

جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: الإدارة والتنظيم في الرياضة

دور الاستثمار البشري في التسيير
الإداري بالإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الدكتور :

كهربن رجم احمد

إعداد الطالب :

كهربلواضح محمد الامين

السنة الجامعية: 2014 / 2015

جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: الإدارة والتنظيم في الرياضة

دور الاستثمار البشري في التسيير
الاداري بالإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الدكتور :

كهربن رجم احمد

إعداد الطالب :

كهربلواضح محمد الامين

السنة الجامعية: 2014 / 2015

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله القائل ((وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم)) إبراهيم آية 07

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وآله وصحبه ومن اتبع هداه إلى يوم الدين. يطيب لي بعد أن من الله علي ووفقني لإتمام هذه الدراسة أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الشمعة التي تنير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فضيلة الدكتور / بن أرجم أحمد المشرف على هذه المذكرة الذي كان خير مرشد لي في كل مراحل إعدادها فتوجيهاته السديدة ساهمت في إنجاز هذا البحث وأدعو له الله أن يوفقه في حياته.

كما أتقدم أيضا بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في تقييم عبارات الاستبيان وتحكيمها من السادة دكاترة معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بالمسيلة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية على مساعدتهم في إجراء هذا البحث.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة. وكل من ساهم من قريب ومن بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات



إلى من اشتركت راحتي وسعادتي بتعبها وشقائنا إلى أغلى اسم نطقه لساني أمي ثم أمي ثم أمي
حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها

إلى من كان لي بمثابة الشمعة التي تحترق لتبهر طريق دربي إلى نعم المثل ونعم القدوة أبي
حفظه الله لكما يا أغلى ما أملك في الحياة والديا الكريمين
إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي و أخواتي:

عيسى، فريد، حياة، زهرة، مريم، خيرة، المدللة عبير التي أتمنى لها النجاح في البكالوريا
بامتياز إن شاء الله

وإلى الكتاكيت الصغار "دنيا، محمودي، ياسين، أسامة، نونو، إبراهيم، فطيمة، عبد
الحفيظ، وائل، يحيى، شموحة، يويو، ملك، دعاء، أشرف، أكرو"، إلى أحوالي وخالاتي
أعمامي وعماتي وأبنائهم

إلى من تكبدت عناء هذا البحث زوجتي الغالية "وفاء"
وإلى كل الأهل والأقارب كبيرا و صغيرا، إلى كل الأصدقاء والأحباب الذين جمعوني بهم
الأيام

وكذا زملائي "قهي محمد، بن عريوة فاتح، بسكري عز الدين، واضح نبيل، بلحوس عيسى"
إلى جميع أساتذة معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة المسيلة
إلى الذي وجهنا عند الخطأ وهدجنا عند الصواب ولم يبخل علينا بصغيرة ولا كبير الأستاذ
المشرف

"بن أرجو أحمد "

إلى أخوتي الذين لم تلدهم أمي "عليو، إبراهيم، مبروك، سعيد، محمد"
إلى كل من لم يجد اسمه فغضب.....

إلى قاري هذا الإهداء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان قائمة الجداول
أ، ب	مقدمة.....
	الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
4	تمهيد.....
5	I. الخلفية النظرية.....
5	1- الاستثمار البشري.....
5	1-1- مفهوم الاستثمار البشري.....
6	1-2- نظريات الاستثمار البشري.....
8	1-3- أبعاد الاستثمار البشري.....
10	1-4- العوامل المؤثرة في الاستثمار البشري.....
11	1-5- أهمية الاستثمار البشري.....
12	1-6- أهداف الاستثمار البشري.....
12	2- إدارة الموارد البشرية.....
12	2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
13	2-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
15	2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية.....
15	2-4- أهداف إدارة الموارد البشرية.....
16	2-5- وظائف إدارة الموارد البشرية.....
26	2-6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.....
27	3- التسيير الإداري الحديث.....
27	3-1- ماهية التسيير.....
27	3-2- التطور التاريخي لعلوم التسيير.....

29	3-3- العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في التربية الرياضية.....
36	3-4- المسير ومكانته في الهيكل التنظيمي.....
38	II. الدراسات السابقة والمشابهة.....
42	8- مناقشة وتحليل الدراسات السابقة.....
44	خلاصة.....
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
46	تمهيد.....
47	1- الكلمات الدالة في الدراسة.....
50	2- إشكالية الدراسة.....
50	3- أهداف الدراسة.....
50	4- أهمية الدراسة.....
51	5- فرضيات الدراسة.....
52	خلاصة.....
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
54	تمهيد.....
55	1- الدراسة الاستطلاعية.....
56	2- المنهج المتبع في الدراسة.....
57	3- مجتمع وعينة الدراسة.....
58	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات.....
59	5- إجراءات التطبيق الميداني.....
60	6- الأساليب الإحصائية.....
61	خلاصة.....
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
63	تمهيد.....
64	1- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.....
93	2- تحليل النتائج في ضوء الفرضيات.....

97خلاصة
	الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات
100	1- الاستنتاجات العامة.....
101	2- الاقتراحات.....
101	3- الآفاق المستقبلية للدراسة.....
103	4- المراجع المعتمدة في الدراسة.....
	5-الملاحق.....
	6-ملخص الدراسة.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
64	يوضح كيفية تحديد المديرية لاحتياجاتها من الموارد البشرية في تحديد الفائض والعجز.	01
65	يوضح كيفية تحديد المديرية مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية.	02
66	يبين مدى اعتماد المديرية لعاملي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة.	03
67	يوضح هل المديرية تقوم بعملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة.	04
68	يبين مدى تأكد المديرية من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التوظيف.	05
69	يوضح ما إن كانت المديرية تحدد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم.	06
70	يوضح ما إن كانت المديرية ترى أن موظفيها هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة.	07
71	يوضح رأي أفراد العينة حول اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يحرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية.	08
72	يوضح رأي أفراد العينة حول اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة.	09
73	يبين ما إن كانت المديرية تعتمد على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها.	10
74	يوضح مدى وجود تكوين مستمر لموظفي المديرية.	11
75	يوضح مدى وجود جهود تبذلها المديرية في مجال تنمية وتطوير موظفيها.	12
76	يوضح مدى توفر برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته التكوينية.	13
77	يوضح رأي أفراد العينة حول التكوين أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.	14

78	يوضح رأي أفراد العينة حول التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود.	15
79	يوضح ما إن كان تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.	16
80	يوضح مدى تتبع المديرية التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم.	17
81	يوضح رأي أفراد العينة ما إن كان التكوين أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء.	18
82	يوضح إجابات الباحثين حول مدى ما إن كان إنفاق المديرية على التكوين يحقق العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها.	19
83	يوضح هل تستخدم المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين.	20
84	يوضح ما إن كان نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة.	21
85	يوضح مدى توفير عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.	22
86	يوضح هل نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية.	23
87	يوضح هل يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه.	24
88	يوضح هل يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية.	25
89	يوضح مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وضع من أجله.	26
90	يوضح هل يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف.	27
91	يبين ما إن كان نظام تقييم بالمديرية يساعد على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.	28
92	يوضح هل نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.	29
93	يبين ما إن كان نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.	30

مقدمة

مقدمة:

إن التغيرات في بناء الاقتصاد العالمي من جهة، وتزايد الحديث عن الثورة المعرفية من جهة أخرى، أنتجا بيئة تعتبر أن المعلومات والمهارات والتعليم والتدريب سلعا لها قيمتها الكبيرة. وهذا الاتجاه لم ينعكس فقط على التغيرات في مطالب التوظيف الحالي والتي يطلب فيها المزيد من التعليم لدخول عالم التوظيف وسوق العمل، بل تسبب في زيادة الجهود للحفاظ على الموظف وتدريبه ورفع مستوى المعلومات والمهارات المتعلقة بالعمل. وكان السبب في نمو الاتجاه نحو التعليم ومصادر هاته الفكرة القائلة بأن اقتصاد المجتمع مرتبط بطريقة أو بأخرى بالتعليم والتدريب. وهذه الفكرة تجدها في نظرية رأس المال البشري والتي تقول إن المعلومات والمهارات في مكان العمل تمثل مصدرا مهما للسوق. وربما يكون الشخص الأكثر شهرة من أنصار نظرية رأس المال البشري الاقتصادي شولتر الذي فاز بجائزة نوبل. (راوية حسن: 2002، ص14)

ويعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين و الباحثين في مجال الإدارة، بالنظر إلى الأهمية الوظيفية المناطة بها و المهمة التي تؤديها هاته الموارد في عملية الإنتاج.

إن المتتبع للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وأن الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق أغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هذا المنطق كانت المحاولة لإعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.

فالمصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهو العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها إستراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة (علي غربي وآخرون: 2002، ص17).

ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب استثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالمورد البشري والعمل على



ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة.
وعلى ضوء كل ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبيان دور الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية، وما هي العوامل التي تدخل في عملية الاستثمار الأمثل في هذه الموارد، خصوصا في مختلف جوانب عملية الاستقطاب والتكوين والرسلكة والتقييم.
وعليه فقد قسمنا البحث إلى:

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

و بالله التوفيق.



الفصل الأول

- 1- الخافية النظرية
- 2- الدراسات السابقة

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته، ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بموضوع الدراسة، حيث تساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة ومؤشراته وآراء العلماء والأدبيات النظرية حوله، حيث نستخدم هذه المعلومات عند تفسير النتائج المتحصل عليها.

في هذا الفصل سوف نسلط الضوء على كل من نظريات الاستثمار البشري، وأبعاده، وأهميته، وأهدافه، والعوامل المؤثرة فيه، ثم نتطرق إلى إدارة الموارد البشرية، تطورها التاريخي، أهميتها، وأهدافها، ووظائفها، وكذلك إلى ماهية التسيير، وتطوره التاريخي، والعناصر الأساسية للعمليات الإدارية في التربية الرياضية، ومكانته في الهيكل التنظيمي. بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة والمرتبطة التي لها علاقة بالدراسة، كما قمنا بتحليل هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

I. الخلفية النظرية:

1- الاستثمار البشري:

1-1- مفهوم الاستثمار البشري :

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

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

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

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

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

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

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

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

ويعرفه ثيودور نقلا عن المرغجي وأحمد بأنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها للاستغلال محمل

الموارد الاقتصادية". (عادل حرحوش صالح المرغجي: 2001، ص204)

ويعرفه عبد الحميد المصري سنة 2003 بأنه: "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات

والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها

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

الناجمة عن عمله. (محمد مصطفى محمود: 2010، ص6)

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

1-2- نظريات الاستثمار البشري :

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

1-2-1- نظرية العابرين:

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

فروض النظرية:

✓ التوجه الحاضري : ويعتمد على النظرة التفاضلية للمستقبل بالنسبة للأفراد الأكثر تعليماً.

✓ العمر: فالأفراد الأصغر سناً يتمتعون بقيمة حالية للعائد أكبر من أقرانهم الأكبر سناً، وذلك لأن عدد السنوات الباقية للأفراد الأصغر سناً أطول من تلك المتبقية للأكبر سناً لذلك فالتوقع استمرار الأفراد الأصغر سناً في التعليم والتدريب.

✓ التكاليف : حيث أن احتمال الاستثمار في الرأس المال البشري يكون أكبر في الحالة تكون التكاليف منخفضة.

✓ فروق الدخل العمالية : تعني هذه الفرضية أن هناك علاقة موجبة بين التعليم والعائد أي الزيادة في الأجر على طول الحياة العملية للفرد أو المكاسب النفسية التي يحصل عليها في الدراسة.

يقول عبد ربه (2003م) تستند العلاقة بين التعليم والدخل إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري والتي مفادها أن التعليم يزيد القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية

(صلاح الشنواني، 1999، ص301) والقدرات التي تزيد مواهبهم وسلوكياتهم وجودة الإنتاج، ومن ثم ترتبط

القيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الجزئي من الإنتاج والتي تتضمن أن العمالة الأكثر

تعلماً تكون أكثر إنتاجاً ولذلك تدفع لها أجور وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والسن

والعرق وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى، ومن ثم يعد التعليم استثمار

طويل المدى ويتجسد في الثروة البشرية ويدير بعوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في الرأس المال الطبيعي وعليه

يسهم التعليم في تذويب الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع، كما يساهم في حراكهم الاقتصادي و

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الاجتماعي من مستويات معيشة اقل إلى مستويات أعلى وأفضل على المدى الطويل لعمر الإنسان، وبالتالي يسهم التعليم في الدخل القومي وفي معدلات التنمية الاقتصادية للمجتمع.

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

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

- إن هذه النظرية ترتبط دائما بزيادة الدخل بالتعليم ولا شك أن هناك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخلفيتهم وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل.

- إن أساليب القياس التي بنيت هذه النظرية على أساسها مشكوك في صدقها ومدى دقتها.

- تعمل نظرية العوامل الأخرى التي تزيد من الإنتاجية مثل ظروف العمل و الحوافز.

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

1-2-2- النظرية التقليدية: (صلاح الشنواني: 1999، ص302)

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

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

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

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

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

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

ويعرف آدم سميث أربعة أنواع من رأس المال هي:

- الآلات والأدوات المفيدة للتجارة.

- المباني التي تعتبر وسيلة للحصول على العائد أو المردود.

- تحسين الأرض.

- رأس المال البشري.

وعلى هذا فان رأس المال البشري والقوة الإنتاجية للعمل يعتمدان على تقسيم العمل، فالتحسين الأمثل في القوة الإنتاجية والجانب الأعظم من المهارة المتوفرة لدى العامل يكون تأثيرها الواضح على تقسيم العمل، فالعلاقة بين تقسيم العمل ورأس المال البشري، وينظر سميث لرأس المال البشرى على أنه المهارات والقدرات (البدنية، العقلية، النفسية...)(صلاح الشنواني: 1999، ص303).

1-3- أبعاد الاستثمار البشري :

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

1-3-1- الأبعاد الرئيسية للاستثمار البشري :

✓ استقطاب رأس المال البشري :

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

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

✓ صناعة رأس المال البشري :

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

✓ تنشيط رأس المال البشري :

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

✓ المحافظة على رأس المال البشري :

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

✓ الاهتمام بالعملاء :

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

(محمد مصطفى محمود : 2010 ، ص 13).

1-3-2 الأبعاد الثانوية (المساعدة):

هناك أبعاد أخرى للاستثمار في رأس المال البشري من بينها:

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

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

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

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

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

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

✓ البعد العلمي : حيث يوفر التعليم العملية القادرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير بما يسهم في

إحداث التغيرات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في وسائل المعيشة.

✓ البعد الأمني : حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع

المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2003، ص 220).

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

1-4-4- العوامل المؤثرة في الاستثمار البشري :

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

1-4-1- العوامل الجغرافية:

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

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

1-4-2- العوامل السكانية:

يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان والفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام بكافة المراحل التعليمية بالجوانب الكمية على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات. (مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2000، ص08)

1-4-3- العوامل الاجتماعية:

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

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

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

1-4-5-العوامل السياسية: حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول الأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الإيديولوجية الاشتراكية. (مركز البحوث والدراسات بالعرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2000، ص09)

1-5- أهمية الاستثمار البشري:

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

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

مصطفى محمود: 2010، ص16)

- تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم. (أحمد علي صالح: 2008، ص70).

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

- كما أكد الفريد مارشال أهمية الاستثمار وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال الذي يستثمر الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة أن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود (أحمد علي صالح: 2008، ص71).

1-6- أهداف الاستثمار البشري :

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

- تنمية قدرات ومهارات الأفراد اللازمة لأداء الوظائف الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
- توفير الجنب السلوكي للعاملين داخل المؤسسة وفي هذا المجال يساهم الاستثمار البشري بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء والمجتمع وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.
- الاقتصاد في النفقات يؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق الرفع من إنتاجية العاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقته.
- تزويد المؤسسات بجميع أشكالها بالخبرات والمعارف الجاهزة لممارسة العمل كل في مجاله.
- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة بحيث يمثل الاستثمار البشري مصدرا لتلبية الاحتياجات الملحة من الأيدي العاملة فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- التقليل من الإسراف لان الاستثمار البشري بالنسبة للعمال يعني تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي لدى العمال.
- توسيع مدارك الفرد وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه وزيادة فرص العمل لديه.

2- إدارة الموارد البشرية:

2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الأشخاص، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة شئون الموظفين (ربابعة علي: 2003، ص 19)

ولكن مهما اختلفت التسميات، إلا أن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، لذلك نلاحظ أن الوحدة الإدارية تحتل مكانا عاليا بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطاتها . (شحادة نظمي وآخرون: 2000 ، ص. 13)

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها " النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع. (مدحت أبو النصر: 2007 ، ص 62) وكذلك عرفت بأنها " ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية " الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005 ، ص 31)

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

تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية (عبد الرحيم: 2005، ص 24)

وعرفها شاويش بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (شاويش، مصطفى: 1996ص. 19)

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

2-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

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

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

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة العامل نظرا إلى

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

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

يعد فريدريك تايلور Friderick Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية ، حيث ساهم وزملائه في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على ، التعاون بين الإدارة والعمالين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو(دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمالين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005، ص64) وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري). (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2005، ص22)

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

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة)، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية(صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2005، ص23) محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

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

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل. وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية(صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2005 ، ص 23 ، 22)

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

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

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2005، 23، 24)

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

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية. (مصطفى مصطفى كامل: 2002، ص10)

2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد" (مدحت أبو النصر: 2007، ص34)

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي:

- ❖ الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.
 - ❖ الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة (أسامة كامل محمد الصيرفي: 2006، ص34)
 - ❖ الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.
 - ❖ الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
 - ❖ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط
- ### 2-4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

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

2-5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

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

2-5-1- تخطيط الموارد البشرية:

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

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل (مصطفى نجيب شاوش: 2005، ص 133، 132).
مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها

2-5-2- استقطاب الموارد البشرية:

➤ مفهومها:

تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمّل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة."

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب (أحمد ماهر: 2007، ص 225-227)

➤ مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- المصادر الداخلية:

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

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

- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها). (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص 66)

ب- المصادر الخارجية:

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

- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.

- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة " الجرائد اليومية، المجالات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

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

أ- الإعلان:

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

ب- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

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

ج- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة:

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

د- التدريب الصيفي:

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

2-5-3- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة.

ويعرف الاختيار والتعيين على انه:"العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم. (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص68)

❖ إجراءات أو خطوات الاختيار :

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ما حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية: (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص77)

أ- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

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

ب- طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية(مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة). (صلاح عبد الباقي: 2004، ص170)

ج- الاختبارات:

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

● اختبارات الأداء:

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

● اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا. (صلاح الدين عبد الباقي: 2004، ص171)

● اختبار الاستعدادات والقدرات:

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

• اختبارات الميول إلى العمل:

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

• اختبارات الشخصية:

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

د - المقابلات الشخصية:

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

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

✚ المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

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

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

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

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

هـ - التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

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

و- الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيداً لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا (صلاح الدين عبد الباقي: 2004، ص191)

ي- الكشف الطبي:

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

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

ذ - اتخاذ قرار التعيين:

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

ف- الالتحاق بالوظيفة:

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

ق- قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة(صلاح الدين عبد الباقي: 2004، ص191)

2-5-4- الأجرور:

تعتبر الأجرور من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجرور من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجرور بأنه " نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل" (نظمي الشحادة وآخرون: 2000، ص63)، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل" (راوية حسن: 2000، ص277)

أ- أهمية الأجرور:

يعتبر موضوع الأجرور من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجرور بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجرور يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص155-156)

ب- العوامل الأساسية في تحديد الأجرور:

تكون قيمة الأجرور وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجرور:

❖ العوامل الاقتصادية :

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تعتبر الظروف الاقتصادية عاملا مهما في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجر، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجر، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجر لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضا تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.

❖ العوامل الاجتماعية:

لم تعد الأجر وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد، وكذلك نظرة المجتمع للفرد لتغير، فمثلا في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص

❖ القوانين الخاصة بالعمل :

وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية و الغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.

❖ سياسات الأجر:

وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة للأجر، مثل هيكل الرواتب والأجر وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي يلزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفين من رواتب والعمال من أجر.

❖ المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر :

وتقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤديون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجر داخليا مع الأجر في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.

❖ متطلبات العمل :

تحديد الأجر في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بما (حسن إبراهيم بلوط:

2002، ص171)

ج - أنواع الأجر:

يمكن تقسيم الأجر إلى:

✓ الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد (نظمي

الشحاذة وآخرون: 2000، ص64)

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

✓ الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينيًا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى " أدوات كهرومنزلية". (نظمي الشحادة وآخرون: 2000، ص، 65)

2-5-5- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يتطلب تدريباً لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى. (راوية حسن: 2000، ص 166-163)

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

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

- توجيهية إرشادية - تنظيمية إدارية - فردية - أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها:

(راوية حسن: 2000، ص 166-175)

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

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

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

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

- ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج.

2-5-6- قياس و تقييم الأداء:

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها "عملية

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً" (كامل بربر: 2000، ص199).

و وصفها آخرون بأنها " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى " (صلاح الدين عبد الباقي: 2002، ص 367).

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

2-5-6-1 أهمية تقييم الأداء:

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

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

➤ على مستوى المؤسسة: و تتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم و تطورهم.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات و مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة. (كامل بربر: 2000، ص 132).

➤ على مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية، و يدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير و احترام رؤسائهم معنوياً و مكافئتهم مالياً.

➤ على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء و التقرب منهم لمعرفة مشاكلهم و الصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

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

2-5-6-2 معايير تقييم الأداء :

➤ مفهوم معايير تقييم الأداء:

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، و المقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا " (كامل بربر: 2000، ص 135).

و تعرف أيضا بأنها " الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء " (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005، ص 202) و عليه، فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة و تفهم متطلبات كل عمل.

➤ **خصائص معايير تقييم الأداء:** إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، و هناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، و من أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات و حل المشاكل...، و المعايير تركز أساسا على جانبين:

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

- الجانب الذاتي، يعنى بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب، و علاقته المديرين. هذا، و يشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و ذلك طبقا للخصائص التالية: (أحمد محمد المصري: 2004، ص 117).

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

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

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

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

2-5-3 مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة

بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

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

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

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

- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، و التغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل (أحمد محمد المصري: 2004، ص 117).

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

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

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

2-6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

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

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا و خصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب و الطرق، و المناهج الحديثة في تطوير و جلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة و كذلك الفرد و المجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات و قدرات تأهلهم للتألق، و الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من اجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم و كذا تحفيزهم، و كذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات و المعايير للوصول للاعب الكفاء و الجيد.

والمتمتع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف و الطرق و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

3- التسيير الإداري الحديث:

3-1- ماهية التسيير:

مفهوم مصطلح التسيير واسع . فتعددت تعاريفه لذا نبرز منها:

التعريف الأول: يعرفها الإداري الأمريكي جونسن بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الانجازات الفعالة الكافية لتحقيق ابسط الاحتمالات في النجاح (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2001، ص52)

التعريف الثاني: عرف كل من دوسونس كيلبي و بلونتن وبيتل سنة 1990 الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية لذلك بدأت جامعة أوهايو بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966، وكانت هذه أول دراسة في برنامج الإدارة الرياضية في أمريكا وبعدها عدة جامعات في تنظيم دراسات في الإدارة الرياضية (عصام بدوي، 2001، ص20).

3-2- التطور التاريخي لعلوم التسيير:

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

3-2-1- الفكر التقليدي الكلاسيكي :

ونعني به ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية من نظريات ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة الصناعية ومن النظريات التي تندرج تحت هذه المدرسة. (فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص29)

➤ نظرية الإدارة العلمية:

وأهم المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية مايلي:

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

➤ النظرية البيروقراطية:

تعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة ومع تعدد ما يذكر من خصائص البيروقراطية إلا انه ما يمكن إجمالها في مايلي:

/عدم التحيز/ تقسيم الأعمال وتنميطها/ تدرج الوظائف في مستويات السلطة/ استخدام الخبراء/ القواعد والتعليمات/ التدوين الكتابي/ وجود نظام الخدمة/ التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية/ السرية.

➤ نظرية المبادئ الإدارية:

وتتلخص هذه النظرية بمجموعة من المبادئ منها:

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

وتتشترك هذه النظريات الثلاث في الآتي:

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

3-2-2- الفكر الإنساني النيوكلاسيكي:

ويتبلور هذا الفكر ما أشارت إليه المدرسة السلوكية، ومن بين المدارس التي كانت في هذا الاتجاه نذكر. (فائق

حسني أبو حليلة: 2004 ، 32)

➤ مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

إلا أن بدايتها كانت اثر الحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثارت اهتماما بالعلاقات الإنسانية وعقد أو مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 في نيويورك ويعتبر كتاب "وتنيخ ويلمز" بعنوان ماذا يدور في ذهن العامل أول تعبير عن الاتجاه المشار إليه ونشر هذا الكتاب عام 1920.

وأبرز رواد هذه المدرسة" التون مايو، وماري باركر فولت."

➤ مدرسة تنمية التنظيمات:

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تحقيق الأهداف ومن المواضيع المهمة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الإنسانية ودوافعه ومفهوم الجماعة وديناميكيته وأساليب القيادة الإدارية المناسبة.

وتندرج تحت هذه الدراسة نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية ونظرية ماج روجر X و Y ونظرية العاملين لفريدريك هيزبرغ

➤ المدرسة الكمية للإدارة:

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

3-2-3- الفكر الحديث:

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

➤ المدرسة الموقفية:

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

➤ الإدارة الأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية الإدارة بالمشاركة أي اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل ، ومن ثم تحقيق تلك الأهداف لذا فهي فلسفة تقوم على مبدأ المشاركة والديمقراطية في الإدارة. (فائق حسني أبو حليلة ، 2004 ، 34)

3-3- العناصر الأساسية للعمليات الإدارية في التربية الرياضية:

3-3-1- التخطيط:

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

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

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمعزى (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: 2003، ص17).

عند النظر إلى الإدارة باعتبارها عملية، فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى الواجب إدخالها، فيعد تحديد الأهداف فإن لوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف توضع في شكل خطط، و على ذلك فإن خطط المنظمة تحدد بطريقة إنجاز الأهداف، كما يمدنا أساسا بتقييم درجة النجاح المحتمل تحقيقه و عادة ما تعد الخطط من أنشطة تتطلب سنوات عديدة لإنجازها. كما تعد خطط أخرى لمشروعات قصيرة الأجل، ومن أمثلة التخطيط طويل الأجل برامج تنمية و تطوير المنتجات و أيضا خطط تمويل نشاط المشروع، أما تخطيط قصير الأجل فمن أمثلة الخطط التي يضعها مشرف العمال للرقابة على مستوى الإنتاج اليومي و الأسبوعي، و كلا النوعين من التخطيط الطويل والقصير يعتبر لازما لإنجاز أهداف المشروع (محمد سعيد سلطان :1993، ص28).

✚ أنواع التخطيط:

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

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

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

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

✚ أهميته :

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

- يحدد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.
- يوضح التخطيط المشكلات المتوقع حدوثها ومحاوله التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية و المادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- يساعد على تخفيض التكاليف و الجهد و الوقت نظرا لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنح التداخل والازدواج بينهما وبما يؤدي إلى سرعة ودقة الانجاز
- تستطيع الادارة من خلال التخطيط العلمي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة و للبيئة التي تتعامل معها.
- من الأهداف والفوائد الأساسية للتخطيط أن الأهداف التي يحددها تعتبر بمثابة معايير أو مؤشرات للأداء يتم من خلالها الرقابة على أداء مختلف الأنشطة ومدى قربها أو بعدها عن هذه الأهداف.
- بصفة عامة يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة و فاعلية المنظمات و هو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة و العاملين بها وبيئتها التي تتعامل معها.

مراحله:

- تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي :
- تحدد الهدف من المشروع أو العمل.
- جمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
- تبويب هذه المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع بعض الفروض اللازمة لتحقيق الأهداف وصياغتها في خطة عمل.
- وضع عدد من الخطط البديلة والتي يمكن بدورها أن تحقق الهدف.
- دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.
- وضع برامج التنفيذ من ناحية الأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني. (السيد حسن شلتوت، حسن معوض: 1996، ص19).

3-3-2- التنظيم:

❖ مفهومه:

- يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للدارة إذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة (فائق حسني أبو حليلة ، 2004، ص50).
- لغرض تنفيذ الخطط التي تم إعدادها فمن الضروري خلق وإنشاء التنظيم اللازم كذلك والتنظيم كوظيفة إدارية تتمثل في تحديد نوع أو نمط التنظيم المطلوب لتنفيذ الخطط الموضوعية ، و هذا النمط يحدد إلى درجة كبيرة إمكان

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تنفيذ تلك الخطط أو عدم تنفيذها، وعلى ذلك فإن أهداف المشروع أو الخطط الموضوعة لإنجازها يؤثران بطريقة فعالة على هيكل و خصائص التنظيم و هذا يعني التنظيم المطلوب.

❖ تعريف التنظيم:

يقول هنري فايول في مفهوم التنظيم ما يلي:

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

ويقول شيلدون:

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

❖ أهمية التنظيم:

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

أ- تصميم الهيكل الوظيفي.

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

*التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

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

*التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.

*التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.

*التنظيم يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه

❖ أنواع التنظيم:

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

إن الهيكل التنظيمي لا بد وأن يصمم لكي يجعل في الإمكان التوصل إلى الأهداف التي يسعى إليها نشاطا

وإن يضل ممكنا له ذلك خلال أطول فترة ممكنة ،لذلك يجب أن يكون السؤال الأول لتحديد نوع التنظيم

المطلوب ما هو نشاطا وماذا يجب أن يكون عليه.

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وهناك ثلاث طرق محددة للتوصل إلى تحليل عمل معين هي:

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

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

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

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

3-3-3- التوجيه:

❖ مفهومه:

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

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

❖ تعريفه:

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

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

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

❖ أنواعه:

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

❖ أهميته:

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

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

3-4-3- الرقابة:

➤ مفهومها:

إن الجانب الآخر من العملية الإدارية تتمثل في وظيفة الرقابة، وهذه الوظيفة تتمثل في القياس الأداء (علي

الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: 1989، ص15) الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة الأداء والسابق تحديدها، إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من اتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التوجيه والتنظيم إلا أن اتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة التخطيط وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعية و نتيجة لهذه الحقيقة ينظر الكثيرون من دراسي الإدارة لوظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكاملة تبدأ بالتخطيط و تنتهي بالرقابة ثم التخطيط و هكذا.

➤ أهمية الرقابة:

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

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

➤ أهداف الرقابة (المتابعة): (زكي حنكوش: 1981، ص9)

- التأكد من تنفيذ المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل وتؤثر مدى ايجابية.
- التأكد من النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة.
- التأكد من المستويات الإدارية في الصورة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها وإن الأقسام المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عملية التنسيق والتوجيه واتخاذ قرارات.
- اكتشاف الأخطاء.
- التأكد من عدم وجود تعسف في استخدام السلطة.
- ترشيد عملية اتخاذ قرارات خاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة وبأهدافه.

➤ أنواع الرقابة:

للمتابعة عدة أشكال من الممكن أن تتم بها مثل:

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

وبالرغم من أن هناك أنواع عديدة لأشكال أنواع المتابعة ، إلا أن هناك بعض الأسس التي تفصل نوعا آخر،

بحيث تتوافر الشروط الآتية:

- مناسبة نوع الرقابة لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

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

3-4-4- المسير ومكانته في الهيكل التنظيمي:

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

3-4-1- مفهوم المسير:

باختلاف الباحثين تختلف المفاهيم والتعاريف التي أعطيت للمسير:

- حسب دور كل المسير هو " هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، إنما المسيرون هم فئة قليلة تسيّر الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مع تحديد المستمر الذي يؤدي إلى تحسن وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات " (طريف شوقي : 1993 ، ص 19)

أما الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة فيرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين إذن هو مخطط ومنسق وكذلك مراقب لجهود الآخرين وذلك لتحقيق هدف مشترك.

- مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارات التفكير بمنطق النظم (طريف

شوقي : 1993، ص 19)

- يرى الأستاذ "أكليس" أن " وظيفة المسير هي قدرة المسير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال

أفرادها" (طريف شوقي : 1993، ص 34)

- الأستاذ "تيد" يقول انه " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة

إليه" (طريف شوقي : 1993، ص 34)

كل هذه التعاريف تختلف فيما بينها لكنها غير متناقضة حيث أن كل تعريف تناول جانبا من جوانب المسير

أو المدير مما لا بد من الإشارة إليه أن للمدير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه سيفقد صفقته كمدير.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

3-4-2- صفات المسير الناجح:

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

و نظرا للقيمة الكبيرة للإدارة الديمقراطية، فقد حاول البعض ذكر أهم المهارات العامة اللازمة لنجاح المدير الديمقراطي، وهذا يفيدنا كأساس سواء في عمليات اختيار هؤلاء المديرين أو تدريبهم على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة (فرج عبد القادر طه: 1986، ص 268-269).

إن صفات المسير الناجح هي خليط للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطبائع المكتسبة عن المواهب الإدارية التي تمكن الشخص من اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف. وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان أقرب إلى المثل الأعلى وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد:

➤ القدرات العقلية والإبداعية:

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

➤ المهارات الاجتماعية:

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

➤ السمات المزاجية:

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

➤ المستوى الإداري الذي يشغله المسير:

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم من المستوى الأول أو القمة أي يوجد شخص واحد ألا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير يكون له مجموعة من المساعدين و معاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تنظم الثلاثة للإدارة عدا العمال.

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقتها مع المرؤوسين والضغوط المحتمل التعرض لها. وتنقسم المستويات على مايلي:

- مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة الإشرافية.

3-4-3- عمل المسير:

يتضمن عمل المسير الجهود الآتية:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
 - تنظيم أنشطة الآخرين.
 - تفويض السلطة والمسؤولية.
 - الرقابة على النتائج المطلوبة.
 - الإشراف على تقدم النتائج.
 - إصدار الأوامر العاملة والتعليمات.
 - تفسير السياسات وتبليغها.
 - تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
 - تنسيق جميع الجهود المختلفة.
 - تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم.
- إضافة إلى العناصر السابقة فإن الإداري مسؤول عن أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من اعتمادات وذلك يتطلب منه أن يحسن التصرف في تلك بالاعتمادات وأن يحدد بدقة أوجه صرفها.

II. الدراسات السابقة والمشابهة:

1- رسالة ماجستير 2007 للطالب بن صوشة رياض بعنوان تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي

لتحقيق الميزة التنافسية .

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية وتناولت هذه الدراسة المنظمات الربحية سواء كانت عامة أو خاصة واستثنت المنظمات غير الربحية، وقد تم الاستناد إلى المنهج التحليلي من خلال محاولة التعرف على الميزة التنافسية ومداخل تعظيمها في

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المنظمة والتعرف على أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وتم الاعتماد في التحليل على أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة وتحليل المنفعة وتقييم الأداء.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

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

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

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

من نتائج الدراسة:

- وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.
 - عدم التطبيق السليم لمفاهيم العولمة بعدم وجود خطة تدريبية مستقبلية لتدريب العاملين على الأعمال الدولية.
- 3- رسالة ماجستير 2000 للطالب العثمان شهاب بعنوان نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح .**

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

من نتائج الدراسة:

- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو خصائص " معوقات "نظام تقييم أداء العاملين ، ونحو مشكلات نظام تقييم الأداء الحالي والمتعلقة بالعاملين وبالمقيمين " الرؤساء " وبنماذج التقييم.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المرؤوسين " العاملين " نحو أوجه الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في ترشيد سياسات الموارد البشرية حيث كان الاهتمام الأكبر لمنح الحوافز الدورية والسنوية.

- أن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.

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

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

ومن نتائج الدراسة:

.تعتمد شركات التأمين الأردنية على طلبات التوظيف لدى الشركة، وتوصيات العاملين والإعلان في الصحف ووكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي البيع لديها.

- معدل أداء المندوبين المستقطبين من خلال وكالات التوظيف أقل مقارنة مع أداء المندوبين المستقطبين من مصادر أخرى.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين مصادر الاستقطاب المختلفة.

من توصيات الدراسة:

- على شركات التأمين تحفيز العاملين لديها على القيام بالتوصية بتعيين مندوبي التأمين الجدد وذلك بوضع نظام حوافز بناء على عدد المندوبين المعيّنين اعتماداً على توصياتهم.

- الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين ، نظراً لتوافر إدارات لشؤون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى شركات التأمين الأردنية.

- دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد.

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

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

من نتائج الدراسة:

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

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

من توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية ولاسيما في الجامعات الخاصة.

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المستمدة من العلاقات الإنسانية.

6 - أطروحة دكتوراه 1995 للطالبة زعتر جازية صلاح الدين بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية.

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

من نتائج الدراسة:

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

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

من توصيات الدراسة:

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

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

7 - أطروحة دكتوراه 1994 العواملة نائل بعنوان تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن .

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

الفصل الأول..... الخلفية النظرية والدراسات السابقة

من نتائج الدراسة:

- تدني مستوى الحرية والوضوح في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المبحوثة حيث بلغت النسبة 60%.
- تحتل الحوافز المادية المرتبة الأولى بين دوافع المديرين في الخدمة المدنية لتغيير وظائفهم حيث بلغت النسبة 90%.
- تخطى العوامل المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي كالتطوير والتدريب والتأهيل المهني وتوفر المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية وتطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي بأهمية كبيرة لدى المبحوثين حيث تراوحت النسبة بين 77-90%.

من توصيات الدراسة:

- ضرورة ربط المسار الوظيفي بما فيه من فرص ونشاطات تطويرية بنظم الحوافز والأداء والرقابة العامة بحيث يساعد ذلك في مستويات الأداء الفردي والمؤسسي وزيادة الإنتاجية.
- ضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية والخاصة بالمسار الوظيفي للعاملين من خلال التوعية بهذا المفهوم وتخطيطه وتطويره وتعزيز فرص التقدم الوظيفي على أسس الجدارة والتنافس الموضوعي.

8- مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:

- من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال تنمية الموارد البشرية وما لها من أثر كبير على الاستثمار في الرأس المال البشري فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثري الدراسة:
- أكدت الدراسات على أهمية التخطيط في أنظمة الموارد البشرية، وضرورة انتقاء المصدر المناسب لتوظيف الموارد البشرية وإتباع منهج علمي سليم في عملية الاختيار.
- تناولت الدراسات استراتيجيات التعيين ونتائجه في تحسين المخرجات المؤسسية.
- أبرزت الدراسات الاستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية وكيفية تنفيذها ولأي مدى تتطابق هذه الاستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية.
- أظهرت الدراسات العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، ورأس المال البشري للمنظمة وتأثير هذه العلاقة على أداء المؤسسة ككل.
- أبرزت الدراسات أهمية وجود استراتيجيات وأساليب واضحة لتخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالتميز في أداء الخدمات.
- تطرقت الدراسات إلى أهم دعائم الوظيفة الترقية وأهميتها لكل من الإدارة كوسيلة لجذب العنصر الكفاء وأهميتها للموظف لتحسين المركز الوظيفي والمالي.

الفصل الأول.....الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- تطرقت الدراسات إلى أهمية نظام تقييم أداء الموظفين وتحديد فعاليته في تحقيق أهدافه وذلك وفق المبادئ والأسس العلمية لنظام تقييم أداء الموظفين.
- أظهرت الدراسات السابقة أهمية التدريب ودوره في تأهيل الموارد البشرية ومواكبة التغييرات التكنولوجية في ظل نظام العولمة.
- أظهرت الدراسات أهمية الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وما لها من أثر عظيم على أداء الموظف ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- بينت الدراسات أن نجاح المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة لا يتم إلا بتوافر كفاءات من خلال التدريب التنظيمي وخطط التنمية البشرية.
- لم تتطرق الدراسات إلى أهمية المورد البشري باعتباره أصل من أصول المؤسسة يجب استثماره وتوظيف قدراته وإمكانياته لتحقيق أهداف المؤسسة.
- لم تتطرق أي من الدراسات للاستثمار في العنصر البشري في المؤسسات الخدمية مثل مديرية الشباب والرياضة.
- لم تتطرق إلى الدور الفاعل لتطبيقات تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز والمسار الوظيفي) في تحقيق الاستثمار في العنصر البشري، وأثر هذا الاستثمار على المؤسسة.
- لم تتطرق إلى طبيعة النظرة الشمولية التي تضم التركيب بين طبيعة الموارد البشرية في حد ذاتها وهو ما يعرف بالكفاءات من جهة وبين وظائف الموارد البشرية من جهة أخرى.

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة

خلاصة:

تعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية و الإيديولوجية والتي تعمل وتحقيق روح الفريق في العمل. وتعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، وتلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والتنظيمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها. فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستندا في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري، ولقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي. كما اتضح لنا من خلال تحليل ومناقشة الدراسات السابقة كيفية ضبط مؤشرات البحث وجمع المعلومات كما ساعدتنا في كيفية صياغة فرضيات دراستنا الحالية.

الفصل الثاني



الإطار العام للدراصة

تمهيد

- 1- الكلمات الدالة في الدراصة
 - 2- إشكالية الدراصة
 - 3- أهداف الدراصة
 - 4- أهمية الدراصة
 - 5- فرضيات الدراصة
- خلاصة

الفصل الثاني.....الإطار العام للدراسة

تمهيد:

كل باحث وقبل البدء في تدوين بحثه والانطلاق فيه لا بد أن يخضعه في البداية إلى مجموعة من القواعد والأسس العلمية التي يكون قد تصورهما في ذهنه، وهذا مرفقا بالضبط والتمييز ، وهذا ما يجعل بحثه ناجحا لذلك كان أول ما ينبغي على هذا الباحث الخضوع إلى ضوابط البحث.

وانطلاقا من هذا سنقوم في هذا الفصل بتحديد المفاهيم الواردة في البحث تم يليه تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية حول الدراسة، من بعد ذلك سنتطرق إلى أهداف وأهمية هذا البحث، وفي خاتمة الأمر سنقوم بصياغة الفروض لموضوعنا بهدف مناقشتها.

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

1-1 مفهوم الاستثمار:

أ- لغة:

الاستثمار (ثمر) بمعنى الاستغلال و الانتقال، يقال استثمر الشيء بمعنى جعله يثمر أي استغله، واستثمر الرجل أي أصاب ثمرا. (يوسف محمد البقاعي: 2006، ص41)

ب- اصطلاحا:

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

- مفهوم الاستثمار بالمعنى الاقتصادي: في الاقتصاد غالباً ما يقصد بالاستثمار اكتساب موجودات الموجودات المادية على أن التوظيف للأموال يعتبر مساهمة في الإنتاج، أي إضافة منفعة أو خلق قيمة تكون على شكل سلع وخدمات. (عاطف محمد عبيد: 1976، ص16)

- مفهوم الاستثمار في الإدارة المالية: من هذا الجانب ينظر إلى الاستثمار على أنه اكتساب الموجودات مالية أي توظيف الأموال في الأوراق والأدوات المالية. (توفيق حسوني : 1993، ص24)

ج- التعريف الإجرائي:

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

2-1 الإدارة:

أ- لغة:

الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة "administration" وهي تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "ad- ministre" ومعناها أداء الخدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة "management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع. (مروان عبد المجيد إبراهيم: 2000، ص49).

ب- اصطلاحا:

الإدارة هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة. (نعيم إبراهيم الظاهر: 2011، ص6).

الفصل الثاني.....الإطار العام للدراسة

ج- التعريف الإجرائي:

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

1-3 الإدارة الرياضية:

أ- اصطلاحا:

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

كما عرفها فريدريك تايلور: "فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأقل التكاليف". (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:

2003، ص13-15)

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

ب- التعريف الإجرائي:

أما من خلال دراستنا فنحاول معرفة كذلك الإدارة الرياضية بالصورة الحقيقية المتواجدة بها، تمثلت الإدارة الرياضية في دراستنا هذه مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كإحدى أهم الإدارات الرياضية الموجودة والتي تساهم بشكل فعال في خدمة جمهورها المتنوع وذلك لتنوع أنشطتها وخدماتها.

وكذا تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة بالولاية لخدمة جماهيرها الداخلية من عاملين و موظفين، والجماهير الخارجية من مواطنين ورياضيين في كافة أنحاء الولاية المتواجد بها.

1-4 إدارة الموارد البشرية:

أ- اصطلاحا:

لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب ، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع.(مدحت أبو النصر:2007، ص62)

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

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

فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005، ص 31)

ب- التعريف الإجرائي:

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

1-5 التسيير:

أ- لغة: سير تسييراً، جعله يسير أخرجته من بلده، المثل جعله ينتشر بين الناس. (راتب احمد قبيعة: ص380)

ب- اصطلاحاً:

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

الميسر: ب س، ص193)

ج- التعريف الإجرائي:

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

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

2- إشكالية الدراسة:

الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خططت ونفذت. فالعصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة. إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفء، والماهر، والفعال، والمدرب، والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما، فالبشر بخصائصهم التي خلقهم الله سبحانه وتعالى عليها هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الفسيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع، ومن ثم التقدم الاقتصادي للدولة، وللإقتصاد العالمي ككل. (عمري سامي: 2007، ص2)

هل للاستثمار البشري دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية ؟

- هل لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية ؟
- هل لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية ؟
- هل لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية ؟

3- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى استثمار مديرية الشباب والرياضة للموارد البشرية الداخلية والخارجية.
- التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير مخلف مصالحها.
- التعرف على معايير استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها مديرية الشباب والرياضة في مجال التوظيف.
- تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها مديرية الشباب والرياضة في تكوين ورسكلة مواردها البشرية.
- التعرف على نظام تقييم الموارد البشرية المعتمد في مديرية الشباب والرياضة.

4- أهمية الدراسة:

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

1-4 مديرية الشباب و الرياضة:

النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة الميدانية قد تأخذ حيزاً من اهتمام دائرة الموارد البشرية في مديرية الشباب

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

والرياضية.

4-2 الباحث:

- الرغبة في التخصص الأكاديمي في مجال الإدارة والتسيير الرياضي و بالذات في الموارد البشرية.
- حداثة الموضوع من حيث التطرق لاستثمار الموارد البشرية في الكتب والمراجع وخاصة العربية منها وندرة الدراسات والأبحاث.

4-3 المهتمين بهذا المجال من الدراسة:

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

4-4 المجتمع:

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

5- فرضيات الدراسة:

5-1 الفرضية العامة:

الاستثمار البشري له دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية .

5-2 الفرضيات الجزئية:

- لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الادارة الرياضية.
- لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الادارة الرياضية.
- لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الادارة الرياضية.

الفصل الثاني الإطار العام للدراسة

خلاصة:

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

الفصل الثالث



الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6- الأساليب الإحصائية

خلاصة

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

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

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراتهِ الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية، وقد تم القيام بدراسة استطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث قدرها (07) إداريين وتوزيع استمارة استبيان على هذه العينة من أجل التأكد من مدى مطابقتها لمجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها.

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

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

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

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

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

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

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

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية.
2. مصلحة نشاطات الشباب.
3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل. (دومي عبد الوهاب: 2003، ص4)

- **المجال الزمني:** امتدت فترة الدراسة من أواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة بتاريخ 25 / 03 / 2015 وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ودامت من 2015/04/13 إلى غاية 2015/04/22.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقاً من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر. يرى بوحوش و دينيابات " أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة " ومنهج البحث يختلف باختلاف المواضيع المعالجة ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية. (عمار بوحوش ومحمد دينيابات: 1995، ص89) وتستدعي دراستنا هذه استعمال المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، ويستخدم الباحث الوصف من أجل التحقق وفهم أفضل لظاهرة موضوع البحث، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتدوينها إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن تفسيرها كذلك، ومعرفة العلاقات التي توجد بين هذه الظاهرة وغيرها من الظواهر المتشابهة، ومقارنتها بما يجب أن يكون للتعرف على سبب حدوث المشكلة وطريقة حلها ووضع التنبؤات المستقبلية للأحداث.

(عبد اليمين، د عطاء الله أحمد: 2009، ص123)

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث ويفسر ويقارن ويقيم أملاً في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة موضوع البحث الذي ينفذ من الحاضر إلى الماضي لاستخلاص العبر وتبصر الحاضر لتشخيص جوانب القوة والضعف لتدعيم جميع جوانب القوة ومواجهة جوانب الضعف، وينفذ من الحاضر إلى المستقبل محاولاً أن يستخلص من واقع

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

الدراسة تنبؤات بما يحتمل أن يؤول إليه أمرها، وما يتخذ بشأنها من قرارات في المراحل التالية.

(أبو حطب، فؤاد وصادق آمال: 1991، ص102)

3- مجتمع وعينة الدراسة:

3-1-مجتمع الدراسة:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من إداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (35 إداري) حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

والمجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات ". (موريس أنجرس: 2004، ص29)

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (زررواتي: 2002، ص119).

3-2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ حجمه (35 إداري) وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثلها تمثيلا صحيحا. (زررواتي: 2002، ص122).

3-3- ضبط متغيرات الدراسة:

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

- المتغير المستقل: يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة. (أبو زينة وآخرون: 2006، ص27)

و المتغير المستقل في بحثنا هذا هو: الاستثمار البشري.

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

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

والمتغير التابع يتمثل في : التسيير الإداري بالإدارة الرياضية.

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

4-1- الاستبيان: وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما" (الرفاعي: 1996، ص 122).

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، يتكون استبيان دراستنا من ثلاثة محاور كل محور يقابل فرضية جزئية من الفرضيات التي تم طرحها كحلول بديلة للتساؤلات المثارة مصمم على طريقة ليكرت وقسم كما يلي:

المحور الأول: المتعلق بالفرضية الأولى التي مفادها: لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة

المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها: لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة.

المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها: لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المرودود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية، ويتكون من عشرة (10) أسئلة مغلقة.

- تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى المبحوثين، و عدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة و بالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية وخاصة أن الباحث أشرف على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة من أجل ضمان موضوعية و دقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة و المتداولة بحيث تكون سهلة الفهم و في متناول جميع المستجوبين.

4-2- الخصائص السيكومترية للأداة:

4-2-1- صدق: ويعد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، ويعرفه ليند كويست {1951} "هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لأجله".

(نصر الدين رضوان: 2006، ص 177)

إن مقاييس الصدق من أهم المقاييس التي يجب على الباحث مراعاتها عند القيام بالبحث ويقصد بالصدق صحة الاختبار بقياس ما وضع لقياسه، ويركز أيضا على انه يمكن حساب درجة الصدق عن طريق حساب نسب الاتفاق بين هؤلاء المحكمين، فكلما زاد عدد المحكمين الذين يوافقون على صلاحية الأداة أو الأسلوب لتحقيق أهداف هذه الدراسة دل ذلك على أن نسب الصدق الظاهري عالية، حيث عرضنا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، الذين أبدوا مدى ملائمة المقياس بموضوع الدراسة، مع بعض

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

التوجيهات الخاصة بتحديد العلاقة المباشرة بين تطابق الأداة المختارة وموضوع الدراسة التي حددها الباحث، كما طرحوا بعض التعديلات في الأسئلة وبدائل الإجابات، حيث قمنا بإجراء التعديلات المقترحة وإخراج الاستبيان في صورته النهائية.

4-2-2- الثبات :

تحدد أغلبية كتب الإحصاء في العلوم الإنسانية أربع طرق لحساب الثبات وهي حسب ما أشار إليها.

(فؤاد سيد البهي: 1987، ص381)

- طريقة إعادة الاختبار - طريقة التجزئة النصفية - طريقة الاختبارات المتكافئة - طريقة تحليل التباين.

وقد اعتمدنا طريقة إعادة الاختبار في حساب ثبات الاستبيان، تتم حساب درجة ثبات الأدوات المستعملة من أجل التأكد أنه يمكن الحصول على نفس النتائج أو نتائج متشابهة في حالة إعادة توزيع المقياس أكثر من مرة، بمعنى أنه لا يوجد تباين كبيراً بين الأجوبة، بعد تبويب العبارات وتحليلها عن طريق حزمة البرامج الإحصائية (SPSS.0.68) توصلنا إلى درجة الثبات الميينة (درجة ثبات ألفا كرونباخ) ب0.82 تعتبر هذه القيمة لألفا كرونباخ عالية، مما يجعلنا نتأكد أن هذه الأدوات ثابتة وصالحة لأن تستعمل في أغراض هذه الدراسة.

4-2-3- الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون. (مروان عبد المجيد إبراهيم: 1999، ص68)

5- إجراءات التطبيق الميداني:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (07) إداريين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداءً من 2015/03/25 إلى غاية 2015/03/30، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تاريخ 30 مارس تم تفرغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها (28) إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، في الفترة من 2015/04/13 إلى غاية 2015/04/22 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعد تاريخ 2015/04/22 تم استرجاع 26 استمارة، في حين أن (2) من أفراد العينة لم يتم استرجاع الاستمارة الموجهة إليهم.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها ابتداءً من 2015/04/23، ثم تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في التحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

6- الأساليب الإحصائية:

6-1- كيفية تفرغ البيانات:

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

6-2- الأدوات الإحصائية:

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

- الحزم الإحصائية spss :

تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لإصداره الثامن عشر" هي أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم.

(أسامة أمين ربيع: 2007، ص 199)

- النسبة المئوية:

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

النسب المئوية (قاعدة الثلاثية) المعروفة ب:

$$\text{س} \longleftarrow 100\% \quad \text{فإن: } X = \text{ع} \times 100 / \text{س}$$

$$\text{ع} \longleftarrow X$$

حيث أن: X: النسبة المئوية.

ع: عدد الإجابات (عدد التكرارات)

س: عدد أفراد العينة. (محمد نصر الدين رضوان: 2003، ص 75)

- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الإستبانة.

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

الفصل الثالث..... الإجراءات الميدانية للدراسة

خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية... الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع.

ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

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

الفصل الرابع



عرض وتحليل
وتفسير ومناقشة
النتائج

- 1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان
- 2- استنتاجات
- 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- 4- استنتاج عام واقتراحات
- 5- المراجع
- 6- الملاحق

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد:

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

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

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

01- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

المحور الأول: لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية.

السؤال 01: تحدد المديرية احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة.

الغرض من السؤال: معرفة احتياجات المديرية من الموارد البشرية في تحديد الفائض والعجز.

الجدول رقم(01): يوضح كيفية تحديد المديرية لاحتياجاتها من الموارد البشرية في تحديد الفائض والعجز.

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 22 من أفراد العينة بنسبة 84.61% قالوا أن المديرية تحدد احتياجاتها من الموارد

البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 23 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً

مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تنتهج سياسة الدراسة المعمقة والدقيقة في تحديد احتياجاتها من الموارد

البشرية وتحديد الفائض والعجز.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

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

التحليل والتفسير:

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

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

وبالتالي نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة بحيث تراعي المصادر الداخلية أو الخارجية، وهذا ما أشار إليه محمد مصطفى محمود في الخلفية النظرية (صفحة 08) عندما أكد أن استقطاب رأس المال البشري يعد من الأبعاد الرئيسية للاستثمار البشري

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 03: تتبع المديرية عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغرة.

الغرض من السؤال: مدى حرص المديرية على جلب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل عن طريق البحث.

الجدول رقم (03): يبين مدى اعتماد المديرية لعاملي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة.

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

التحليل والتفسير:

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

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

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

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 04: تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة. الغرض من السؤال: معرفة دور وأهمية عملية تحليل وتوصيف الوظائف في تحقيق أهداف المديرية. الجدول رقم (04): يوضح هل المديرية تقوم بعملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة.

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 19 من أفراد العينة بنسبة 73.07% قالوا أن المديرية تقوم بعملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس. ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 16.69 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99 وبالتالي نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد على عاملي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

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

التحليل والتفسير:

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

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

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

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

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

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

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 17 من أفراد العينة بنسبة 65.38% قالوا أن المديرية تقوم بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا رأي زملائهم. ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 12.69 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

وبالتالي نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تقوم بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم، وهذا ما أشار إليه فرج عبد القادر طه في الخلفية النظرية (صفحة 37) لأن صفات المسير الناجح هي خليط للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطباع المكتسبة عن المواهب الإدارية التي تمكن الشخص من اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

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

التحليل والتفسير:

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

ومن هنا نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد على مواردها البشرية في عملية التوظيف وترى أنهم هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة وهذا ما أكده حسن إبراهيم بلوط في الخلفية النظرية (صفحة 17) أنه يمكن للمصادر الداخلية تغطية احتياجات المنظمة، وذلك من خلال الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة كالترقية، النقل الداخلي، الإعلان الداخلي.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 08: اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يجرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية.

الغرض من السؤال: معرفة اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة أنه يجرمها من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية أم لا.

الجدول رقم (08): يوضح رأي أفراد العينة حول اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة يجرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	5	19.23	9	5.99	2	0.05	دال
محايد	6	23.07					
غير موافق	15	57.69					

التحليل والتفسير:

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

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

ومنه نستنتج أن اعتماد مديرية الشباب والرياضة على موظفيها في عملية ملئ الوظائف الشاغرة لا يجرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية حسب غالبية أفراد العينة، بالرغم من أن بعضهم يرون العكس.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

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

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

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	5	19.23	9	5.99	2	0.05	دال
محايد	6	23.07					
غير موافق	15	57.69					

التحليل والتفسير:

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

ونجد أيضا أن قيمة كا2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا2 المجدولة 5.99

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

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

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

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

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	16	61.53	11.92	5.99	2	0.05	دال
محايد	8	30.76					
غير موافق	2	7.69					

التحليل والتفسير:

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

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

ومن هنا نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تعتمد على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها، مثلما أشار إليه حسن إبراهيم بلوط في الخلفية النظرية (صفحة 18) أنه يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى المصادر الخارجية لتغطية احتياجاتها، وذلك من خلال الموارد البشرية المتاحة و الموجودة خارج المنظمة كاللتنظيم المباشر للمنظمة، الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف، المدارس والجامعات.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

السؤال 11: يوجد تكوين مستمر لموظفي المديرية

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

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

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

التحليل والتفسير:

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

ومنه نستنتج أنه هناك تكوين مستمر لموظفي مديرية الشباب والرياضة، وهذا ما أكدته راوية حسن في الخلفية النظرية (صفحة 23) بأن التدريب يمثل أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 12: تبذل المديرية جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير موظفيها.

الغرض من السؤال: التعرف على الجهود المبذولة من طرف المديرية في مجال تنمية وتطوير موظفيها.

الجدول رقم (12): يوضح مدى وجود جهود تبذلها المديرية في مجال تنمية وتطوير موظفيها.

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

التحليل والتفسير:

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

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

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تبذل جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير موظفيها.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

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

التحليل والتفسير:

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

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

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

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن التكوين أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.
ونجد أيضاً أن قيمة كا2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا2 المجدولة 5.99
ومنه نستنتج أن التكوين أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

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

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

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

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 16: تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم
الغرض من السؤال: معرفة دور تحديد الاحتياجات التكوينية.

الجدول رقم (16): يوضح ما إن كان تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أن تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم، وهذا ما أكدته راوية حسن في الخلفية النظرية (صفحة 23) أن التدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطي، دنيا تنفيذية).

الفصل الرابع..... عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 17: تتابع المديرية مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم الغرض من السؤال: معرفة مدى تتبع المديرية التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم. الجدول رقم (17) : يوضح مدى تتبع المديرية التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	18	69.23	16.15	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	3	7.69					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المديرية تتبع التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 7.6% يرون العكس. ونجد أيضاً أن قيمة كا2 المحسوبة هي 16.15 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تتبع التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينه.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 18: يعتبر التكوين أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء
الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما إن كان التكوين أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء.
الجدول رقم (18): يوضح رأي أفراد العينة ما إن كان التكوين أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء.

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% يرون أن التكوين أمراً مهماً يساهم في تحسين مستوى الأداء.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن التكوين مهم جداً للموظف ويساهم بشكل كبير في تحسين مستواه.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 19: يحقق إنفاق المديرية على التكوين العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها
الغرض من السؤال: معرفة مدى إنفاق المديرية على التكوين العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها
الجدول رقم (19): يوضح إجابات الباحثين حول مدى ما إن كان إنفاق المديرية على التكوين يحقق العائد
المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها.

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% يرون أن إنفاق المديرية على التكوين يحقق العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها.
ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 39 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.
ومنه نستنتج أن إنفاق مديرية الشباب والرياضة على التكوين يحقق العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 20: تستخدم المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين.
الغرض من السؤال: معرفة مدى استخدام المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين
الجدول رقم (20): يوضح هل تستخدم المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	69.23	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن المديرية تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون العكس.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن مديرية الشباب والرياضة تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين، كما أشارت إليه راوية حسن في الخلفية النظرية (صفحة 23) أنه في النهاية تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، للتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي:- ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

المحور الثالث: لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الادارة الرياضية.

السؤال 21: يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة

الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما إن كان نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة.

الجدول رقم (21): يوضح ما إن كان نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	6	23.07					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.

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

ومنه نستنتج أن نظام تقييم الأداء الحالي الخاص بمديرية الشباب والرياضة يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 22:توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين

الغرض من السؤال:معرفة دور عملية التقييم في توفير أسس موضوعية لترقية العاملين

الجدول رقم (22) :يوضح مدى توفير عملية التقييم لأسس موضوعية لترقية العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	6	23.07					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن المديرية توفر أسس موضوعية لترقية العاملين، في حين 5 منهم بنسبة 19.23 % كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس. ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن عملية التقييم الخاصة بمديرية الشباب والرياضة توفر أسس موضوعية لترقية العاملين.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 23: نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية الغرض من السؤال: محاولة الوقوف على فاعلية نموذج تقييم الأداء الذي تنتهجه المديرية الجدول رقم (23): يوضح هل نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	18	69.23	15.76	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	1	3.84					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 1 بنسبة 3.84% يرون العكس.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 15.76 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

وعليه نستنتج أن نموذج تقييم الأداء الحالي الخاص بمديرية الشباب والرياضة يقيس قدرات الموظف الفعلية.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 24: يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه
الغرض من السؤال: معرفة تأثير العلاقات الاجتماعية بين المسؤول و الموظف في عملية التقييم.
الجدول رقم (24) : يوضح هل يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أنه لا يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

وبالتالي نستنتج أن لا يتأثر يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه وهذا ما أكدته نتائج دراسة العثمان شهاب(2000) في الخلفية النظرية(صفحة39) أن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 25: يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية
الغرض من السؤال: معرفة مدى استفادة المديرية من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد
البشرية
الجدول رقم (25): يوضح هل يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد
البشرية.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	18	69.23	16.15	5.99	2	0.05	دال
محايد	5	19.23					
غير موافق	3	7.69					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أنه يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 7.69% يرون العكس.
ونجد أيضاً أن قيمة كا المحسوبة هي 16.15 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99
ومنه نستنتج أن يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة مديرية الشباب والرياضة للموارد البشرية.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 26: يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله الغرض من السؤال: معرفة مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وضع من أجله. الجدول رقم (26): يوضح مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وضع من أجله.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن نظام تقييم الأداء الحالي يحقق الغرض الذي وضع من أجله، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن نظام تقييم الأداء الحالي يحقق الغرض الذي وضع من أجله وهذا ما أشار إليه كامل بربر في الخلفية النظرية (صفحة 24) أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد، و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 27: يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف
الغرض من السؤال: معرفة مدى تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف
الجدول رقم (27): يوضح هل يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

ونجد أيضا أن قيمة كا2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف وهذا ما أشار إليه كامل بربر في الخلفية النظرية (صفحة 24) أهمية عملية القياس و التقييم تتجلى في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 28: يساعد نظام تقييم بالمديرية على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور

الغرض من السؤال: معرفة دور عملية التقييم في رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بالمديرية
الجدول رقم (28): يبين ما إن كان نظام تقييم بالمديرية يساعد على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 16 من أفراد العينة بنسبة 61.53 % قالوا أن نظام تقييم بالمديرية يساعد على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، في حين 8 منهم بنسبة 30.76 % كانوا محايدين، و 2 منهم بنسبة 7.69% يرون العكس.

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

ومنه نستنتج أن نظام التقييم بمديرية الشباب والرياضة يساعد على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وهذا ما أشار إليه كامل بربر في الخلفية النظرية (صفحة 24) أن من أهمية القياس و التقييم على مستوى المؤسسة هو رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على تقدمهم و تطورهم.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 29: نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً

الغرض من السؤال: دور عملية التقييم في زيادة دافعية الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص.

الجدول رقم (29): يوضح هل نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق	15	57.69	9.30	5.99	2	0.05	دال
محايد	7	26.92					
غير موافق	4	15.38					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % قالوا أن نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً، في حين 7 منهم بنسبة 26.92 % كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38 % يرون عكس ذلك.

ونجد أيضاً أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 9.30 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99

ومنه نستنتج أن نظام التقييم المتبع بمديرية الشباب و الرياضة يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

السؤال 30: يقدم نظام التقييم المتبع معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل

الغرض من السؤال: معرفة أهمية نظام التقييم في توفير المعلومات عن خبرة وكفاءة الموظفين أنفسهم من اجل تعميمها والاستفادة منها لتحسين الأداء داخل المؤسسة نحو الأفضل.

الجدول رقم (30): يبين ما إن كان نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

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

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا.

ونجد أيضا أن قيمة كا 2 المحسوبة هي 18.53 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة إحصائياً مقارنة بقيمة كا 2 المجدولة 5.99.

ومنه نستنتج أن نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

02- تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: "لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية"

من خلال نتائج الجدول رقم (01) 22 من أفراد العينة بنسبة 84.61% قالوا أن المديرية تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين.

وكذا الجدول رقم (02) حيث 20 من أفراد العينة بنسبة 76.92% قالوا أن المديرية تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 2 بنسبة 7.69% كانوا غير موافقين.

وأيضاً الجدول رقم (03) حيث يرى 21 من أفراد العينة بنسبة 80.76% قالوا أن المديرية تعتمد على عاملي الكفاءة والمؤهل في عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين.

والجدول رقم (04) الذي يرى فيه 19 من أفراد العينة بنسبة 73.07% قالوا أن المديرية تقوم بعملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة، في حين 4 منهم بنسبة 15.38% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

والجدول رقم (06) بحيث يقول 17 من أفراد العينة بنسبة 65.38% قالوا أن المديرية تقوم بتحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم، في حين 6 منهم بنسبة 23.07% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا رأي زملائهم.

ومن كل هذا نستنتج أنه توجد إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في مديرية الشباب والرياضة وهو ما يحقق صحة فرضيتنا الأولى.

هذا ما يتفق مع دراسة دراسة بن صوشة رياض (2007) بعنوان :تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الذي توصل إلى أنه يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية، وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل.

ودراسة أبو زيد (2000) بعنوان أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب الذي أوصى بضرورة الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين ، نظراً لتوافر إدارات لشئون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى شركات التأمين الأردنية،

الفصل الرابع..... عرض النتائج ومناقشتها

دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد.

وأيضاً دراسة زعتر جازية صلاح الدين : (1995) بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية حيث أوصى بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البنوك التابعة للقطاع العام، والاهتمام بعناصر المناخ التنظيم التي تشجع على التميز في تقديم الخدمات المصرفية.

الفرضية الثانية " لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الادارة الرياضية"

تشير نتائج الجدول رقم (11) أن 26 من أفراد العينة بنسبة 100% قالوا أنه هناك تكوين مستمر لموظفي المديرية.

والجدول رقم (12) إذ يرى 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% أن المديرية تبذل جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% يرون العكس.

أيضاً الجدول رقم(16) بحيث قال 26 من أفراد العينة بنسبة 100% أن تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.

وكذا الجدول رقم (17) قال 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% أن المديرية تتبع التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 7.69% يرون العكس.

والجدول رقم (20) حيث نجد 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن المديرية تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون العكس.

هذه النتائج توضح لنا أنه هناك سياسة واضحة لدى في مديرية الشباب والرياضة لتكوين ورسكلة مواردها البشرية، ومنه نستخلص أن فرضيتنا الثانية قد تحققت.

وهذا ما توافق مع دراسة بن صوشة رياض (2007) بعنوان: تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية التي أوصت باعتبار الإنفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.

الفصل الرابع..... عرض النتائج ومناقشتها

ودراسة العزوي فؤاد عبد الهادي : (2001) بعنوان دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة حيث توصل إلى وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.

ودراسة زعتر جازية صلاح الدين : (1995) بعنوان استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية الذي أوصى بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في البنوك التابعة للقطاع العام.

الفرضية الثالثة " : لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الادارة الرياضية "
من خلال الجدول رقم (21) قال 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % أن نظام تقييم الأداء الحالي يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.

والجدول رقم (22) يرى 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % أن توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 6 بنسبة 23.07% يرون العكس.

أيضا الجدول رقم (23) حيث أن 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% قالوا أن نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 1 بنسبة 3.84% يرون العكس.

وكذا الجدول رقم (26) حيث يرى 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % أن نظام تقييم الأداء الحالي يحقق الغرض الذي وضع من أجله، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

والجدول رقم (27) الذي يقول 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69 % أن نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظف، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

وكذلك الجدول رقم (29) حيث أن 15 من أفراد العينة بنسبة 57.69% قالوا أن نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً، في حين 7 منهم بنسبة 26.92% كانوا محايدين، و 4 بنسبة 15.38% يرون عكس ذلك.

والجدول رقم 30 الذي قال 18 من أفراد العينة بنسبة 69.23% أن نظام التقييم المتبع يقدم معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل، في حين 5 منهم بنسبة 19.23% كانوا محايدين، و 3 بنسبة 11.53% لم يوافقوا.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

ومنه نستخلص أن نظام تقييم الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة المعتمد يعكس المردود الفعلي لموظفيها، وعليه ففرضيتنا الثالثة قد تحققت.

وهو ما تم التوصل إليه في دراسة بن صوشة رياض (2007) بعنوان :تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية حيث قال يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقا لقيمتها ووفقا للمعايير الكمية والاقتصادية، من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.

و دراسة العثمان شهاب : (2000) بعنوان نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح حيث توصل إلى أن هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو خصائص " معوقات "نظام تقييم أداء العاملين ، ونحو مشكلات نظام تقييم الأداء الحالي والمتعلقة بالعاملين وبالمقيمين " الرؤساء " وبنماذج التقييم، وأن هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المرؤوسين " العاملين "نحو أوجه الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في ترشيد سياسات الموارد البشرية حيث كان الاهتمام الأكبر لمنح الحوافز الدورية والسنوية، وأن مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجددية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.

و على ضوء كل ما سبق وبما أن فرضياتنا الجزئية الثلاثة قد تحققت فإن فرضيتنا العامة التي مفادها "الاستثمار البشري له دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية ينعكس بالإيجاب على تسيير مختلف مصالحها "قد تحققت.

الفصل الرابع.....عرض النتائج ومناقشتها

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة. كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذي أردنا من خلاله التعريف بدور الاستثمار البشري في التسيير الإداري في مديرية الشباب والرياضة. حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجه للموظفين التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفرغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية من خلال حساب مربع كاي، والتي وجدت من خلالها أن هناك دورا لاستثمار البشري في التسيير الإداري في الادارة الرياضية.



الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

الفصل الخامس.....استنتاجات و اقتراحات

01- استنتاجات العامة:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي قدم لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، تم التوصل إلى بعض النتائج التي كنت أصبوا إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات.

- ✓ أظهرت الدراسة أن المديرية تولي اهتمام وتبذل جهدا في مجال الاستثمار البشري ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال إتباعها لإستراتيجية عمل للتوافق مع الإستراتيجية العامة للمديرية لكن يبدو أن هناك ما يشوب هذه الإستراتيجية لأنها ليست واضحة.
- ✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية، وقد أظهرت الدراسة أنه يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح.
- ✓ أن عملية وصف الوظيفة ودراستها يتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة وأن المديرية تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة كما تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية والخارجية.
- ✓ أظهرت أن نسبة رضا الموظفين عن اعتماد المديرية للمصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لتوفير احتياجاتها أكبر من نسبة رضاهم عن المصادر الخارجية واعتبار أن الاعتماد على المصادر الخارجية يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم، ولكن المديرية تسعى للاستفادة من كل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية من أجل الاحتفاظ بالكفاءات وأصحاب المؤهلات بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات والخبرات الخارجية اللازمة.
- ✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية تدل على خلل في إستراتيجية التدريب المتبعة وقد يرجع ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية أو الميزانية المخصصة للتدريب.
- ✓ أكدت الدراسة أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في المديرية تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب فإجابات المبحوثين أشارت إلى مدى حرص الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية وتنمية وتطوير المهارات والقدرات.
- ✓ أكدت الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الإيجابية ويرفع الروح المعنوية ويؤدي إلى تحسين الأداء وان تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة العاملين، وتجلى جانب القصور في الضعف الواضح في استخدام الإدارة لمعايير محددة في قياس تحسن أداء الموظفين بعد التدريب وانه لا

الفصل الخامس.....استنتاجات و اقتراحات

يوجد متابعة لمدى التقدم الحاصل بعد التدريب وانه لا يتم وضع برامج تدريبية بناء على طلب الموظف وتصوره لاحتياجاته.

✓ أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في المديرية تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ولكن بشكل ضعيف حيث أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود.

✓ - أظهرت الدراسة ضعفا واضحا في مدى قياس نموذج تقييم الأداء لقدرات الموظف الفعلية وتدني في نسبة الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية لذلك تسعى الوكالة في الوقت الحالي إلى تغيير هذا النموذج المتبع وإتباع نموذج محدث يراعي فيه ربط نتائج التقييم بالمسارين التدريبي و الوظيفي.

02- الاقتراحات:

من خلال هذا وانطلاقا من النتائج المحصلة عليها من هذه الدراسة، اتضح لنا الدور الذي يلعبه الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية، لذا توصلت إلى بعض الاقتراحات و التوصيات أوجزها في النقاط التالية:

✓ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.

✓ فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.

✓ تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

✓ ضرورة أن تنظر الادارة الرياضية إلى الاستثمار البشري باعتباره أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

✓ ضرورة النظر إلى تخطيط الموارد البشرية من منظور إستراتيجي وذلك للتعامل الفعال مع احتياجات إستراتيجية الادارة الرياضية من مواردها البشرية.

03- الآفاق المستقبلية للدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على

تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضافت إليها بعض

المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات للأبحاث

أخرى نذكر منها:

- دور تخطيط الموارد البشرية في بناء استراتيجيات الموارد البشرية.

- معوقات الاستثمار البشري بالإدارة الرياضية .

- مساهمة الاستثمار البشري في تحقيق أهداف الادارة الرياضية.

الفصل الخامس.....استنتاجات و اقتراحات

04- المراجع المعتمدة في الدراسة:

■ المصادر:

- القرآن الكريم

■ قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار الميرة، ج2، ط1، عمان، 2006.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية_نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.
- 3- أبو حطب، فؤاد وصادق آمال: مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1991.
- 4- أحمد علي صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، 2008.
- 5- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 6- أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 7- أسامة أمين ربيع: التحليل الإحصائي، مكتبة الانجلو المصرية، ط2، القاهرة، مصر، 2007.
- 8- أسامة كامل محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، 2006.
- 9- الرفاعي حسين أحمد: مناهج البحث العلمي(تطبيقات إدارة اقتصادية)، دار وائل للطباعة و النشر، 1996.
- 10- السيد حسن شلتوت حسن معوض: التنظيم والإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
- 11- توفيق حسوني : الإدارة المالية، ط5، جامعة دمشق، سورية، 1993.
- 12- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 13- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان، الأردن، 2005.
- 14- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 15- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 16- ربايعه علي: إدارة الموارد البشرية" تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

الفصل الخامس.....استنتاجات و اقتراحات

- 17- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
- 18- زكي حنكوش: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981.
- 19- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 20- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي: استراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 25- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 26- طريف شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1993.
- 27- عاطف محمد عبيد: إدارة وتنظيم المشروعات، دار النهضة العربية، بدون بلد، 1976.
- 28- عبد اليمين بوداود، د عطاء الله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 29- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- 30- علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: التنظيم و إدارة، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1989.
- 31- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002.
- 32- عمار بوحوش و محمد دينيابات: منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 33- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 34- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
- 35- فؤاد سيد البهي: علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987.

الفصل الخامس.....استنتاجات و اقتراحات

- 36- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 37- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، 1993.
- 38- محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003.
- 39- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 40- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان، 2000.
- 41- مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999.
- 42- مصطفى كامل مصطفى: دراسات في الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- 43- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 44- موريس أنجوس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية" (بوزيد صحراوي و آخرون، مترجم)، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 45- نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
- 46- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2011.
- قائمة الدوريات والمجلات العلمية:
- 1- عادل حرحوش صالح المفرحي: الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمة الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001.
- 2- محمد مصطفى محمود: بحث في الاستثمار في رأس المال (في العائد الاقتصادي)، الدبلوم التدريبي للموارد البشرية بمركز الأداء والتنمية 2010/06/05 إلى 2013/03/06، ص6.
- قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:
- 1- أبو زيد: أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب، رسالة ماجستير، الأردن، 2000.

الفصل الخامس.....استنتاجات و اقتراحات

- 2- أبو سكر درويش: تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.
- 3- العواملة نائل: بعنوان تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 1994.
- 4- العثمان شهاب: نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2000.
- 5- العزوني فؤاد عبد الهادي: دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العوالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2001.
- 6- بن صوشة رياض: تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 7- دومي عبد الوهاب: "تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2003.
- 8- زعتر جازية صلاح الدين: استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 1995.
- 9- عمري سامي : فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، جامعة المسيلة ، 2007.

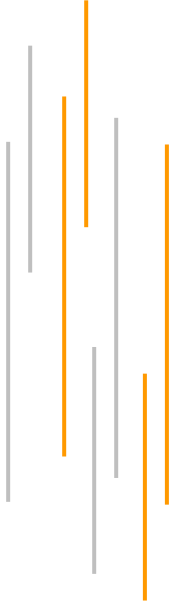
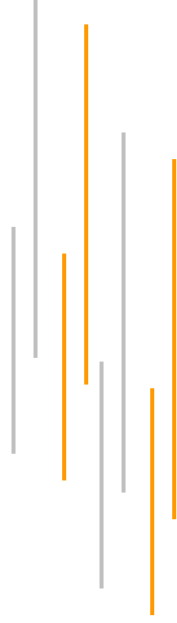
■ المواقع الالكترونية:

- 1- مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض بريد الكتروني
(rdcha.mber@dcci.org.sa)

■ القواميس و المعاجم:

- 1- راتب احمد قبيعة : زاد الطلاب، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، بدون سنة.
- 2- يوسف محمد البقاعي : قاموس الطلاب، دار المعرفة، المغرب، 2006.

الملاحق



جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الإداري

الادارة والتنظيم في الادارة

استمارة استبيان

موجمة لموظفي مديرية الشباب والرياضة

لولاية المسيلة

بعد كامل التحية و الاحترام.

وفي إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لانجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية شعبة الإدارة و التسيير الرياضي تخصص الإدارة و التنظيم في الرياضة تحت عنوان: دور الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية.

يسرني أن تمددوا لي يد المساعدة والعون من خلال ملء هذه الاستمارة بعد أن تقرأها بصورة متأنية وإجابة دقيقة، إن تعاونكم معنا في الإجابة هو عنصر أساسي لنجاح هذا البحث ، علما أنه لا توجد إجابات صحيحة أو أخرى خاطئة وإنما الهدف هو معرفة رأيكم.

ملاحظة: ضع العلامة (X) أمام الإجابة المختارة.

شكرا مسبقا على صدق مساهمتكم ومساعدتكم.

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: هل لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية ؟

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تحدد المديرية احتياجاتها من الموارد البشرية في تحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة			
2	تحدد المديرية مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية			
3	تتبع المديرية عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغرة			
4	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة			
5	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التوظيف			
	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم توظيفهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم			
7	تعتبر المديرية موظفيها هم السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة.			
8	اعتماد المديرية على موظفيها في عملية ملء الوظائف الشاغرة يحرم المديرية من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية			
9	اعتماد المديرية على موظفيها في المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية المسيرة عملية ملء الوظائف الشاغرة يحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة			
10	تعتمد المديرية على التوظيف الخارجي للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها			

المحور الثاني: هل لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الادارة الرياضية ؟

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يوجد تكوين مستمر لموظفي المديرية			
2	تبذل المديرية جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير موظفيها			
3	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلي وتصوري لاحتياجاتي التكوينية			
4	التكوين أثناء الخدمة يهيء الفرصة أمام المتربص لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله			
5	التكوين أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة المردود			
6	تحديد الاحتياجات التكوينية عامل مهم لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم			
7	تتابع المديرية مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تكوينهم			
8	يعتبر التكوين أمرا شكليا ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء			
9	يحقق إنفاق المديرية على التكوين العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها			
10	تستخدم المديرية معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التكوين			

المحور الثالث: هل لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي لموظفيها في الإدارة الرياضية ؟

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يتميز نظام تقييم الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة			
2	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين			
3	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية			
4	يتأثر تقييم المسؤول سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه			
5	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المديرية للموارد البشرية			
6	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله			
7	يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف			
8	يساعد نظام التقييم بالمديرية على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور			
9	نظام التقييم المتبع يعمل على دفع الموظف للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً			
10	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات الموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل			

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الدرجة العلمية	المحتو
جامعة المصيلة	أستاذ مساعد (أ)	بوساق فتيحة
جامعة المصيلة	أستاذ محاضر (أ)	حداداتي احبيب
جامعة المصيلة	أستاذ محاضر (أ)	منجمي مخلوف
جامعة المصيلة	أستاذ محاضر (أ)	بوسلاح النذير
جامعة المصيلة	أستاذ محاضر (ب)	حريزي المادي
جامعة المصيلة	أستاذ مساعد (أ)	مجادي مختار

ملخص الدراسة

❖ عنوان الدراسة:

دور الاستثمار البشري في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية.

❖ أهداف الدراسة:

- ✓ . معرفة مدى استثمار مديرية الشباب والرياضة للموارد البشرية الداخلية والخارجية.
- ✓ . التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير مخلف مصالحها.
- ✓ . التعرف على معايير استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها مديرية الشباب والرياضة في مجال التوظيف.
- ✓ . تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها مديرية الشباب والرياضة في تكوين ورسكلة مواردها البشرية.
- ✓ . التعرف على نظام تقييم الموارد البشرية المعتمد في مديرية الشباب والرياضة المعتمد.

❖ التساؤل العام:

هل للاستثمار البشري دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية؟

❖ التساؤلات الجزئية:

- ✓ . هل لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية؟
- ✓ . هل لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية؟
- ✓ . هل لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية؟

❖ الفرضية العامة:

الاستثمار البشري له دور في التسيير الإداري بالإدارة الرياضية .

❖ الفرضيات الجزئية:

- ✓ . لاستقطاب الموارد البشرية معايير مدروسة للتوظيف في الإدارة الرياضية.
 - ✓ . لتكوين ورسكلة الموارد البشرية سياسة واضحة لدى الإدارة الرياضية.
 - ✓ . لنظام تقييم الموارد البشرية دور يعكس المردود الفعلي للموظفين في الإدارة الرياضية.
- ❖ **عينة الدراسة:** المسح الشامل كونها من أبسط طرق اختيار العينات وتتكون عينة بحثنا هذا من 35 موظف بمديرية الشباب والرياضة.

❖ **المنهج المستخدم:** اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

❖ **أدوات الدراسة:** اعتمدنا على استبيان اشتمل على 3 محاور تكون كل محور من 10 عبارات.

❖ **أهم النتائج المتوصل إليها:** . اهتمام مديرية الشباب والرياضة بالعنصر البشري غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب

- ✓ . أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية
- ✓ . أكدت الدراسة أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في المديرية تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب
- ✓ . أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في المديرية تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ولكن بشكل ضعيف

❖ أهم الاقتراحات:

- ✓ . الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تواكب التطور وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.
- ✓ . فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.
- ✓ . تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.
- ✓ . ضرورة أن تنظر الإدارة الرياضية إلى الاستثمار البشري باعتباره أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.