادث الهولوكوست وإلقاء القبلة الذرية على اليابان، وبروز دور الأمم المتحدة.

1-1-1-5- مرحلة عدم اليقين: بدأت منذ الستينات وأدت إلى اتجاهات وأزمات في التسعينات، وقد تم إدماج العالم الثالث في المجتمع العالمي، وتواعد 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 تعقيداً من خلال الاعتبارات 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 ستستمر أم ستتغير؟ بالإضافة إلى الموضوع البالغ الأهمية وهو كيف ستتجيب المجتمعات المختلفة للموجة المتصاعدة الكونية؟

1-1-2- أسباب ظهور العولمة:

أن للعولمة أسباب موضوعية ومبررات لظهورها، وهناك أسباب عديدة لهذه الظاهرة، وضعها رجال الفكر وفلاسفة التربية ورجال المال والأعمال وذلك لأنها أصبحت واقعا ملموسا نعيش ونحياه ويصعب علينا تجاهله، وقد استعرض محمود أمين الأسباب الفعلية لبروز ظاهرة العولمة، ويرى أن العولمة تحققت نتيجة ثلاث عوامل موضوعية أساسية (محمّد حسين أبو العلا، 2004، 74).

- العوامل الطبيعية التوسعية ذات التوجه الاحتكاري المتنامي لنمط الإنتاج الرأسمالي.

- فشل التجربة الاشتراكية السوفيتية وتفكيك المنظومة الاشتراكية العالمية المناقضة للقطب الرأسمالي.
- الثورة العلمية الثالثة المتنامية منذ الحرب العالمية الثانية والتي حققت منجزات تكنولوجية في مجال الاتصالات والمعلومات بما أزال حدود المسافة المكانية الزمنية، وضاعف من القوى الإنتاج وأدى إلى اكتشافات معرفية ثورية وتغيرية.

1-1-2-3- أهداف العولمة:

سوف نتطرق إلى أهداف العولمة، وتمثل هذه الأهداف في أهداف رئيسية وأخرى حيوية وأخرى اقتصادية سوف نتطرق لكل منها بالتفصيل:

1-1-2-3-1- الفرع 1: الأهداف الرئيسية: تتمثل أهمها في:

أولاً: تفكيك وإذابة الحدود الفاصلة والحواجز العازلة بين الشعوب بعضها البعض، وإنهاء التوجهات الجزئية للدول، والاقتصاد المحلي، والقضاء على حالة الانعزال القومي، والقضاء على ظاهرة التقوقع الذاتي، والعولمة جاءت لإنهاء أو لوضع حد للنق الطويل الذي اتبعته بعض الدول باتباع سياسة الانغلاق على الذات، لذلك فإن العولمة تعمل على إزالة العقبات والحواجز المانعة للتعولم، 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 الخضيرى، 2003، 148).

- ثانياً: 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 جديداً فقط، ولكن لأنه الأفضل والأرقى والأحسن، ولتمتعه بمزايا تنافسية فائقة وفارقة وتمتيزة، وباعتباره يقدم لهم :

- الأكثر اشباعاً لاحتياجاتهم وتوافقها مع مطالبهم، ورغباتهم، وتطلعاتهم وآمالهم.

- الأكثر استجابة، والأسرع إتاحة، والفائق وفرة، والأكثر تنوعاً، والأوسع اختياراً، والأصلح للحاضر، والقابل للاستمرار في استهلاك المنتجات أخرى تتكامل معه.

- الأيسر من حيث الحيازة، والانتفاع، والاستخدام، والملكية، والاستبدال أو الإصلاح وخدمات ما بعد البيع.

- الأوفر من حيث الاتاحة، والمعروض، وشبكة التوزيع، ومن حيث منافذ العرض ومن حيث النقل والتوصيل إلى أين يرغب العميل.

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

- منتجات سلعية وخدمية وفكرية ومبتكرة وجديدة تماماً 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 مسبوقة، تضيي قدرا كبيرا من التقدم والرقي، والتنمية الدائمة المستدامة، والتحول بها لصالح الانسانية وتحالف البشرية في إطار الكون الفسيح المتعاضم.
- 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:
- استقرار هيكل القيم والمبادئ ونسج الأعراف الحميدة، وعدم اهتزازه لدى مختلف الشعوب، وفي الوقت ذاته صيانة التوازن النفسي الحركي لهذه الأجيال وجعلها لا تفقد القدرة الرمزية المثالية، وجعلها لا تفقد الثقة في النفس، والقدرة على صيانة الغد.
- تحقيق العدالة الاجتماعية، وعدم التمييز العنصري، وضمان الحقوق المدنية، وصيانتها من الانتهاك والانتهاك والاعتداء عليها، وتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بين الانسانية.
- توسيع نطاق الطموحات والآمال اعتمادا على امتلاك قدرات كل البشر، وامتلاك كافة المواهب، والابداعات، وبشكل كامل ومتكامل يحرك الثوابت نحو التفعيل والتوظيف والاستثمار.
- فتح كافة المجالات إلى أبعاد غير مسبوقة، شاملو أيضا نظم التكتل والتعاون والتحالف لتحقيق التقدم والرقي والتنمية، والت الأهداف الحول بها إلى مزيد من المكاسب لصالح الانسانية وتحالف البشر في كون متعاضم وجعل الحياة أفضل.
- 1-1-2-3-2- الأهداف الحيوية:** هذا الجانب من الأهداف لا يعمل على زيادة الانتاجية فقط، وتحسين معدلات الادخار والاستثمار، ورفع الكفاءة وغلة الاستثمارات، ورفع درجة الجودة، وتحسين المهارات البشرية فحسب بل يتعداه إلى مجالات وعوامل جديدة وهو ما سنظهره من خلال تطرقنا إلى الأهداف الحيوية.
- الأول:** الوصول إلى سوق عالمي موحد دون حواجز أو فواصل جمركية أو إدارية أو ...، وإنما إقامة سوق متسع قد يشمل العالم كله، وكامل قطاعاته ومؤسساته في شتى المبادلات ومن خلال هذا الهدف يتم الاحتكاك بين البشرية ومختلف عاداتهم وتقاليدهم ودياناتهم وصهر هذا الاختلاف في بوتقة التوحد والائتلاف.
- الثاني:** الوصول بالعالم إلى جعله وحدة واحدة مندمجة ومتكنتلة سواء من حيث المصالح والمنافع المشتركة والجماعية، أو من حيث الشعور والاحساس بالخطر الواحد الذي يهدد البشرية جميعا، أو من حيث تحقيق الأمن الجماعي بأبعاده الكلية وعناصره الجزئية الفاعلة به...، وأهمية التصدي لأي خطر يهدد الاستقرار والأمن العالمي، والتعامل بجهد والتعاون بين الجميع، ويتم ذلك بالقضاء على بؤر التوتر والنزاع، ويتم ذلك من خلال زيادة مساحة الفكر المشترك وإنهاء الصراع، وزيادة الاعتمادية المتبادلة بين الشعوب، وخلق الثقة وجني المكاسب المشتركة.

الثالث: الوصول إلى شكل من أشكال التجانس العالمي، سواء من خلال تقليل الفوارق بين مستويات المعيشة، أو في حدود الدنيا لمتطلبات الحياة، خاصة وأن التجانس لا يكون بالتمائل، ولكنه قائم على التعدد والتنوع وعلى التشكيل الدافع والحافز على الارتقاء والتطور في مستوى الحياة، ومن ثم تختفي الأحقاد والمطامع، وتخلق المودة والألفة، من ثم يتحول الانتماء والولاء رابطة إنسانية عامة سالمة لكل البشر، وتتحول قيمة الحياة معها قيم الحرية والعدل والمساواة.

الرابع: تنمية الاتجاه نحو إيجاد لغة اصطلاحية واحدة تتحول بالتدرج إلى لغة وحيدة في العالم، يتم التخاطب ما بين البشر أو بين الحسابات الالكترونية، وبين مراكز تبادل البيانات وتخليف صناعة المعلومات، ومن ثم فإن كثرة الاحتكاك والتداول سوف يدفع إلى ظهور لغة اشتقاقية تزيد من التقارب اللغوي، إلى أن يصل العالم إلى التحدث بلغة واحدة.

الخامس: الوصول إلى وحدة انسانية، أي يتم تذويب فوارق الأجناس، والقوميات من خلال تكثيف عمليات الاختلاط والمزج بين الاجناس البشرية، وذلك من أجل التقارب والانسجام، والائتلاف، والتوافق. ويستخدم لتحقيق هذا الهدف قدر متعاضم من الحراك الحضاري لتأكيد الهوية العالمية ولتحقيق تحسينات مضافة في الوجدان والضمير الإنساني، وتنمية الاحساس بوحدة البشر، ووحدة الحقوق لكل.

السادس: تعميق الاحساس والشعور العام، بالمضمون الجوهرى بالإنسانية، وإزالة كل أشكال التعصب والتمييز العنصري، وصولاً إلى عالم انساني في التاريخ، ولن تكون آخر واقع...، فالعولمة تعتمد وتشتعل في عقول البشر، وفي ضميرهم ووعيهم وإدراكهم بالمصير الواحد المحتوم وتأكيد الوحدة الهوية الانسانية.

السابع: انبعث وبعث رؤية جديدة تكون بمثابة حركة كبرى، واستنصار وتبصر فاعلة كتيار كهربائي، يداعب طموحات البشر باختلاف أجناسهم وشعوبهم ودولهم، ويدفع بها دفعا إلى السطح لتظهر وتعبّر عن ذاتها، وهو ما يدعم العولمة ويمدها بالقوة والقدرة ما يأهله لمزيد من تدفق القوى من المنابع إلى اتساع التجارب وآفاق والطموحات.

1-1-2-3-3- الفرع 3: 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 حبيشي، 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 بالعالم إلى وحدو واحدة مندمجة ومتكتلة سواء من حيث المصالح والمنافع المشتركة والجماعية، أو من حيث الاحساس والشعور بالخطر الواحد الذي يهدد البشرية جمعاء، أو من حيث أهمية تحقيق الأمن الجماعي بأبعاده الكلية، وأهمية تصدي لأي خطر يهدد الاستقرار والأمن العالمي العام، والتعامل معه بجهد مشترك، ويتضمن ذلك

القضاء على بؤر النزاع ومصادر التوتر، ويتم ذلك من خلال زيادة مساحة الفكر المشترك، وإنهاء حالات الصراع، وخلق الثقة، وجني المكاسب المشتركة.

- 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 بالتدريج إلى لغة وحيدة للعالم يتم استخدامها وتبادلها سواء بين البشر أو الحاسبات الالكترونية.

- الوصول إلى وحدة الإنسانية جمعاء، ومعنى آخر، أن يتم تدريبها تذويب الفوارق، خاصة فوارق الأجناس والقوميات، من خلال تكثيف عمليات الاختلاط والمزج بين عناصر الجنس البشري، حتى يحدث التقارب والانسجام والتوافق.

- بعث رؤية جديدة تكون بمثابة حركة تنوير كبرى تداعي طموحات البشر باختلاف أجناسهم، وشعوبهم، ودولهم، حيث يكتسب تيار العولمة من القدرة، ما يؤهله لمزيد من التجارب، والطموحات.

- تحول عن قومية المشروعات إلى مشروعات عابرة القوميات، متعددة الجنسيات، تنتقل من خصوصت الخاص، إلى عمومية العام.

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

- 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، التفتت، الذوبان والاندماج، وعلى التخصص الدقيق مع تضخيم الإنتاج.

1-2- التسيير الاستراتيجي:

1-1- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي:

نقد مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الاستراتيجية الأدب التسييري، وفيما يلي أهم وأبرز هذه المراحل :

1-1-1- مدرسة هارفارد (HARVARG) :

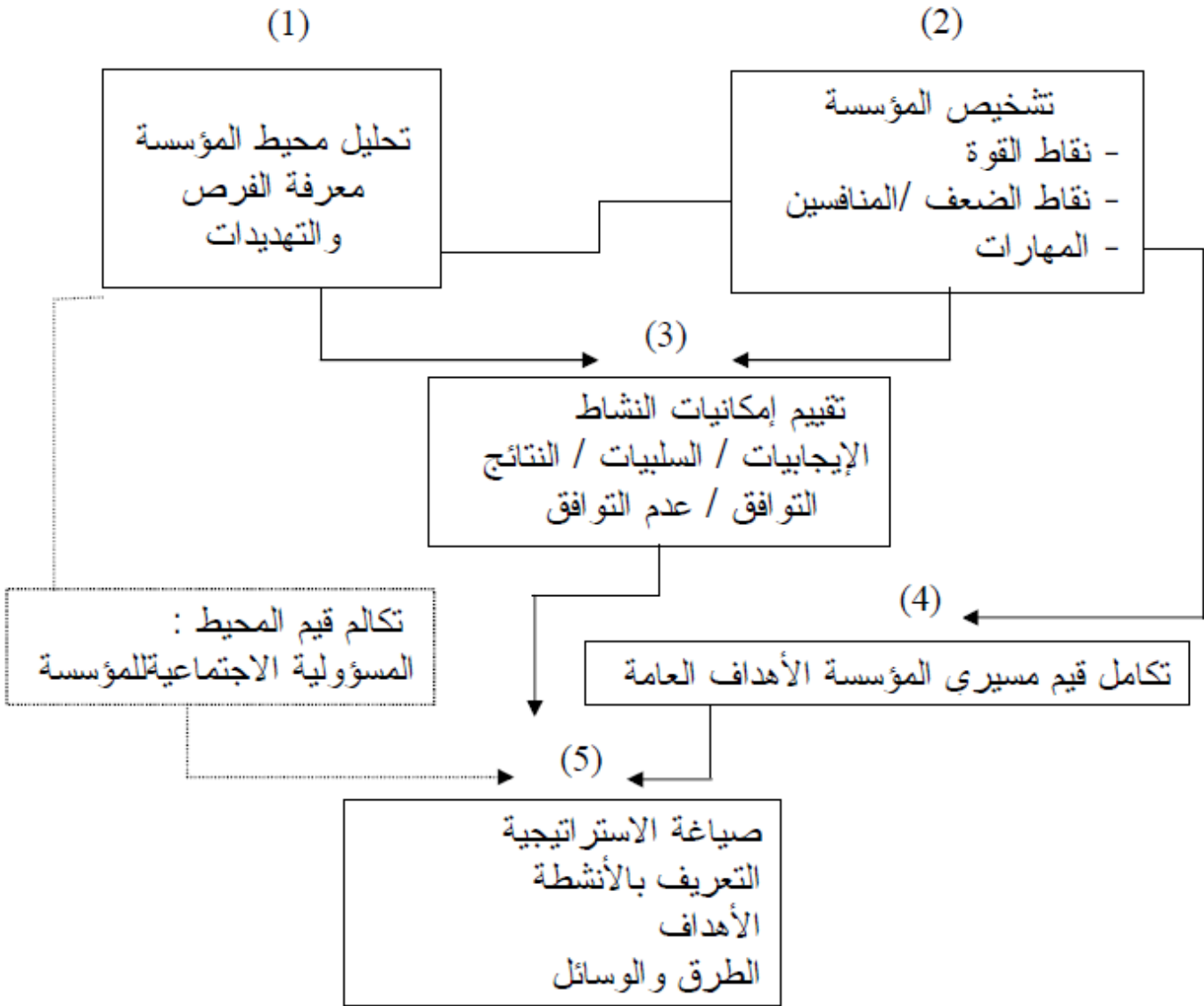
يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة "هارفارد" للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة"، و التي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة، وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى ، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة، كون أن المستقبل لا يشبه الماضي (صخري فيصل، 2014، 09).

ومع بداية سنوات الستينيات، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين، وقد

كتب كل من Guth و Andrews و Christensen و Learned سنة 1965 على السياسة العامة، حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG)، الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذا الفرص و التهديدات المتعلقة بالمحيط (صخري فيصل، 2014، 09).

يوضح الشكل رقم (01) خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج (LCAG).

الشكل رقم (01): خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG)



Source: Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG, op.cit, P13.

1-1-2- نظريات مبادئ الادارة والادارة العلمية :

من بين الرواد الاوائل برز الباحثان - الفرنسي هنري فيول HENRI FAYOL و الامريكي فريدريك تايلور FREDERICK TAYLOR - الباحثان هما المؤسسان للتيار الفكري في الادارة التي تعودنا ان

نطلق عليها المدرسة الكلاسيكية في الادارة، افكار الباحثان رغم انها لا تتطابق مع افكار مدرسة العلاقات الإنسانية الا انها لاقت القبول وطبقت على نطاق واسع في مختلف المؤسسات (صخري فيصل، 2014، 09).

1-1-3- مدرسة العلاقات الانسانية :

ان المدرسة الكلاسيكية قد تجاهلت في تحليلها للمكون الاساسي في التنظيم وهو الانسان، حيث تمحور اهتمامها اساسا على دراسة التنظيم الفني للعمل، وحركة العلاقات الإنسانية تقدم في تحليلها رد فعل لهذا الاتجاه في الادارة، واساس هذا الفكر نجده في اعمال الباحث " التون مايو " التي مكنت من اهمية توضيح العوامل الإنسانية لإنتاجية الافراد (صخري فيصل، 2014، 09).

1-1-4- مدخل النظم في التسيير :

يستمد فلسفته من العلوم الاجتماعية فيمكن اعتباره كرد فعل لمدخل العلاقات الإنسانية الذي كان الاهتمام فيه بدراسة الفرد في المنظمات على حساب تحليل هياكل المنظمة من منظري هذا المدخل العديد من الباحثين من بينهم " سلزنيك SELZNIK وبارسنز PARSONS " حتى وان كان باحثي هذا المدخل اهتموا في دراستهم بمظاهر متباينة في المنظمات فان هناك قاسم مشترك في تحليلاتهم فالاهتمام انصب على خصائص الهياكل التنظيمية وخاصة على العمليات الرسمية للعمل المنظمات (صخري فيصل، 2014، 13).

1-1-5- النظرية الموقفية في التسيير :

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم " فيدلر FIEDLER فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية اساسية مفادها ان كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ اجراءات وحلول تناسبه، اي عدم وجود وصفات جاهزة، بل ان الوصفة تبنى على اساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين او بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها (صخري فيصل، 2014، 14).

1-1-6- النظريات الاقتصادية في الفكر الاداري :

ان الدخل الاقتصادي في الفكر الاداري يقوم اساسا في البحث في التعبير عن العلاقات بصورة كمية، هذا الاتجاه في التسيير بدأت افكاره تتميز منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين وفيه :

أ- النظرية الاقتصادية.

ب- نظرية تكاليف الصفقات.

ت- نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة.

1-1-7- نظرية الطير :

وفقا لهذه النظرية فان استخدام عمليات التسيير الاستراتيجي يتم من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وهذه تشمل على البيئة العامة والتنافسية لها، وفيها يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم استشعارها وتحاول الادارة ان تحصل على افضل الفرص المتوفرة امامها وشبهت هذه النظرية بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة

وذاات اغصان متعددة على غصن معين يقف عليه وبالرغم من ذلك ستكون هنالك محددات كثيرة للاختيار وعلى المنظمة ان تختار احد البدائل المتاحة امامها (صخري فيصل، 2014، 21).

1-1-8- نظرية السنجاب :

هذه النظرية تستند على فكرة مفادها انه على المنظمة ان تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة انطلاق في التفكير الاستراتيجي، حيث يتم الاعتماد على المهارات والخبرة والموارد التي تمتلكها الادارة وكذلك الاعتماد على افضل ما يمكن عمله ولتحديد نقاط قوتها وضعفها، وسميت بالسنجاب لكونه ينطلق من الشجرة من الاسفل الى العلى، اي انه يبدأ من الجذع وهذا يعني ان تنطلق الادارة اولا من هذه البدائل واختيار احدها في هذا الوقت وقد يكون القرار اسهل المحدودية والقدرة على معرفة منافعه المتوقعة والمخاطرة ربما ستكون اقل (المرجع السابق، 21).

1-1-9- النظرية الحديثة :

المنظمة حسب هذه النظرية نظام يتكون من مجموعة من الاجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف (المرجع السابق، 21).

1-1-10- مدرسة صنع القرارات :

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريبا في سنة 1950م الى هريبرت سيمون الذي اعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية اتخاذ القرارات، فحسب هذه المدرسة فان المسير عون في اتخاذ القرار وان جوهر التسيير هو اتخاذ القرار، وعلى المسير ان ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الاهداف (المرجع السابق، 21).

1-2-2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965- 1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزيج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الاستراتيجي، وكان ل أنسوف " Ansoft " دورا كبيرا في ذلك ، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها (مداح عرايبي الحاج، 1997، 19). واقترح بذلك نموذجا لبناء الاستراتيجية سمي بنموذج (SOWT) الذي يقوم على تحليل الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط ، وتحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها ؛من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضلويات تنافسية. (F. DURRIEUX,2000, 83).

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الاستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد؛ وطرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع Mckinsey ,ADL ,BCG اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة ، إلى جانب أداة أخرى عرفت بـ " منحى الخبرة "؛ هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينيات والثمانينيات.

وتسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج / سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو وتحقيق الأرباح وتأخذ المصفوفات بعدين حسب توقع

أنشطة المؤسسة؛ فبالنسبة لبعدي مصفوفة الـ BCG هما معدل النمو /الحصة السوقية؛ أما بعدا مصفوفة الـ ADL فيتمثلان في : الوضعية التنافسية /نضج المهنة ، بينما مصفوفة الـ Mckinsey فهما :القوة التنافسية / جاذبية السوق ونتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات ، وتطور التكنولوجيا إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعاد جديدة ، أصبح هم ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة و لا تقدم نتائج كبيرة لذلك وجب إثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط و تصبح بذلك العملية الاستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير، وتكون ما يصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي.

3-1-1- مرحلة التسيير الاستراتيجي:

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات، و التي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له ، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام و ظهرت منافسة المؤسسات اليابانية التي لا تطبق الاستراتيجية - للمؤسسات الأمريكية و الأوروبية. حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية و الأوروبية. (jean- piere HELFER,2000, 25).

وفي نهاية السبعينيات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي، حيث قام كل من HAYES ,DECLERCK , ANSOFF سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط و التغيرات السريعة المصاحبة لها وكذا الظواهر المرتبط بالتنظيم الداخلي للمؤسسة و اهتموا بكيفية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير والمدى الطويل - التسيير الحاصل و المخطط على مدى 5 سنوات - وضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الاستراتيجية وعملية تنفيذها. (Patrick JOFFRE,1985, 14

وخلال فترة الثمانينيات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنوع منتجاتها و أسواقها ،وتبني هيكل المستشارين و التنفيذيين (Structure Staff and Line)؛ وفي إطار التقسيمات(منتجات /السوق) يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة عن دورة حياة المنتجات ، واحترام السوق الخاص بها؛ ونجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة ، فهو بذلك يضمن للمؤسسة مساهمة محيطها الشديد التغير وغير المؤكد. (Michel MARCHESNAY,1995, 40-42).

نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي ، والاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينيات من سقوط جدار برلين ، وحرب الخليج الأولى أين فقدت الأنظمة استقرارها ، وتغير تبذل خريطة العالم ، وظهر ما يعرف "(économique-géopolitique) " ،وتطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي، البيوتكنولوجيا، الإلكترونيك، الاتصال؛ حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية وإعادة بناء الهندسة الاستراتيجية والاستراتيجية، و التركيز على تحليل المهارات الأساسية، وبذلك وجب تطوير الرؤية الاستراتيجية . (Pierre HELFER,1994, 25-26).

2-1- تعريف الاستراتيجية :

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "استراتيجوس" (Strategos)، والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الاستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس "أوكسفورد" (Oxford) على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، 17-18).

وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك في كونها تكون مسؤولة عن مجموع الحرب ككل وغير قابلة للتجزئة، وهدفها النصر، بينما نجد أن التكتيك يعنى حركة القوى في حضور العدو وبميدان المعركة في عملية اشتباك معينة غير أن استعمال الاستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الاقتصاد والأعمال. (ناصر دادي عدون، 2001، 12).

إنه لمن الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الاستراتيجية، نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة، ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى؛ لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة باستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا مختلفة :

الاستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف. (عبد السلام أبو قحف، 2004، 157).

الاستراتيجية هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط، وذلك للأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياسات وأهداف المؤسسة. (احمد ماهر، 1999، 20).

الاستراتيجية هي مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة. (Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, 2000, 27).

الاستراتيجية : هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط، وهي عملية شاملة. (Philippe LORIMO, Jeun- Claude TARONDEAU, 1998, 11).

الاستراتيجية حسب شاندر (Chandler) هي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف. (Michel WEILL, 2001, 106).

ولقد أشار "ننزبارغ" (Mintezberg) بأنه لم يعد بالإمكان اعطاء الاستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق، في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد. وما يعنيه ذلك من تغييرات متوقعة وغير متوقعة في جميع النواحي، بل لا بد من رؤية الاستراتيجية بمنظار جديد يوسع مجاله إلى مفاهيم متعددة، لتظم إليها فعاليات لم تعد قبلا محسوبة على الاستراتيجية.

وبناء على ما تقدم يمح القول بأن الاستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير و التصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقا من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف . وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي نتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها وصب التطوير المستمر لموقفها التنافسي، ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة و التكيف مع المحيط الذي تنشط فيه وصولا إلى أداء رسالتها . وتحقيق أهدافها.

1-2- تعريف التسيير الاستراتيجي:

يتصف تعريف التسيير الاستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب و الباحثين من استخدامه وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله، وكذلك شموليته، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة :

- التسيير الاستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها. (جمال الدين محمد المرسي واخرون، 2002، 21).

- التسيير الاستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد ، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها. (حسين حريم، 2003، 86).

- التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم.....). (Alain Charles MARTINET, 1983, 23).

- التسيير الاستراتيجي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، وتنقيح، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها. (إسماعيل محمد السيد، 2000، 27).

وكخلاصة فإن التسيير الاستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها مختلف تطوراتها المستقبلية، وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، قصد صياغة استراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد على وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها.

4-1- أهمية التسيير الاستراتيجي:

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المزايا والمنافع ، والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية ، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ، وتحقيق التفاعل مع من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة ، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة ، وتجنب التهديدات المحيطة . وتقليل عوامل الضعف الداخلية إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضى، وتدعيم مركزها التنافسي.

ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، والتغيير التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات؛ ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي :

- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص؛
- يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وأفاق تطورها؛
- يساهم في تحقيق الفوائد و ذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة ، ومساعدة للمدرين، وباقي الموارد البشرية على التغيير. (نعمة عباس خفاجي، 2004، 38).
- يساعد على تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة والمتداخلة ، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة ، و التي لها علاقة بمستقبل المؤسسة؛ يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط العمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة ، وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة؛
- يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون والجدية. (فلاح حسن الحسيني، 2000، 30).

3-ادارة الموارد البشرية :

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية المختلفة. ويتفق أغلب الكتاب بالإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزي التباين في أغلب الأحيان التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات، فهناك من يستخدم إدارة الأفراد ويعرفها بكونها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة " (نادر احمد ابو شيخة، 2000، 17).

وكما تعرف على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك الجزء من الإدارة المتعلقة بالعاملين وبعلاقاتهم مع المؤسسة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين، وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم، ويدرك من التعاريف السابقة بأن إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات

الآتية: ابتداء من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل، الاختيار والتعيين وتقويم أداء العاملين، نظم الحوافز وتطوير أدائهم، والرقابة عليهم، وتوفير السلامة المهنية بما يحقق أهداف المؤسسة.

ويؤكد الاتجاه الذي يتبنى هذا المفهوم، على أن تلك الإدارة مسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد والمؤسسة، وهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافأة (D.ROUX, 1983, 230).

كما يذهب الفريق الآخر إلى استخدام تسمية إدارة الموارد البشرية ويعرفونها بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع. ونستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والحفاظة عليها وتطويرها من خلال العناصر التالية: تخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف ملائم لها وتدريب دقيق ومتابعة مستمرة وتطوير لتحقيق المواءمة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المواد البشرية

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نهبت إلى إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقديم الصناعي للعمل، وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص إلا أن هذه المرحلة قد واجهت الكثير من التحديات التي ساهمت بدرجة، في تطويرها ولا يمكن متابعة تطور حجم ودور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة، بدون ربطها بالتطورات والتغيرات، وأهمها: التطور التكنولوجي شكل عام وما صادفه من تغيرات في هياكل التنظيمية الإدارية وافتتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، بالإضافة إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبرزوغ عصر المعرفة.

كل هذا أدى إلى تسريع اللحاق بالتقدم العالمي، من خلال تنبيهه ينطوي على تنافس شرس هن أعداد هائلة من أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانات.

وفي هذا المنطلق ظهرت اتجاهات تغير في المؤسسات، وفي طرق عملها، ولا زال في تغير مستمر وفيما يلي

بعض التغيرات الأهم (علي السلمي، 2001، 45).

- إذ بدأ التغير الأول في عمل المؤسسات الحديثة إلى نظام العمل المرن، ثم ساد المؤسسات الكبيرة الاهتمام تقليص الحجم كأن تشتري خدمة معينة عوض أن تقوم بها.

- التغير الجدري في قوة العمل، وهذا ما أدى إلى إعادة النظر في أسس تصميم نظام الأجر وتقييم الأداء. لأنه من خلاله يمكن الحكم على مدى فعالية الاختيار والتعيين والتطوير وتنمية التدريب و حتى أساليب التحفيز وإرداء العاملين.

وفي ضل هذه التحديات فإنه لا بد على إدارة البيئة بشكل فاعل عن طريق ربط تطبيقات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة، وخلق العلاقة بين العاملين (معاذ نايف برونوطي، 2001، 38).

المطلب الثالث : وظائف الدارة الموارد البشرية.

1- تحليل العمل : وهو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهذه العملية تحدد المهام

التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد الذي يشغل الوظيفة لكي يحقق أداءا ناجحا.

2- تخطيط القوى العاملة : يعرفها البعض بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الافراد المؤهلين

للووظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، بمعنى آخر هو نظام توافق وذلك عن طريق تحديد الافراد الموجودين فعلا داخل المؤسسة بالإضافة الى الافراد المراد تعيينهم حسب متطلبات المؤسسة مستقبلا من يد عاملة

(رواية محمد حسن، 1999، 58).

3- تقييم الاداء : تهتم معظم المؤسسات بتقييم اداء موظفيها من خلال وضع اساليب معينة، غالبا ما يقوم بها

الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة في أداء العاملين والذي ينتج عنه وضوح النقائص في الأداء.

4- التدريب : يعرف التدريب على انه الجهود الادارية والتنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة النسان على اداء

عمل معين داخل المؤسسة وتعلمه المهارات التي تساعد على القيام بذلك العمل (مصطفى نجيب شاوش،

1996، 232).

5- تصميم انظمة المزايا وخدمات العاملين : تهتم المؤسسات بمنح الافراد العاملين بها مزايا مثل : التأمينات

ضد المرض، الحوادث، المعاشات، بالإضافة الى تقديم بعض الخدمات الاجتماعية مثل : منح السكن.

6- تخطيط المسار الوظيفي : تتم هذه الوظيفة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الافراد لكي

يتسنى وضع ما من شأنه التأثير في نقاط القوة، وبالمقابل ابعاد كل ما من شأنه اثاره نقاط الضعف.

7- العلاقة مع النقابات : يخص هذا الجانب تنظيم علاقة ادارة الموارد البشرية مع النقابات العمالية المتواجدة

داخل المؤسسة او ذات العلاقة معها حتى وان كانت خارجية ومن المحاور التي تهدف اليها هذه العلاقة نجد

الشكاوى، النزاعات العمالية، التأديب وحقوق العمل والطرده من المنصب لارتكاب اخطاء جسيمة او

لتكرار الاخطاء.

8- تنظيم ساعات وجداول العمل : تتمثل هذه الوظيفة في التنسيق بين الادارة العامة و ادارة الموارد البشرية

فيما يتعلق بمواقيت العمل كتحديد وقت الدخول ووقت الخروج من المؤسسة وتوضيح الحجم الساعي

المطلوب من العامل.

9- امن وسلامة العاملين : يتم ذلك من خلال اتخاذ التدابير والاجراءات اللازمة لتوفير جو الامن داخل

المؤسسة بشكل يضمن سلامة العمل (احمد ماهر، 2001، 35).

2- الدراسات السابقة والمشاهدة:

-تعد الدراسات السابقة والمشاهدة من اهم العناصر المعينة على المشكلات في البحث نظرا لإسهاماتها المتمثلة في التخطيط والتوجيه وضبط المتغيرات اضافة الى ذلك فان الباحث يرجع اليها الباحث مرارا وتكرارا وهذا لما لها من دور

في الحكم والمقارنة او الاثبات او النفي ومن بين الدراسات التي حاولت التعرف على العولمة وتأثيرها على التسيير الاستراتيجي في تحقيق الاداء وتحقيق التطلعات ونذكر ما يلي:

❖ **الدراسة الاولى:**

- **عنوان الدراسة:** التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.
- **الباحث الذي قام بالدراسة:** سلطاني مُجد رشدي - السنة: 2006 - رسالة ماجستير.
- **اداة البحث:** الاستبيان.
- **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **عينة الدراسة:** 30 مؤسسة من بين 60 مؤسسة من المجتمع الاصلي اي ما يقارب 50%.
- **الهدف العام من الدراسة:**
هدفت الدراسة الى كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسيير على اساسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومعرفة مدى ارساء الممارسة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخياراتها الاستراتيجية المتاحة وتطبيق التسيير الاستراتيجي ومدى اهميته في تحقيق هدي النمو والبقاء في ظل التغيرات الدولية التي اوجدتها ظاهرة العولمة والتحديات التي تواجه المسيرين.
- **تساؤلات الدراسة:**
 - ما هو مفهوم التسيير الاستراتيجي؟
 - ماهي مظاهر التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
 - ما مدى توفر شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- **النتائج المتحصل عليها:**
يسمح التسيير الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط.
يعمل التسيير الاستراتيجي على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الاخير من خلال تخصيص الموارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة.
ان فعالية التسيير الاستراتيجي مرتبط بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي بالإضافة الى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الملائمة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقل القوة في الموارد الداخلية من جهة والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة اخرى.
- **الاقتراحات:**

تبني المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام معلومات بسيط ومرن وواضح يمكنها من اصال المعلومات من والى مراكز القرار بسرعة، استعمال وسائل التسيير الحديثة واتباع الاساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية استراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعلى مسيرها ان يمتلك نظرة شاملة ومستقبلية عن حالة مؤسسته.

❖ الدراسة الثانية:

- **عنوان الدراسة:** استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة.
- **الباحث الذي قام بالدراسة:** امراسي زهية. - السنة: 2001. - رسالة ماجستير.
- **اداة البحث:** الاستبيان.
- **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **عينة الدراسة:** اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل اي 100%. وبالتالي عينة البحث تتكون من 50 فردا وهو مجموع موظفي اتحادية كرة القدم.
- **الهدف العام من الدراسة:** هدفت الدراسة الى معرفة دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة، وكذا معرفة اهم الاستراتيجيات القبليّة والبعديّة لإدارة الموارد البشرية، وابرار تحديات ومخاطر العولمة في الميدان الرياضي خاصة مع ايضاح واقع لإدارة الموارد البشرية واهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في ظل تحديات العولمة.
- **تساؤلات الدراسة:**
 - ما هو مفهوم العولمة؟ وماهي اهم التحديات والرهانات التي تفرضها هذه الظاهرة؟
 - هل السياسة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى تكمن في تطبيق الاستراتيجيات القبليّة والبعديّة؟
 - هل تواجه الهياكل الرياضية صعوبات وعراقيل في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل كل التطورات العالمية؟
- **النتائج المتحصل عليها:** تعتبر تطورات التقنية غير محدودة وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسة المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها وبعض نواتجها في الوقت نفسه، ومثل هذه الظواهر تستدعي عمالة عالية المهارة تواكب عمليات التحديث وتسهل عليها القيام بعمليات التغيير اللازمة وتمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات والتقنيات مما يضع عبئا على كاهل نظم تنمية الموارد البشرية لتلبية هذه المتطلبات.
- **الاقتراحات:**
 - 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.

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

- تطوير كافة المكنائات المادية والتقنية الجد متطورة، سواء للموظفين او المدربين لتواكب متطلبات العولمة.

❖ الدراسة الثالثة:

■ عنوان الدراسة: تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة دراسة متمحورة حلى العنصر البشري المؤهل.

■ الباحث الذي قام بالدراسة: - دهينه مُجد رضوان - السنة: 2009 - رسالة ماجستير .

■ اداة البحث: الاستبيان.

■ المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

■ عينة الدراسة: 50 فردا تم اختيارهم عشوائيا من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولايتي 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 وميزاتها 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.

- كيفية تطبيق الاسباب 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 الرابعة:

- عنوان الدراسة: دور بعض عناصر التسيير الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.
- الباحث الذي قام بالدراسة: - صخري فيصل - السنة: 2014 - رسالة ماستر.
- اداة البحث: الاستبيان.
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: تم استخدام طريقة المسح الشامل و تتكون من 35موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- الهدف العام من الدراسة:
- تهدف الدراسة لتعرف على واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية ودرجة تأثيره على تحقيق الاداء المتميز، ودراسة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي السائد في المؤسسات في تحقيق الأداء المتميز، وكذلك التسيير الاستراتيجي الذي يساهم في تنمية قدرات العاملين وتطوير مستوى أدائهم.

■ تساؤلات الدراسة:

- هل يوجد للتخطيط المستمر دور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟
- هل يوجد للقدرة على التنظيم دور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟
- هل يوجد للرقابة دور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟

■ النتائج المتحصل عليها:

- لا يساهم التخطيط المستمر في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية مما ينعكس سلبا على أدائها.
- تساهم القدرة على التنظيم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية مما ينعكس ايجابا على أدائها.
- تساهم الرقابة الادارية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية مما ينعكس ايجابا على أدائها.

■ الاقتراحات:

- استعمال وسائل التسيير الحديثة واتباع الاساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية استراتيجية المؤسسة الرياضية.
- زيادة الاهتمام بموضوع التسيير الاستراتيجي واعطائه الاهمية التي يستحق سواء من خلال ازالة اللبس و الغموض حول هذا المفهوم او من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح.

- تشجيع العاملين على الأداء المتميز وتنمية القدرات الإبداعية لديهم.

❖ الدراسة الخامسة:

- عنوان الدراسة: التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية.
- الباحث الذي قام بالدراسة: - جميلة احسن - السنة: 2008 - رسالة ماجستير.
- اداة البحث: الاستبيان.
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
- الهدف العام من الدراسة: هدفت الدراسة الى القاء الضوء على اهمية القيام بعملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية والتي يكون هدفها المحافظة على موقعها في السوق، وابرز الدور الذي يقوم به مراقبو التسيير والاستراتيجيات التي تنطوي عليها في الرقابة على اداء الافراد ومختلف الانشطة.
- اهم النتائج المتوصل اليها : تكون المؤسسة تنافسية اذا كانت لديها استراتيجية تنافسية تجعلها قادرة على الصمود امام منافسين وتمكنها من السيطرة على الحيز الذي تنشط فيه، وان الاستراتيجية في تحديد الاهداف والغايات طويلة الاجل للمؤسسة واختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها في ظل المتغيرات السريعة التي يعرفها العالم اجمالا والتي تتمثل في العولمة ومخلفاتها، اصبحت معظم المؤسسات اليوم تمارس نشاطها في بيئة تنافسية معقدة على هذا الاساس اصبحت التسيير الاستراتيجي ضرورة حتمية لوضع وتنفيذ استراتيجية تضمن بقائها واكتسابها ميزة تنافسية دائمة.
- الاقتراحات المتوصل اليها : على المؤسسة تسخير مواردها في تكوين عمالها واطاراتها لإدراك اهمية التسيير الاستراتيجي في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة التنافسية وفهم مختلف المصطلحات الاستراتيجية حتى تتمكن من الاستجابة لهذه المنافسة وتتغلب عليها استراتيجيا، ويجب ان يكون لمدراء المؤسسات تفكير استراتيجي، بحيث يقوم عملهم على المخاطرة والابداع والابتكار في اتخاذ القرار، وان تكون المؤسسة في حالة يقظة تنافسية بالمتابعة الدائمة والمستمرة للمنافسين وتخصيص الموارد اللازمة والكافية واستخدام التكنولوجيا في ذلك.

❖ الدراسة السادسة:

- عنوان الدراسة: عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر.
- الباحث الذي قام بالدراسة: - بورزامة رابع - السنة: 2011 - رسالة دكتوراه.
- اداة البحث: الاستبيان.
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
- الهدف العام من الدراسة :
- اقتراح سياسات وانظمة ولوائح متعلقة بالتوظيف والمكافآت والاجور والحوافز والمنافع وصحة العاملين.
- تطبيق اسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة.
- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب و التوجيه بناء على اسس علمية.

- تكيف وادماج الافراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين الهيئة الرياضية للمجتمع.

■ **اهم النتائج المتوصل اليها :**

- العمل على فحص الرؤية والتأكد من مواكبتها مع التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية، وهو شيء ضروري للنجاح في المؤسسات والهيئات الرياضية.

- مراجعة السياسات الادارية و الاستراتيجيات بما يتعلق بالمتغيرات والتحديات وتستجيب لاحتياجات ميدان العمل.

- تحديد الكفاءات المطلوبة في الموارد البشرية المستقبلية مع التركيز على ما يراه توافره في خريجي المستقبل.

■ **الاقتراحات المتوصل اليها :**

- التركيز على الجوانب البيكولوجيا والاجتماعية للقادة الاداريين وكذا الموارد البشرية.

- العمل على اعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والهيئات الرياضية لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة لنظام العولمة والاقتصاد الحر.

- تنظيم دورات تكوينية وتربصات للموارد البشرية في نمط التسيير وكذا لقادتها الاداريين من خلال توضيح قوانين التسيير الاداري وتماشيا مع متطلبات عصر العولمة ونظام اقتصاد السوق.

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 وعملية التسيير الاستراتيجي وهذا يضيف على الدراسة الحالية لونا من الحداثة والحيوية. ويتضح الاختلاف الواضح بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في التركيز على الكفاءات الاستراتيجية بشكل نظريات اكااديمية وليس عملا قابلا للتطبيق داخل المؤسسات الرياضية.

اتفاق جميع الدراسات استخدام المنهج الوصفي لتطبيق اجراءات الدراسة، كما استخدم الجميع الاستبانة لجمع المعلومات وهذا ما قمنا به في دراستنا الحالية.

هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وهذه الاختلافات لا تتعدى سوى الفئة المطبق عليها الدراسة، حيث نصف الدراسات طبقت على فئات تعمل في القطاعات الاقتصادية وهي مختلفة عن الدراسة الحالية، تنوعت البيئات والحدود المكانية بين جميع الفئات التي طبقت عليها الدراسة ما بين البيئة الصناعية وغيرها.

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:

العوامة:

لغة: تعني العوامة 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". (مُجّد حسين أبو العلاء، 2004، 34).

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

التعريف الاجرائي: هي عبارة عن تطورات الهائلة التي حدثت في ميدان الادارة وتتمثل في التمويل والاستثمار وانتقال السلع والخدمات والايدى العاملة وبروزها في التسيير الاستراتيجي.

التسيير:

لغة: سار بمعنى انتهج طريقا ، والتسيير هو دفع الامور نحو شيء معين وفق مسار محدد. (المعجم العربي الميسر، 1995، 423).

اصطلاحاً: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل اساسا التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الاهداف وتنسيق جهود الاشخاص لبلوغها. (مُجّد رفيق الطيب، 1995، 05).

ويعرف ايضا بانه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الادارية، التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم. (عايدة خطاب، 1985، 23).

التعريف الاجرائي: طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الاهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة للعمليات قصد تحقيق اهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد.

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 بالأخذ 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.

التسيير الاستراتيجي:

اصطلاحا: هو مجموعة القرارات والتصرفات الادارية التي تحدد اداء المؤسسة في الامد الطويل.(مؤيد سعيد السالم،2005،17).

التعريف الاجرائي: هو تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.

الموارد البشرية : تعرف الموارد البشرية على أنها أولئك الأشخاص الذين لديهم القدرة على العمل و الرغبة حاليا ومستقبلا بما فيها المشتغلون والعاطلون.(بورزامة رابح، 2011، 46)

التعريف الاجرائي : هي مجموعة من الاشخاص متخصصين وذو كفاءة ولديهم مجموعة اهداف يعملون على تحقيقها.

2-اشكالية الدراسة:

ان الثروة الحقيقية للامة هي ثروتها البشرية، ولذا فان الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي يواجهها العالم اليوم تمثل عنصرا هاما من عناصر التقدم والازدهار والتي يجب ان يتعامل معها المورد البشري بحذر وكفاءة فالمعلومات في تطور مستمر مما يجعل العنصر البشري يقف مذهولا للكم الهائل من النظريات والتطبيقات والممارسات التي يجب ان يكون على اطلاع بها ليستطيع ان يخلق ويطور مشاريع تنافسية تساعد على ابراز كفاءته محليا واقليميا وعالميا وتأهله لترويج قدراته المتميزة في ميدان العمل وبناء على ذلك اصبحت تنمية القدرات البشرية في عصرنا الحالي مسألة حتمية لا بد منها وهذا لمواجهة التحديات العالمية الكبرى وعلينا ان نركز على تطوير قدرات للفرد ومعارفه ومهاراته في استخدام التكنولوجيا ومعالجة المعلومات و ابراز سلوكياته وهذا لتحديد مواصفات المورد البشري المعولم في القرن الواحد والعشرين بوضع رؤية جديدة طبقا للتنبؤات وضمن المتغيرات الدولية ومن ثم رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات الادارية التي بدورها تنفرع الى اهداف محددة وواقعية تحقق برامج الاستثمار في مواردنا البشرية التي لا خيار لنا الا الخوض في تنميتها والاعتناء بها (بورزامة رابح، 5، 2011).

الانفتاح الهائل الذي يشهده العالم اليوم وتطور العلاقات الكونية فيه افرز الى وجود ما يسمى بظاهرة العولمة، والتي جعلت كل شعوب العالم في اتصال وتقارب ببعضها البعض في مختلف اوجه الحياة السياسية،اقتصادية اجتماعية ثقافية حيث اوجدت تقاربا خاصا بين مختلف القضايا والممارسات التنافسية التي من بينها ادارة الموارد البشرية حيث بقدر ما تتيحه من فرص في التنمية والتعاون في رفع مستوى المجتمعات وتشجيع الابتكار والتحفيز على المبادرة الفردية في المقابل لا تعرض مخاطر وتحديات تعتمد على اسلوب الهيمنة والاحتكار وفرص المنافسة الحادة واستخدام وسائل

الثورة العلمية والتكنولوجية والقضاء على الشركات والمنظمات الضعيفة في محاولة لتجسيد نظام ذو طابع عالمي موحد شعاره البقاء للأقوى (امراسي زهية ، 2009 ، 15).

وفي ظل كل هذه التحديات التي تفرصها ظاهرة العولمة يلعب التسيير الاستراتيجي دورا رئيسيا وهاما في تحقيق اهداف المؤسسات وبالأخص منها الرياضية وذلك بتكثيف الجهود المخططة لتنمية مهارات الموظفين وترشيد سلوكياتهم مما يزيد من فعالية ادائهم وذلك عن طريق وضع دراسة استراتيجية وخطط قصيرة متوسطة وبعيدة المدى بغرض تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية حيث اتخذ التسيير الاستراتيجي منحى جديد يبرز ثقل وزنه على ادرة الموارد البشرية. فقد دلت العديد من الدراسات في مجال التسيير الاستراتيجي على مستوى الهياكل الرياضية ان هناك العديد من التحديات الحالية والمستقبلية الناتجة عن آثار العولمة وآلياتها من التغير الدائم والمستمر لنطاق الاعمال والمهارات والقدرات الواجب توفرها في اليد العاملة وكذا عدم توازن العرض والطلب في العمل وعدم تلائم المستوى التعليمي ومخرجاته مع متطلبات الوظيفة واخيرا عدم مواكبة الهياكل الرياضية للمستجدات والتطورات العالمية التي تشكل عبئا كبيرا عليها وفي ذلك كل الاختلالات والتحديات التي تفرضها العولمة استوجب على التسيير الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية تبني توجهها استراتيجي ودراسة مستقبلية معمقة وكذا التخلي عن المفهوم التقليدي للتسيير الاستراتيجي وانتهاج استراتيجيات فعالة لمواجهة تحديات العولمة (المرجع السابق ، 2009 ، 15).

وعلى ضوء ما سبق نطرح الاشكالية التالية :

هل للعولمة دور في النجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ؟

ومن الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

. هل عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالهيئات الرياضية تتماشى مع مستجدات عصر العولمة ؟

. هل يجب اتباع تقنيات جديدة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل العولمة ؟

. هل تساهم فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة ؟

3-أهداف الدراسة:

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

- التعرف على واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية في ظل العولمة.

- إبراز تحديات ومدى فاعلية العولمة في الميدان الرياضي.

- دراسة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي السائد في المؤسسات الرياضية في تحقيق الأداء المتميز.

- الخروج ببعض التوصيات التي تمكن من تطبيق العولمة على التسيير الاستراتيجي في الإدارة الرياضية بشكل لائق.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في احد مواضيع الإدارة الحديثة نسبيا وهو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة الرياضية في مواجهة تحديات العولمة، من خلال إظهار دور انتهاج الاستراتيجيات القبلية والبعديّة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مواجهة ومواكبة التطورات والتغيرات العالمية، وذلك على مستوى المؤسسات الرياضية، وإبراز مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي السائد للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في تحقيق الأداء المتميز، والتطرق إلى الصعوبات والعراقيل التي تواجه تجسيدات 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 كالاتي:

الفرضية العامة:

للعولمة دور في النجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- تتماشى عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية مع مستجدات العولمة.

- يجب اتباع تقنيات جديدة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل العولمة.

- تساهم فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة.

الفصل الثالث

الاجراءات الميدانية

للدراصة

1-الدراسة الاستطلاعية:

ان الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، ومدى صلاحية الاداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة. لقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية، وذلك بزيارة بعض المؤسسات الرياضية التي لها علاقة بموضوع دراستي والهدف منها هو القاء نظرة تفقدية للوقوف على المعطيات والمكانات المتوفرة والبحث على الظروف الملائمة لإجراء الدراسة وللوقوف على الظروف التي سيتم فيها اجراء البحث والتعرف على الافراد الذين ستطبق عليهم اداة القياس وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين للتعاون معي، قصدت مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث قمت بالاطلاع على جميع المصالح التابعة لها، ومن خلال دراستي الاستطلاعية قمت بالتعرف على عدد الموظفين التابعين لها والذين كان عددهم 35 موظف، حيث تم تطبيقها على عينة قوامها 5 افراد.

1-1- المجال الزماني والمكاني :

أ_ المجال الزماني: ابتداء من تاريخ 10-01-2017 إلى غاية 15-05-2017.

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

2- المنهج المتبع في الدراسة:

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. (مُحَمَّد عويش 2005، 07).

3- مجتمع وعينة الدراسة:**3-1- مجتمع الدراسة:**

لكي يكون البحث مقبولاً وقابلًا للإنجاز، لا بد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد فحصه وان نوضع المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع ومجتمع دراستي يتكون من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم 35 موظف.

3-2- عينة الدراسة:

هي كل جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى انه تؤخذ بمجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة بمجتمع البحث، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الاصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون اشخاصا، كما تكون احياءها أو شوارعاً ومدناً وغير ذلك. (رشيد زرواتي، 2002، 334).

حيث اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع الاستبانة على جميع الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من 30 موظف من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-3- متغير الدراسة:

- المتغير المستقل: ان المتغير المستقل هو العامل الاساسي المؤثر في الظاهرة موضوع البحث فيقوم الباحث بإدخال تغيير عليه لمعرفة التأثير الذي يحدث في المتغير التابع فكان كالتالي: - العوامة.

- المتغير التابع: هو العنصر او العامل او الجانب او الظاهرة المراد قياسها فاذا كان للمتغير المستقل تأثير على المتغير التابع فالنتيجة ان المتغير التابع يتغير بتغير المتغير المستقل وكان كالتالي: - التسيير الاستراتيجي.

4- أدوات جمع البيانات و المعلومات: لكل دراسة و بحث علمي مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحث بغية الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، أو بغية التحقق منها ومن صحة و نقى فروضها فاعتمدت في بحثي هذا على جمع المعلومات النظرية و الميدانية حتى أتمكن من رصد الحقائق و الدلائل العلمية التي تسعى دراستي لإثباتها من خلال إتباع الخطوات التالية :

- استمارة الاستبيان: تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية، و يمكن تعريفها بأنها عبارة عن نموذج مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف تم ملؤها مباشرة و تسمى الاستبيان، يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة، و قد ترسل عن طريق البريد تسمى الاستبيان البريدي. (مُحَمَّد حسن علاوي ، 1999 ، 166)

من خلال الدراسات السابقة في إعداد استبيان حول موضوع " دور العوامة في انجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية" والتي تعد الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات التي يجرى تعيبتها من قبل المستجيب. وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور و هي كالتالي:

- المحور الأول: و يتضمن عبارات 07 عبارات و قد تم استخدام نمط سلم ليكارت الثلاثي (نعم ، لا، احيانا).
- المحور الثاني: ويتضمن 06 عبارات و قد تم كذلك استخدام نمط سلم ليكارت الثلاثي (نعم ، لا، احيانا).
- المحور الثالث: ويتضمن 06 عبارات و قد تم كذلك استخدام نمط سلم ليكارت الثلاثي (نعم ، لا، احيانا).

الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية):

1- الصدق:

- الصدق الذاتي:

$$\sqrt{\text{الصدق الذاتي} = \text{معامل ألفا كرونباخ}}$$

$$\sqrt{0.783} = \text{الصدق الذاتي}$$

$$0.884 = \text{الصدق الذاتي}$$

- الثبات :

ويعني ان الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ وهذا يعني انه في حالة تطبيق نفس اداة القياس (القياس او الاختبار) على نفس الفرد او الشيء اي عدد من المرات بنفس الطريقة ونفس الشروط، فأنا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة وعلى هذا الاساس تم توزيع الاستبيان على عينة قوامها 05 افراد من موظفي مديرية الشباب والرياضة، استخدم الباحث الفا كرون باخ للتأكد من ثبات اداة الدراسة.

تم حساب معاملات ثبات ادوات جمع البيانات باستخدام : معادلة الفا كرونباخ (- ALPHA CRONBACH).

أكد كرونباخ معادلته المعروفة بمعامل الفا α (COEFFICIENT - ALPHA) لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس المتعددة الاختبار، أي عندما تكون احتمالات الجابة ليست صفرا أي ليست ثنائية البعد .

محمد نصر الدين رضوان، 2006، 222) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 01 : يبين معامل الفا كرونباخ للمحاور الثلاثة .

0.543	المحور الاول
0.876	المحور الثاني
0.635	المحور الثالث
0.783	معامل الثبات الكلي

وعلى ضوء النتائج الاحصائية لأدوات الدراسة واستنتاجا من دراسة معاملي الصدق والثبات نستطيع القول أن هناك دلالة احصائية بين كل عبارات المحاور الثلاثة، كما تتميز كل ادوات الدراسة بدرجة مقبولة من الثبات، وبالتالي نستطيع الحكم على ان هذه الادوات تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات، مما يفيد بإمكانية الاعتماد عليها ويجعله على ثقة تامة على صحة الاستبانة وصلاحيتها لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها والوقوف على نتائج للإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

- الموضوعية : تعد من العوامل المهمة التي يجب ان تتوفر في الاداة من اجل التحرر من التحيز او التعصب وعدم ادخال العوامل الشخصية للمبحوث، الموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي والامانة العلمية، والسرية التامة لما يحيط بالمبحوثين، واتباع خطوات علمية منهجية لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

5- اجراءات التطبيق الميداني:

قمت بالرجوع الى الخلفية النظرية وعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث انني قبل الشروع في طبع الاستبيان اجریت الدراسة الاستطلاعية وبناءا عليها خرجت بفرضيات للدراسة ومن ثم قمت خلالها بتصميم الاستبيان.

ثم قمت بالتأكد من صدق اداة الدراسة وذلك بعرضها على الاستاذ المشرف على البحث، واجراء التعديلات بناءا على ملاحظاته، وبعد ذلك استخدمت صدق المحكمين كأداة للتأكد من ان الاستبيان يقيس ما اعد لقياسه، حيث قمت بتوزيعه على مجموعة اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، وبالاعتماد على الملاحظات التي ابداهها المحكمون، قمت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، بحيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

بعد ان تأكدت من مناسبة وصحة اداة الدراسة حددت مجتمع الدراسة الذي هو موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ثم قمت بتحديد عينة الدراسة وتكونت من (35) موظف، حيث وضحت للعينة كيفية الاجابة على الاسئلة، والاجابة على استفساراتهم حول بعض النقاط، والتأكيد لعينة الدراسة على ضرورة الحرص و الجدية في الإجابة عن الفقرات، وتذكيرهم بانها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

وبعد ذلك تم ادخال البيانات ومعالجتها احصائيا عن طريق برنامج (SPSS)، ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

6- الأساليب الاحصائية :

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات ادوات الدراسة لغايات الدراسة والمستوفية الاجابة في الحاسب الالي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS – STATISTICAL)، وهذا من اجل مناقشة الفرضيات في ضوء اهداف البحث وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

6-1- برنامج (spss) :

يعتبر برنامج (spss) بمختلف إصداراته من البرامج الاساسية والمهمة في التطبيقات الاحصائية للبيانات، وقد ظهر البرنامج في عام 1976 م بعد عقد كامل من التصميم بجامعة شيكاغو بالولايات م.ا، وقد تطور في بداية الثمانينات، حيث تم اعداده للعمل تحت نظام التشغيل (DOS) وكان الاصدار رقم واحد آنذاك، ثم تلتها اصدارات 2،3،4، تلتها اصدارات متتالية الى ان وصلنا الى اصدار 22 .

ويتم بواسطة هذا البرنامج معرفة الكثير من الخصائص المميزة لمجتمع ما، من خلال التحليلات الوصفية والتمثيلات البيانية الممثلة له، كما يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات، وكذا معرفة كيفية تطور هذه الظواهر عبر

- الزمن، سواء كانت كمية او نوعية، وهو مستعمل بشكل واسع في البحوث الانسانية والادارية بصفة خاصة (صخري فيصل، 2014 ، 53).
- 6-2- الصدق الذاتي:** ويقصد به الصدق الداخلي للاختبار وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة للدرجات الحقيقية الخالية من اخطاء القياس ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة.
- 6-3- حساب معامل الارتباط البسيط (كارل بيرسون) .**
- 6-4- حساب معادلة الفا كرونباخ (ALPHA – CRONBACH)** : لتقنين وتحديد الخصائص السيكيومترية لأداة البحث (الثبات).
- 6-5- حساب كا² :** الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة بين الاسئلة والاستقلالية.
- 6-6- المتوسط الحسابي :** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات افراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية مع متوسط العبارات مع العلم انه يفيد في ترتيب المحاور حسب اعلى متوسط حسابي.
- 6-7- الانحراف المعياري :** للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الرابع والعشرون

عرض النتائج وتفسيرها

وتحليلها

1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الاولى :

اتباع تقنيات جديدة في ظل العولمة يساهم في تحسين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وللتحقق من صحة الفرضية استخدمت اختبار كا² للعينة، للتحقق من انه توجد دلالة احصائية في ما بين افراد العينة في المحور الاول و الجدول رقم (01) يبين النتائج التي توصلت اليها:

رقم العبارة	التكرار و النسبة المئوية	التقديرات			الموسم الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	الاحصائي الاستنتاج
		نعم	لا	احيانا					
1	التكرار	12	12	06	2.00	0.90	2.40	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%40	%40	%20					
2	التكرار	26	04	00	2.73	0.69	16.13	5.99	دالة
	النسبة المئوية	%87	%13	%00					
3	التكرار	13	04	13	2.30	0.70	5.40	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%43	%14	%43					
4	التكرار	07	09	14	1.93	0.73	2.60	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%23	%30	%47					
5	التكرار	04	12	14	1.73	0.69	5.60	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%13	%40	%47					
6	التكرار	21	02	07	2.63	0.61	19.40	5.99	دالة
	النسبة المئوية	%70	%07	%23					
7	التكرار	18	06	06	2.40	0.81	9.60	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%60	%20	%20					
	المحور الاول : اتباع تقنيات جديدة في ظل العولمة يساهم في تحسين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.								

– تحليل النتائج :

اولا: يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة الأولى التي تنص على (.الوسائل التقنية المستعملة جد متطورة) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 40% من أفراد العينة أجابوا ب نعم، 40% أجابوا ب لا بينما كانت الإجابة ب احيانا 20% . المتوسط الحسابي يساوي 2.00، وانحراف معياري 0.90، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 2.40 وهي اصغر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة (الوسائل التقنية المستعملة جد متطورة) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثانيا: يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة الثانية التي تنص على ان (مؤسستكم لديها موقعا على الانترنت.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 87% من أفراد العينة أجابوا ب نعم، 13% أجابوا ب لا بينما كانت الإجابة ب احيانا 00% . المتوسط الحسابي يساوي 2.73، وانحراف معياري 0.69، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 16.13 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة ان (مؤسستكم لديها موقعا على الانترنت) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثالثا : يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة الثالثة التي تنص على ان (.انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 43% من أفراد العينة أجابوا ب نعم، 43% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة ب لا 14% . المتوسط الحسابي يساوي 2.30، وانحراف معياري 0.70، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.40 وهي اصغر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة ان (انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

رابعا : يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة الرابعة التي تنص على ان (مؤسستكم تواكب التقنيات الحديثة اللازمة لتساعدك في عملك.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 47% من أفراد العينة أجابوا ب احيانا، 30% أجابوا ب لا بينما كانت الإجابة ب نعم 23% . المتوسط الحسابي يساوي 1.93، وانحراف معياري 0.73، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 2.60 وهي اصغر من كا2 المجدولة

5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة ان (مؤسستكم تواكب التقنيات الحديثة اللازمة لتساعدك في عملك.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

خامسا : يتضح من خلال نتائج الجدول(01) نجد أن العبارة الخامسة التي تنص على ان (المؤسسة تعمل بالمنهاج المتبع الجديد والعالمي.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 47% من أفراد العينة أجابوا ب احيانا، 40% أجابوا ب لا بينما كانت الإجابة ب نعم 13% . المتوسط الحسابي يساوي 1.73، وانحراف معياري 0.69، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.60 وهي اصغر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة ان (المؤسسة تعمل بالمنهاج المتبع الجديد والعالمي) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

سادسا : يتضح من خلال نتائج الجدول(01) نجد أن العبارة السادسة التي تنص على ان (تحتاج إلى دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 70% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 23% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 7% . المتوسط الحسابي يساوي 2.63، وانحراف معياري 0.61، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 19.40 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة ان (تحتاج إلى دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل.) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

سابعا : يتضح من خلال نتائج الجدول(01) نجد أن العبارة السابعة التي تنص على انه (تستعين مؤسستك باليد العاملة الأجنبية ذات الكفاءة العالية من اجل تحسين أداء اليد العاملة المحلية.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 60% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 20% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 20% . المتوسط الحسابي يساوي 2.40، وانحراف معياري 0.81، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 9.60 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (تستعين مؤسستك باليد العاملة الأجنبية ذات الكفاءة العالية من اجل تحسين أداء اليد العاملة المحلية.) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية :

تتماشى عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية مع مستجدات العولمة، وللتحقق من صحة الفرضية استخدمت اختبار كا² للعينة، للتحقق من انه توجد دلالة احصائية في ما بين افراد العينة في المحور الثاني و الجدول رقم (02) يبين النتائج التي توصلت اليها:

رقم العبارة	التكرار و النسبة المئوية	التقديرات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	الاحصائي الاستنتاج
		نعم	لا	احيانا					
1	التكرار	08	10	12	0.78	1.93	0.80	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%27	%33	%40					
2	التكرار	07	07	16	0.69	2.00	5.40	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%23	%23	%54					
3	التكرار	10	15	05	0.91	1.83	5.00	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%33	%50	%17					
4	التكرار	16	07	07	0.83	2.30	5.40	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%54	%23	%23					
5	التكرار	10	07	13	0.75	2.10	1.80	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%33	%23	%44					
6	التكرار	22	03	05	0.66	2.63	21.80	5.99	دالة
	النسبة المئوية	%73	%10	%17					
غير دالة	المحور الثاني : تتماشى عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية مع مستجدات العولمة.								

– تحليل النتائج:

اولا : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة الثامنة التي تنص على انه (لديكم استراتيجية للبحث والتطوير في ظل مستجدات العمولة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 40% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 33% أجابوا بلا بينما كانت الإجابة بنعم 27%. المتوسط الحسابي يساوي 1.93، وانحراف معياري 0.78، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 0.80 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (لديكم استراتيجية للبحث والتطوير في ظل مستجدات العمولة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثانيا : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة التاسعة التي تنص على انه (لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل مستجدات العمولة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 54% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 23% أجابوا بلا بينما كانت الإجابة بنعم 23%. المتوسط الحسابي يساوي 2.00، وانحراف معياري 0.69، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.40 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل مستجدات العمولة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثالثا :

يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة العاشرة التي تنص على انه (لديكم خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة الرياضية في ظل مستجدات العمولة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 50% من أفراد العينة أجابوا بلا، 33% أجابوا بنعم بينما كانت الإجابة باحيانا 17%. المتوسط الحسابي يساوي 1.83، وانحراف معياري 0.91، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.00 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (لديكم خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة الرياضية في ظل مستجدات العمولة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

رابعا : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة (11) التي تنص على انه (تولون الأهمية الكافية للتسيير الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة في ظل مستجدات العمولة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 54% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 23% أجابوا بنعم بينما كانت الإجابة باحيانا 23%. المتوسط الحسابي يساوي 2.30، وانحراف معياري 0.83، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.40 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (تولون الأهمية الكافية للتسيير الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة في ظل مستجدات العمولة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

خامسا : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة (12) التي تنص على انه (توجد رقابة ومتابعة من طرف المسؤولين أو اللجان المختصة لتحسين التسيير الاستراتيجي في ظل مستجدات العولمة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 44% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 33% أجابوا بنعم بينما كانت الإجابة بلا 23%. المتوسط الحسابي يساوي 2.10، وانحراف معياري 0.75، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 1.80 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة α 0.05 درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (توجد رقابة ومتابعة من طرف المسؤولين أو اللجان المختصة لتحسين التسيير الاستراتيجي في ظل مستجدات العولمة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

سادسا : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة (13) التي تنص على انه (التخطيط الاستراتيجي له دور في معالجة وحل المشاكل داخل المؤسسة الرياضية في ظل مستجدات العولمة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 73% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 17% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 10%. المتوسط الحسابي يساوي 2.63، وانحراف معياري 0.66، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 21.80 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة α 0.05 درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (التخطيط الاستراتيجي له دور في معالجة وحل المشاكل داخل المؤسسة الرياضية في ظل مستجدات العولمة.) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة :

تساهم فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي المؤسسات الرياضية في ظل العولمة، وللتحقق من صحة الفرضية استخدمت اختبار كا² للعينه، للتحقق من انه توجد دلالة احصائية في ما بين افراد العينة في المحور الاول و الجدول رقم (03) يبين النتائج التي توصلت اليها:

الرقم	التكرار و النسبة المئوية	التقديرات			التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	الاحصائي الاستنتاج
		نعم	لا	احيانا					
1	التكرار	08	11	11	1.90	0.80	0.60	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%26	%37	%37					
2	التكرار	16	06	08	2.33	0.80	5.60	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%53	%20	%27					
3	التكرار	03	20	07	1.43	0.67	15.80	5.99	دالة
	النسبة المئوية	%10	%23	%67					
4	التكرار	14	05	11	2.30	0.74	4.20	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%47	%17	%36					
5	التكرار	20	05	05	2.50	0.77	15.00	5.99	دالة
	النسبة المئوية	%67	%16	%16					
6	التكرار	12	08	10	2.13	0.81	0.80	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	%40	%27	%33					
	نتائج المحور الثالث : تساهم فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة.								

– تحليل النتائج :

اولا : يتضح من خلال نتائج الجدول(03) نجد أن العبارة (14) التي تنص على انه (استثمار العنصر البشري يواكب سوق العمل الحالي.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 37% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 37% أجابوا بلا بينما كانت الإجابة بنعم 26%. المتوسط الحسابي يساوي 1.90، وانحراف معياري 0.80، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 0.60 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة α 0.05 درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (استثمار العنصر البشري يواكب سوق العمل الحالي..) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثانيا : يتضح من خلال نتائج الجدول(03) نجد أن العبارة (15) التي تنص على انه (تعاملكم مع مؤسسات أخرى أجنبية يساعد على التسيير الفعال في ظل العولمة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 53% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 27% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 20%. المتوسط الحسابي يساوي 2.33، وانحراف معياري 0.80، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.60 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة α 0.05 درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (تعاملكم مع مؤسسات أخرى أجنبية يساعد على التسيير الفعال في ظل العولمة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثالثا : يتضح من خلال نتائج الجدول(03) نجد أن العبارة (16) التي تنص على انه (لمجال العلاقات العامة والاتصال دور في تجديد عملية التسيير الاستراتيجي في ظل العولمة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 67% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 10% أجابوا بنعم بينما كانت الإجابة بلا 23%. المتوسط الحسابي يساوي 1.43، وانحراف معياري 0.67، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 15.80 وهي اكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة α 0.05 درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (لمجال العلاقات العامة والاتصال دور في تجديد عملية التسيير الاستراتيجي في ظل العولمة.) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

رابعا : يتضح من خلال نتائج الجدول(03) نجد أن العبارة (17) التي تنص على انه (تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه في ظل العولمة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 47% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 36% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 17%. المتوسط الحسابي يساوي 2.30، وانحراف معياري 0.74، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 4.20 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة α 0.05 درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه في ظل العولمة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

خامسا : يتضح من خلال نتائج الجدول (03) نجد أن العبارة (18) التي تنص على انه (الميزانية المالية المخصصة للمؤسسة غير كافية في ظل العوامة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 67% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 16% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 16%. المتوسط الحسابي يساوي 2.50، وانحراف معياري 0.77، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 15.00 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (الميزانية المالية المخصصة للمؤسسة غير كافية في ظل العوامة.) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

سادسا : يتضح من خلال نتائج الجدول (03) نجد أن العبارة (19) التي تنص على انه (لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات في ظل العوامة.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 40% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 33% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 27%. المتوسط الحسابي يساوي 2.13، وانحراف معياري 0.81، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 0.80 وهي اصغر من كا2 الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha 0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات في ظل العوامة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .

2-1- مناقشة الفرضية الأولى :

من خلال نتائج الجدول رقم (01) المتوصل اليها نجد ان النتائج التي تحققت في المحور الاول تعكس عدم موافقة افراد العينة بنسب متوسطة في (05) عبارات من اصل (07) من عبارات المحور ويمكن ان نرى ان قيم الدلالة في غالبية العبارات عند درجة الحرية (02) أكبر من (0.05).

يفسر الباحث هذه النتائج الى ان التقنيات المستعملة في العمل في المؤسسة الرياضية ليست جديدة مما يعكس سوء التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

من خلال افراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة نرفض الفرض القائل ان اتباع تقنيات جديدة في ظل العوامة يساهم في النجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة " بورزامة رابح " (2011) التي توصلت الى ان الوسائل التقنية المتطورة تدعم وتنمي قدرات ومهارات الموارد البشرية في خضم زخم العوامة.

2-2 مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال نتائج الجدول رقم (02) المتوصل اليها نجد ان النتائج التي تحققت في المحور الثاني تعكس عدم موافقة افراد العينة بنسب متوسطة في (05) عبارات من اصل (06) من عبارات المحور ويمكن ان نرى ان قيم الدلالة في غالبية العبارات عند درجة الحرية (02) اكبر من (0.05).

يفسر الباحث هذه النتائج الى ان عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لا تتماشى مع مستجدات العولمة. من خلال افراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة نرفض الفرض القائل انه تتماشى عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مع مستجدات العولمة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة " سخري فيصل " (2014) التي توصلت الى ان للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

2-3 مناقشة الفرضية الثالثة :

من خلال نتائج الجدول رقم (03) المتوصل اليها نجد ان النتائج التي تحققت في المحور الثالث تعكس عدم موافقة افراد العينة بنسب متوسطة في (04) عبارات من اصل (06) من عبارات المحور ويمكن ان نرى ان قيم الدلالة في غالبية العبارات عند درجة الحرية (02) اكبر من (0.05).

يفسر الباحث هذه النتائج الى ان فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لا تساهم في رقي المؤسسات الرياضية في ظل العولمة.

من خلال افراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة نرفض الفرض القائل ان فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تساهم في رقي المؤسسات الرياضية في ظل العولمة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة " امراسي زهية " (2009) التي توصلت الى ان فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لا يساهم في رقي المؤسسات الرياضية في ظل العولمة.

الفصل الثاني من

استنتاجات واقتراحات

1- استنتاجات عامة:

من خلال دراستنا لموضوع دور العولمة في النجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة الرياضية امكنا من 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 عاليات 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 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 لأعمل 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 ما بين الامم والتكنولوجيا التي يمتلكها العالم اليوم هي في الاصل ملك للإنسانية جمعاء، اذا انما تراكم المعارف عبر 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 العالين.

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

7- يسمح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها تغيرات المحيط، وبذلك استغلال الكفاءات والموارد المميزة للمؤسسة، وفق رؤيتها المستقبلية لحديد قدراتها الاستراتيجية، ووفقا لحالة المحيط الذي تنشط فيه، من اجل سلوك توجه استراتيجي معين يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها المنشودة.

8- يعمل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على ربط المؤسسة بمحيطها ، وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط، ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الاخير، من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة ،

والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، او على الاقل التخفيض من وطأتها، وتقليص عوامل الضعف الداخلية، اضافة الى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

9- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي، ويمكنها من التكيف بشكل اكبر مع الظروف المحيطة بها.

10- العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي يساعد المؤسسة على توضيح اهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وافاق تطورها، كما يقدم لها مختلف الخيارات الاستراتيجية الداخلية والخارجية.

2- الاقتراحات:

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

– تطوير كافة المكينات المادية والتقنية الجد متطورة، سواء للموظفين او المدربين لتواكب متطلبات العولمة.
– تطوير الهياكل القاعدية التي تتسم بالضعف الكبير، وهذا من اجل امكانية استيعابها للبرامج الحالية والمستقبلية، حتى تواكب العصر.

– الاهتمام اكثر بتنظيم تكوينات وتدرجات 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.

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

– 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.

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

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

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

– زيادة الاهتمام بموضوع التسيير الاستراتيجي واعطائه الاهمية التي يستحق سواء من خلال ازالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم او من خلال توفير الكوادر الادارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق علمي صحيح.

– القيام بدراسة تحليلية عميقة لكل القوانين الخاصة بالتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية.

3- الافاق المستقبلية للدراسة: انطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح

العديد من الاشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

- تهيئة القواعد والاجراءات والقوانين بما يتوافق مع ظروف العولمة والتغيرات الحديثة.
- ربط المؤسسة واستقلاليتها ماليا لتوفير ظروف التمويل الذاتي وادخال مصادر تمويل الحديثة.
- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية.
- اجراء دراسات تبحث في التسيير الاستراتيجي الذي يؤثر في تطوير مستوى الاداء في المؤسسات الرياضية.
- دراسة واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- الاعتماد على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كوسيلة ادارية رائدة لتطوير مهارات التسيير في الميدان الرياضي في ظل العولمة.
- توحيد المجهود 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.

فأما

المصادر

والمراجع

4- المراجع المعتمدة في الدراسة:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. ابوبكر عوني عطية علي، التنظيم الدولي للسياحة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2012.
2. احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدر الجامعية، الاسكندرية، 1999.
3. اسماعيل مُجَّد السيد ، الادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2000.
4. امين سمير وآخرون، ثقافة العولمة وعولمة الثقافة، دار الفكر، دمشق 2000.
5. جمال الدين مُجَّد المرسي واخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
6. حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية في الادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الجزء الخامس: التخطيط، الرقابة، التنمية الادارية و اتخاذ القرارات في التربية الرياضية، مطابع الاشعاع الفنية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2001.
7. حسين حريم، ادارة المنظمات ، دار الحامد ، الطبعة الاولى ،عمان ،2003.
8. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومه، الطبعة الاولى، الجزائر، 2002.
9. صلاح الشنواني، التنظيم والادارة في القطاع الاعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1999.
10. صلاح مذكور، العلاقات العامة، دار النهضة العربية مصر، 2008.
11. طلحة حسام الدين- عدلة عيسى مطر، مقدمة في الادارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الاولى، 1997.
12. عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر، مطبعة الانتصار، القاهرة، 2001.
13. عامر خطيب، اصول التربية مكتبة القدس، غزة، 2004.
14. عبد المنعم السيد علي العرب في العولمة بين التبعية والاحتواء والتكامل الاقتصادي العربي، المستقبل العربي، 2003.
15. عبد الحميد شرف، التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الاولى، 1997.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
17. عبد الرحمان يسري، دراسات في علم الاقتصاد، دار الجامعة، الاسكندرية، 2001.
18. عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والاحصائية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.

19. عبد العزيز سنبل، التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الواحد والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002.
20. عبد السلام ابو قحف، سياسات واستراتيجيات الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
21. عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
22. عبد الواحد العفوري، العولمة والجات، التحديات والفرص، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000.
23. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الاولى، 2001.
24. علي علي حبشي، العولمة والبحث العلمي، ملحق الاهرام الاقتصادي، مصر، 1998.
25. عمر صفر، العولمة وقضايا معاصرة، دار الجامعة، الاسكندرية، 2001.
26. عمرو عبد الكريم، قضايا العولمة، دار الفكر للنشر والطباعة، القاهرة، 1999.
27. فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، دار العلم للملايين، بيروت، 1987.
28. فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار النشر، عمان، الطبعة الاولى، 2000.
29. قيس مُجد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1997.
30. القصبي غازي، العولمة والهوية الوطنية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002.
31. محسن احمد الحضيبي، العولمة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
32. مُجد حسن علاوي، اسامة الكامل راتب، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
33. مُجد حسين ابو العلا، ديكتاتورية العولمة، قراءة تحليلية للمثقف، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2004.
34. مُجد رسلان الجيوسي - جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2000.
35. مُجد عابد الجابري، قضايا في الفكر المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1997.
36. مُجد عويش، البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية، الدراسة والتشخيص في بحوث الممارسة، شمس المعارف، القاهرة، 2005.
37. مروان عبد المجيد ابراهيم، الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2000.
38. مفتي ابراهيم حماد، تطبيقات الادارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الاولى، 1999.
39. ممدوح محمود منصور، العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة الابعاد، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

40. ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الاولى، الجزائر، 2001.
41. نبيه عبد الحميد العلقامي ، اقتصاديات الرياضة وقوميات الدولة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2012.
42. نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية، دار الثقافة ، الطبعة الاولى، عمان، 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

- (1) : Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG ,**Stratégie D'entreprise (Antianuel)**,Economica, Paris, 1985.
- (2) : Jacques ORSONI,Jean Pierre HELFER, **Management Stratégique**, Vuibert,2eme édition ,Paris,1994.
- (3) : F.DURRIEUX et autre , **de la Planification Stratégique à la Complexité** ,l'expansion management ,review, Septembre 2000.
- (4)Jean-PierreHELFER,MichelKALIKA,JacquesORSONI ,**Management(Stratégie et Organisation)**, Vuibert, 3°édition , Paris, 2000.
- (5) : Michel MARCHESNAY, **Management Stratégique**, Eyrolles Vniversite ,Paris,1995.
- (6): Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLEs, **Stratégique**, publi-union, Paris,2000.
- (7) : Philippe LORIMO, Jeun- Claude TARONDEAU, **de la stratégie aux processus stratégique** , revue francais de gestion , N° 117 , 1998.
- (8) : Michel WEILL, **le management (la pensée, les concepts, les faits)**, Armand colin, Paris 2001.
- (9) : Alain Charles MARTINET, **Stratégie** , édition Verbert , Paris , 1983.
- (10): H . Fayol , Administration industrielle et générale , présentation : Ahmed BOUYACOUB , ENAG édition , Reghaia , Algérie , 1990 .

ثالثا: قائمة الاطروحات والرسائل العلمية:

1. ثامر كامل مُجَّد، التحولات العالمية، ومستقبل الدول في الوطن العربي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، 1997.
2. مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997.
3. دومي عبد الوهاب، تصميم وانجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2003.

رابعا: قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

1. من محاضرة للدكتور عصام الزعيم: من منتدى السياسات الزراعية حول " اقتصاد السوق الاجتماعي ازاء التحديات الوطنية والدولية " الوقائع 21 دمشق، 2006.

الملائكة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

استمارة استبيان

موجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة

لولاية المسيلة

بعد كامل التحية والاحترام

وفي اطار البحث العلمي وضمن نيل شهادة ليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي، تحت عنوان: " دور العولمة في النجاح التسيير الاستراتيجي للموارد
البشرية في المؤسسات الرياضية ". دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم 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 المحترم:

تباني علي .

- إعداد الطالب الباحث:

سليماني عمار .

2017/2016

البيانات الشخصية والوظيفية :

. الجنس : ذكر () ، أنثى () .

. السن : 20 . 30 سنة () 30 . 40 () 40 . 50 () أكبر من 50 () .

. المستوى التعليمي : متوسط () ثانوي () ليسانس () ماستر () الدكتوراه () .

. الوظيفة : رئيس مصلحة () رئيس مكتب () مدير () مستشار () .

. المحور الأول : اتباع تقنيات جديدة في ظل العولمة يساهم في تحسين التسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
01	الوسائل التقنية المستعملة جد متطورة.			
02	لديكم موقعا على الانترنت.			
03	انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة.			
04	مؤسستكم تواكب التقنيات الحديثة اللازمة لتساعدك في عملك.			
05	المؤسسة تعمل بالمنهاج المتبع الجديد والعالمي.			
06	تحتاج إلى دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل.			
07	تستعين مؤسستك باليد العاملة الأجنبية ذات الكفاءة العالية وتقنيات جديدة من اجل تحسين أداء اليد العاملة المحلية.			

المحور الثاني : تتماشى عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

مع مستجدات العولمة.

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
01	لديكم استراتيجية للبحث والتطوير في ظل مستجدات العولمة.			
02	لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل مستجدات العولمة.			
03	لديكم خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة الرياضية في ظل مستجدات			

			العوامة.	
			تولون الأهمية الكافية للتسيير الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة في ظل مستجدات العوامة.	04
			توجد رقابة ومتابعة من طرف المسؤولين أو اللجان المختصة لتحسين التسيير الاستراتيجي في ظل مستجدات العوامة.	05
			التخطيط الاستراتيجي له دور في معالجة وحل المشاكل داخل المؤسسة في ظل مستجدات العوامة.	06

. المحور الثالث : تساهم فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العوامة.

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
01	استثمار العنصر البشري يواكب سوق العمل الحالي في ظل العوامة.			
02	تعاملكم مع مؤسسات أخرى أجنبية يساعد على التسيير الفعال في ظل العوامة.			
03	لمجال العلاقات العامة والاتصال له دور في تجديد عملية التسيير الاستراتيجي في ظل العوامة.			
04	تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه في ظل العوامة.			
05	الميزانية المالية المخصصة للمؤسسة غير كافية في ظل العوامة.			
06	لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات في ظل العوامة.			

ملخص الدراسة:

1- عنوان الدراسة: دور العولمة في نجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

2-هدف الدراسة:

- التعرف على واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية في ظل العولمة.
 - إبراز تحديات ومدى فاعلية العولمة في الميدان الرياضي.
 - دراسة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي السائد في المؤسسات الرياضية في تحقيق الأداء المتميز.
 - الخروج ببعض التوصيات التي تمكن من تطبيق العولمة على التسيير الاستراتيجي في الإدارة الرياضية بشكل لائق.
- 3- مشكلة الدراسة:**

1-3- الاشكالية العامة: هل للعولمة دور في نجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية؟

2-3- التساؤلات الجزئية:

- . هل عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالهيئات الرياضية تتماشى مع مستجدات عصر العولمة ؟
- . هل يجب اتباع تقنيات جديدة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل العولمة ؟
- . هل تساهم فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة ؟

4- فرضيات الدراسة:

1-4- الفرضية العامة: للعولمة دور في نجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

2-4- الفرضيات الجزئية:

- تتماشى عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية مع مستجدات العولمة.
- يجب اتباع تقنيات جديدة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل العولمة.
- تساهم فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة.

5- اجراءات الدراسة الميدانية:

1-5- العينة المستعملة: تم استخدام طريقة المسح الكلي.

2-5- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

3-5- الادوات المستعملة: تم استخدام الاستبيان كأداة تُخدم البحث.

6- النتائج المتوصل اليها:

- هناك تأثير كبير للعولمة على المجال الرياضي.
- تساهم العولمة بصفة مباشرة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة الرياضية.

7-استنتاجات واقتراحات:

- تطوير كافة الإمكانيات المادية والتقنية الجد متطورة، سواء للموظفين أو المدربين لتواكب متطلبات العولمة.
- 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.
- زيادة الاهتمام بموضوع التسيير الاستراتيجي واعطائه الاهمية التي يستحق سواء من خلال ازالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم او من خلال توفير الكوادر الادارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق علمي صحيح.