

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: الادارة الرياضية

اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية كأسلوب لترقية
وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية

دراسة ميدانية بقطاع الحماية المدنية (مديريات الحماية المدنية لولايات وسط-شرق-غرب-جنوب)

إشراف الاستاذ الدكتور:

- رمضان بوخرص

إعداد الطالب:

- علي قريش

لجنة المناقشة:

بوسكرة احمد رئيس	جامعة المسيلة	- الاستاذ الدكتور
بوخرص رمضان مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	- الاستاذ الدكتور
رويح كمال عضوا ومناقشا	جامعة الجلفة	- الدكتور
بوصلاح نذير عضوا ومناقشا	جامعة المسيلة	- الدكتور
حمادي جمال عضوا ومناقشا	جامعة الاغواط	- الدكتور

السنة الجامعية: 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: الادارة الرياضية

اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية كأسلوب لترقية
وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية

دراسة ميدانية بقطاع الحماية المدنية (مديريات الحماية المدنية لولايات وسط-شرق-غرب-جنوب)

إشراف الاستاذ الدكتور:

- رمضان بوخرص

إعداد الطالب:


- علي قريش

لجنة المناقشة:

- | | | |
|--------------------------|---------------|-------------------|
| بوسكرة احمد رئيسا | جامعة المسيلة | - الاستاذ الدكتور |
| بوخرص رمضان مشرفا ومقرا | جامعة المسيلة | - الاستاذ الدكتور |
| رويح كمال عضوا ومناقشا | جامعة الجلفة | - الدكتور |
| بوصلاح نذير عضوا ومناقشا | جامعة المسيلة | - الدكتور |
| حمادي جمال عضوا ومناقشا | جامعة الاغواط | - الدكتور |

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative flourish consisting of symmetrical, swirling floral and scrollwork patterns, centered below the circular calligraphic frame.

إهداء

قال تعالى:

" وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

سورة الإسراء الآية 24

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و إلى كل العائلة و إلى كل الاخوال والاعمام والى كل الاقارب من قريب وبعيد و إلى كل الأحبة والى طاقم أساتذة قسم علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وجامعة زيان عاشور بالجلفة. و إلى كل إطاراتوعمال قطاع الحماية المدنية و الى الاستاذ القدير والمشرف "البروفيسور رمضان بوخرص" الذي لم ينخل علينا باشرافهومتابعته لكل مجريات هذا العمل العلمي والاكاديمي المتواضع.

علي قريش.

شكر وعرفان

قال تعالى:

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

سورة النمل الآية 19.

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: (مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ)

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث

سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى عبارات التقدير و الشكر

إلىالأستاذ الكريم المشرف* البروفيسور بوخرص رمضان*ألذي لم ينخل علينا بنصائحه القيمة التي

مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث.والى كل أساتذة و عمال و مسيري معهد علوم وتقنيات

النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وجامعة زيان عاشور بالجلفة

و كل اطارات وعمال مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة.

وفي الأخير نتمنى من الله أن يرشدنا إلى سواء السبيل ويحقق هدفنا النبيل ، فإن أصبنا فمن

الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا و الشيطان.

علي قريش

I	شكر وإهداء
II	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
أ- ب- ج- د- هـ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة لإدارة الموارد البشرية والممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية	
12	1- الخلفية النظرية
12	1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الحديثة:
15	2- اهم النظريات الحديثة لإدارة المورد البشري:
21	3- المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي
33	4- وظائف إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي
58	5- الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي
63	6- ادارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي
67	7- الهندرة في المجال الرياضي
76	8- اهم قوانين وتشريعات إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي
75	9- الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية
82	10- الحماية المدنية
93	11- مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة
95	12- التوظيف بقطاع الحماية المدنية
98	II- الدراسات السابقة والمشابهة
98	1- الدراسات المرتبطة بمحور ادارة الموارد البشرية
107	2- الدراسات الاجنبية
110	3- التعليق على الدراسات السابقة وإمكانية الاستفادة منها
113	4- تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
116	1- تحديد المصطلحات والمفاهيم
126	2- إشكالية الدراسة
130	3- أهداف الدراسة
131	4- أهمية الدراسة
131	5- أسباب اختيار الموضوع
132	6- فرضيات الدراسة
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
134	1- الدراسة الاستطلاعية
134	2- منهج الدراسة
135	3- أدوات الدراسة واجراءات بنائها
137	4- الخصائص السيكو مترية للأداة الدراسة
148	5- مجتمع الدراسة
150	6- عينة الدراسة
151	7- حدود الدراسة
152	8- الاساليب الإحصائية للدراسة
الفصل الرابع: عرض نتائج الاستبيان وتفسيرها ومناقشتها	
154	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
160	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
167	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
173	4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
179	5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
186	6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
192	■ عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
الفصل الخامس: استنتاجات و اقتراحات	
195	1- استنتاجات عامة

فهرس المحتويات

197	2- الاقتراحات
203	3- الأفاق المستقبلية للدراسة
205	4- قائمة المصادر و المراجع
	5- الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات الرواتب في المؤسسات الرياضية للمحترفين و المؤسسات الغير الرياضية	28
02	موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم	36
03	العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب	40
04	خطوات إجراء عملية الإختيار	45
05	عملية تقييم الاداء	52
06	نظم الحوافز	56
07	هيكل الأجور والحوافز	57
08	التنظيم الاداري لقطاع الحماية المدنية على المستوى المركزي	92
09	التنظيم الاداري على مستوى مديرية الموظفين والتكوين يوضح	93
10	التنظيم الاداري لقطاع الحماية المدنية على المستوى المحلي	95
11	مديرية الموظفين والتكوين في شكلها الحالي	198
12	مديرية الموظفين والتكوين في شكلها الحالي	199
13	المديرية الولائية للحماية المدنية في شكلها الحالي	199

فهرس الجداول

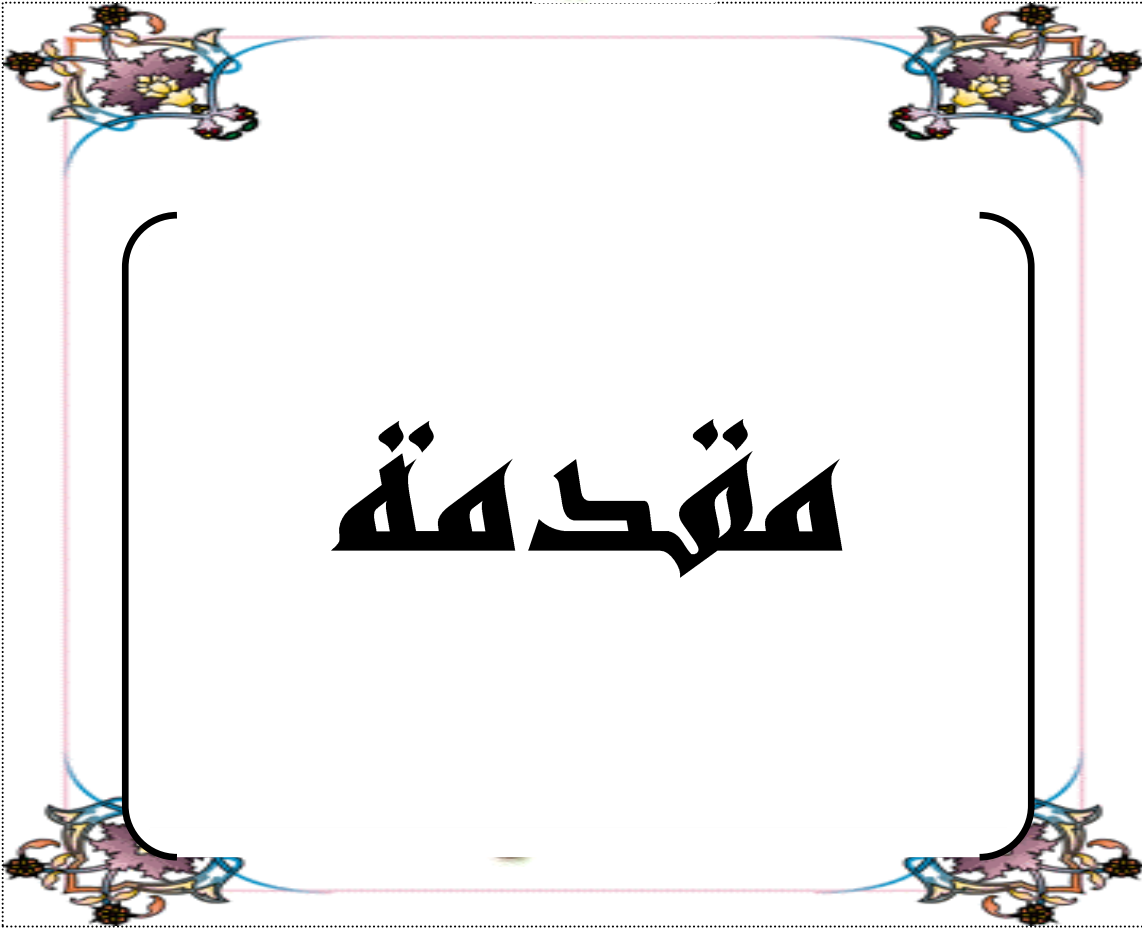
الصفحة	العنوان	الرقم
78	توزيع الولايات حسب الجهات في منافسة الرياضة المكيفة لمهنة عون الحماية المدنية	01
137	سلم الإجابة	02
138	يوضح ثبات استبيان بمحاورة عن طريق التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ	03
139	يوضح ثبات استبيان بطريقة التجزئة النصفية	04
140	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الاول مع درجته الكلية	05
141	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثاني مع درجته الكلية	06
143	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثالث مع درجته الكلية	07
144	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الرابع مع درجته الكلية	08
145	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الخامس مع درجته الكلية	09
148	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور السادس مع درجته الكلية	10
146	يوضح مصفوفة ارتباطات العبارات ككل مع الدرجة الكلية لاستبيان	11
149	توزيع العينة حسب الرتب	12
150	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الولايات التي شملتها الدراسة	13
151	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	14

فهرس المحتويات

154	عرض نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الاولى	15
156	يبين نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الاول	16
157	تحليل التباين للمحور الاول	17
158	المقارنات البعدية	18
160	نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الثانية	19
162	بين نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الثاني	20
163	تحليل التباين للمحور الثاني	21
164	المقارنات البعدية	22
167	عرض نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الثالثة	23
169	يبين نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الثالث	24
170	تحليل التباين للمحور الثالث	25
171	المقارنات البعدية	26
173	عرض نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية	27
175	يبين نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الرابع	28
176	تحليل التباين للمحور الرابع	29
177	المقارنات البعدية	30
179	عرض نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الخامسة	31
181	نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الخامس	32

فهرس المحتويات

182	تحليل التباين للمحور الخامس	33
183	المقارنات البعدية	34
186	نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية السادسة	35
188	نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور السادس	36
189	تحليل التباين للمحور السادس	37
190	المقارنات البعدية	38
192	نتائج تكرارات ونسب الاستبيان الكلي	39
192	إجمالي المتوسطات والإنحرافات المعيارية لكافة المحاور	40



مقدمة:

تعتبر الادارة الرياضية الأداة الفعالة في زيادة الانجاز الرياضي وتطوره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الانشطة الرياضية.

فطور مستوى الانجازات كما ونوعا في حقل الرياضة هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة اهمها نوعية تطوير العملية الادارية في هذا الحقل وبمعنى اخر يجب اعطاء الفعالية الادارية اهمية كبيرة لاي اداري ناجح هو بذلك القدر من الاهمية كمدرّب ناجح ذلك ان التدريب والمسابقة يمكن فقط ان تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الاداري الخاص بمسالة تنفيذ قد احاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوبة وعلى اكمل وجه وباقل كلفة وفي وقت محدد.

فخلال العقود الماضية تراكمت قاعدة معرفية واسعة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الادارية الحديثة نتيجة دراسات وابحاث وخبرات في المجال الاداري، هذا ما سمح بتطور مفهوم الادارة الرياضية لتصبح من الاساليب العلمية الحديثة ومن اهم مقومات التطور الرياضي الحديث ووسيلة لتحقيق اهداف المنظمات والمؤسسات الرياضية من خلال الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفق جهود بشرية تعتمد على مجموعة من الوظائف الادارية اهمها التخطيط ، التنظيم (الاختيار والتعيين)، الرقابة (تقييم اداء العاملين ، القيادة (التوجيه)، اتخاذ القرار .. الخ،
ومما لا شك فيه ان كثير من الهيئات والمنظمات الرياضية بحاجة الى احداث تغييرات لتساير التطورات الحديثة وتبني فلسفة ومفاهيم ادارية جديدة تتماشى مع متطلبات الانتاج والانجاز الرياضي الحديث وللقدرة على التكيف مع مختلف الاحداث والازمات.

(بوخرص رمضان، 2018، ص34-36)

ويرى الباحث ان ادارة الهيئات الرياضية يعتمد بشكل مطلق على تحقيق اهداف تنافسية تضمن بذلك الاستمرارية وفقا للقوانين والتشريعات المتاحة والخبرات السابقة التي يجب توظيفها والاستفادة منها .
ويعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج في المجال الاقتصادي وكذا في الهيئات الرياضية والتي اعطتها الدول المتقدمة اهمية بالغة توازيا مع التطور التكنولوجي والوسائل والاساليب الحديثة التي نحن بعيدين عليها كل البعد.
إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين الانتاجية والرياضية ، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف مواردها البشرية والمالية والتي تعد أساسها.

لذى نرى ان ادارة الموارد البشرية في الهيئات الرياضية تعتمد اساسا على عدة وظائف اساسية ومتعددة منها وظيفة التنظيم التي تعد وظيف ضرورية وهامة يؤخذ فيها بعين الاعتبار حجم المؤسسة وعدد العاملين بها والتي تساهم ايضا في ترابط حل الوظائف الاخرى الى التخطيط الذي له اهمية بالغة ،وكما ذكر باري كشواي ان هدف تخطيط الموارد البشرية يبقى واحدا واساسيا وهناك شبه إجماع حوله ، الا وهو الاستخدام الامثل والفعال للأفراد بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة .

(باري كشواي ، 2006،ص226)

فادارة الموارد البشرية تتميز بعدة وظائف اهمهاالتنظيموالتخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم لاداء والتحفيز. حيث لا يختلف التنظيم كمفهوم في المجال الرياضي عنه في مجال الإدارة، بل بالعكس فهو يسلك منحى يتصاعد كلما اقتضت الضرورة لذلك، كتنظيم المنافسات والبطولات فأهمية التنظيم ترتبط ارتباطا وثيقا بقيمة وحجم المنافسة، وهو في كل الأحوال عامل مهم في نجاح العمل الإداري في المجال الرياضي بجميع أنواعه ومستوياته "فالتنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق اختيار النوع المناسب من الأشخاص وتحديد واجباتهم واختصاصاتهم"

(مروان عبد الحميد، 2000 ، ص77)

ان التنظيم كوظيفة لا يكون منعزل على مختلف باقي الوظائف بالتخطيط بدور يعتبر وظيفة اساسية ومكاملة للتنظيم. كما يشكل تخطيط الموارد البشرية ضرورة ماسة لبناء الانسان والمؤسسة معا وعاملا هاما من عوامل استقرار المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا فالتخطيط البشري هو اولا وقبل كل شيء موجه لبناء البشر ، آذ تكمن اهميته القصوى لسعيه المستمر الى التركيز على على الاستثمار في الموارد البشرية ، مما يؤدي تلقائيا الى تطوير مفهوم مشترك لقضايا العمل وزيادة فاعلية المؤسسات الداعمة والمؤمنة بهذا الاستثمار ، والتخطيط المؤسساتي البشري يهدف بدوره الى بناء المؤسسة من خلال بناء الموارد البشرية فيها وتزويدها بكافة الإمدادات المادية والاجتماعية والمعلوماتية وغيرها ، مع المحافظة على خصوصيات هذه الموارد ومزاياها الثقافية المتنوعة ومواهبها المتعددة .ويبقى تخطيط الموارد البشرية منقوصا اذا لم يتناول في اهمية اخلاقيات العمل والادارة والمجتمع والفكر المؤسساتي والفكر السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

(حسن ابراهيم بلوط، 2002،ص126)

ان تخطيط وظيفة اساسية وهامة يعمل على تكملة وترابط باقي الوظائف فهو يعطي صورة مستقبلية لعملية استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة .

الاستقطاب (التوظيف) هي المرحلة تأتي بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات الى الموارد البشرية كما ونوعا بغرض سد النقص من الموارد البشرية، وتعرف عملية جذب الكفاءات بانها العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب

أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وفقا لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وتعرف ايضا بأنها " عملة البحث عن و الحصول على مرشحين محتملين ، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن ان نختار من بينهم الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها" .

(خالد عبد المجيد، 2010، ص 99)

ويرى رمضان بوخرص الاختيار والتعيين في المجال الرياضي يحتاج الى عملية التوفيق بين متطلبات الوظيفة ومن يشغلها الى جهد كبير ويختلف افراد من ناحية نوع الاعمال التي يودون تأديتها وبالتالي هناك اعتبارات هامة يجب الاخذ بها عند عملية تعيين الافراد وتقييم الافراد تقييما دقيقا فالاختيار هو تلك لعملية التي تقوم بها المنظمات لانتقاء افضل المرشحين وهو الشخص الذي تتوفر فيه معلومات الوظيفة اكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير التي تطبقها المؤسسة .

كما يعرف التعيين بانه آخر عملية من مراحل الاختيار والتوصيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد واهداف التنظيم وفلسفة الادارة العليا والسياسات والعادات وانظمة العمل كما يراها ايضا انها عملية تعريف الموظف الجديد بمتطلبات الوظيفة ومسؤولياته وعلاقته مع مختلف اقسام ومصالح المنظمة او المؤسسة الرياضية ، وكذا معرفة رؤية ورسالتها وترجمتها الى اهداف اجرائية ويمكن قياسها والمتابعة الدائمة لها.

يرى رمضان بوخرص مفهوم التوصيف الوظيفي على انه جمع ودراسة وتسجيل البيانات المتعلقة بطبيعة الوظيفة ومكانتها واجباتها ومسؤولياتها وعلاقتها بالوظائف الاخرى والمتطلبات اللازمة لإنجازها. من اجل تعيين الافراد على اسس سليمة ويجب وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الفرد حتى يتسنى اجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف وهذه المعايير تتضمن على الاقل توفير الحد الادنى في المواصفات في اداء اختصاصات الوظيفة وهذا بدراسة محتويات الوظيفة .

(رمضان بوخرص، 2018، ص 72-74)

من خلال ما ذكر نرى ان التوصيف الوظيفي مهم جدا بالنسبة للهيئات الرياضية يساعد ويسهل عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية بتطبيق اهم اساسيات التوصيف الوظيفي كما ذكره رمضان بوخرص فهي تعد مؤشرا هاما بغرض تحديد متطلبات العمل ومعرفة قدرات العاملين وبناء سياسة سليمة في توفير ظروف العمل من كل النواحي الصحي والاجتماعية والحد من المخاطر التي يتعرض لها العامل بعد عملية التعيين او التوصيف يحتاج الموظف الى تدريب وتكوين يساير التطورات الحاصلة.

حيث يعتبر 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 الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يتطلب تدريباً لتحديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

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').

(راوية حسن، 2007، ص 166)

للتدريب أهمية كبرى في المؤسسات الرياضية الحديثة حيث يستفيد الموظف من دورات تدريبية مهمة تساهم في تطويره وترقيته من اجل تقديم خدمة عمومية مناسبة حيث نرى في الدول المتقدمة نسب من الاجور الخاصة بالموظفين تتراوح ما بين 10 و 25 في المائة منها من اجل توفير دورات تدريبية تساهم في تطوير معارفه وروح انتمائه لمؤسسته وتقديم انتاج وظيفي محترف ومانراه في واقعنا من خلال بحثنا على مستوى قطاع الحماية المدنية ان الدورات التدريبية للأفراد العاملين لا تتوفر بالشكل الكافي والنموذجي مقارنة بمثيلاتها في الدول الاوربية والامريكية وحتى الآسيوية مما ينعكس بشكل سلبي على اداء العاملين وتقديمهم لمردود يلائم خدمات القطاع الا ان هذا الموظف يحتاج الى تقييم ادائه ومردوديته خلال مساره المهني .

حيث يعرف التقييم على انه عملية منظمة تهدف الى تحديد كفاءة او قيمة او معنى شيء معين، هذا الامر يجعل له أهمية كبرى من اهم العمليات الادارية لكافة التقييم غاية بجد ذاتها وانما هو وسيلة من الوسائل التي تساهم في نجاح العمل الاداري في مراحلهِ وتحقيق الجودة ، فهي بالتالي عملية شاملة الهدف منها البحث عن مواطن القوة والضعف وليست تصيد الاخطاء .

(الجوسي واخرون، 2005-ص 77).

يرى الباحث ان تقييم الاداء مهم جدا في المؤسسات والهيئات الرياضية فبدون تقييم لا يكون هناك تقييم للعمل المقدم فالتقييم هو وظيفة تساعد الرئيس في معرفة مدى مردود المرؤوس في المنظمة او المؤسسة او القطاع فيحتاج الى استمرارية وتقييم دائم يومي واسبوعي وشهري وفصلي وسنوي لنقوم من خلال النتائج المتوصل اليها بمكافأته او معاقبته ببساطة نقول للمحسن احسنت للمسيء استأت بالتشجيع والمحاسبة كما نرى ان الطرق الحديثة في تقييم الاداء تظهر في الادارة بالأهداف فأى موظف امامه هدف وكل اهداف الموظفين هم اهداف المؤسسة فلما نقول ان هناك فريق رياضي له هدف الصعود او تحقيق نتائج ايجابية في الذهاب او الاياب فكل موظف يعمل جاهدا

من اجل وضع سهم الهدف اتجاه الهدف المخطط له مسبقا من طرف المؤسسة ونرى في واقعنا ان تقييم الاداء على مستوى قطاع الحماية المدنية مبني على المحاباة وغير من الامور التي لا تساهم بالشكل الايجابي والذي يعطي كل ذي حق حقه عن طريق الحوافز المعنوية والمادية منها.

ان الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء. وتتجلى أهمية الحوافز في انها وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية) وفعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد كما تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد) وتنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي وتساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي) لضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى.

(باري كشواي، 2006، ص167).

من خلال رؤية الباحث للحوافز اهمية بالغة في المؤسسة او المنظمة سواء كانت اقتصادية او رياضية فالحافز هو وظيفة غريزية قبل ان تكون علمية فالكل له اهداف من اجل الحصول على حافز سواء كان مادي او معنوي فجل المؤسسات الرياضية الفرق والاتحادات تعتمد بشكل كبير على نظام الحوافز والاجور والعلاوات من اجل تشجيع موظفيها على تحقيق اهداف المؤسسة ككل فبدون حافز مادي او معنوي لا يكون هناك مردود ووصول الى الاهداف المنشودة . وكنظرية شرطية يرى الباحث ان جل العالم الحديث والتسيير الاداري الحديث لإدارة الموارد البشرية يعتمد في جوهره على نظام الحوافز .

عند حديثنا على كل الوظائف المذكورة سالفا نبرز وجهة نظرنا ان لا تطبيق لكل الوظائف بدون مختصين في الميدان أي ادارة الموارد البشرية وانها ليست مقتصرة على المؤسسات الاقتصادية او الصناعية فقط بل تساعد على تنمية وتطوير الفرق الرياضية والقطاعات العسكرية والشبه عسكرية خصوصا في التخصصات الرياضية اذ نرى ونعتقد ونجزم ان لإدارة الموارد البشرية من خلال كل وظائفها الهامة فعالية تساهم وبشكل جلي في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية .

كما نشير ان ليس كل مدير او رئيس مصلحة حالي يستطيع ان يسير نظام الموارد البشرية وفق لوظائفها الا اذا كان ذا دراية وله دورات تدريبية وخبرات في هذا المجال لكي يعطي مثال للتسيير الاداري المحترف.

من خلال التحليل الميداني ان ادارة الموارد البشرية تتأثر بشكل واسع من التشريعات والقوانين واللوائح التي لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصا ما نراه في بعض القطاعات التي لا يوجد فيها تنظيم اداري محكم مثلا في بعض المؤسسات الشبه عسكرية كقطاع الحماية المدنية لا يعتمد اطلاقا على نظام الموارد البشرية بالرغم من هذا القطاع حساس ويفوق تعداده اكثر من 70 الف موظف . وله انتشار واسع على المستوى الوطني .

ان الممارسة الرياضية تحقق للفرد عدة فوائد بدنية ونفسية واجتماعية وروحية هامة وان مزاوله النشاط البدني يساعد الفرد على تحقيق التناسق وسلامة وبناء الجسم وتطوير اللياقة البدنية في الألعاب الجماعية والفردية وغيرها من الأنشطة الرياضية للتعويض عن الذات وبناء الثقة بالنفس والإحساس بالإنجاز والتفاعل مع الزملاء .

والممتنع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه كما تعتمد على ادارة الجودة الشاملة .

إن إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة:

فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين , وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على إنها (فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات

(عطية - 2005 - ص322)

ومن وجهة نظر الباحث على انها القيام بافضل مايجب القيام به تجاه العاملين طاقم اداري وفني مدربين ولاعبين من اجل تقديم اداء بكفاءة عالية وفعالة في المؤسسات الرياضية من اجل تحقيق الاهداف المسطرة في المدى القريب والمتوسط والبعيد تحتاج الى هندسة ادارية هندرة في شكل اكثر تطور وملائمة من اجل تطوير وترقية الممارسة الرياضية.

وتعتبر الهندرة من المفاهيم الحديثة والتي نعتمد عليها بشكل اساسي في تطوير ودعم ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي والتي اكد عليها مجموعة من العلماء وخبراء الادارة الرياضية وادارة الموارد البشرية ويرى رمضان بوخرص بانها احداث تغيير شامل لكل مستويات المؤسسات الرياضية وتحديد لكل الطرق والاجراءات اللازمة بدقة التي من شأنها اعادة رسم سياسات او برامج جديدة تتماشى مع التطورات الحديثة وكذا تصميم جذري للهيكل التنظيمي مما يسمح بالنهوض بمستوى وجوده الاداء وزيادة القدرة الانتاجية وفق المعايير والمقاييس المطلوبة عالميا مايدعم علاقة

المنظمة الرياضية والافراد مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي وتتميز نتائج الانجازات وتحقيق رضا المستفيدين والمجتمع الرياضي ككل .

(بوخرص، 2018، ص225)

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للموارد 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 والذي يعتمد اساسا على عدة مفاهيم متطور منها ادارة الجودة الشاملة والهندرة والتي تطبق وفق ترسانة من التشريعات والقوانين .

حيث تعد القوانين والتشريعات والمراسيم من بين الامور التي تنظم الهيئات الرياضية من كل النواحي التنظيمية والتوظيفية والتكوينية والتقييمية وحتى التحفيزية فيعد التشريع الاداري في الجزائر من خلال ترسانته السارية المفعول وفق القانون 05-13 وبعض النصوص التنظيمية الصادرة عنه بالشيء الايجابي بالنسبة للقطاعات العسكرية التي تمتاز بالدعم المادي القوي والمشاركة في البطولات العالمية والافريقية والمغربية والوطنية والغير الكافي والسلي بالنسبة للقطاعات الشبه عسكرية التي كان القانون الحالي مجحف في حقها مقارنة بنظيراتها في الدول الاوربية والأسوية وحتى الغربية التي تعتبر نموذج رائد وقدوة لنا على مستوى قطاع الحماية المدنية ببلادنا.

حيث يعد قطاع الحماية المدنية من بين اهم القطاعات الشبه عسكرية بالجزائر والذي يعتبر قطاع حساس يخدم المجتمع الجزائري وفق ماتنص عليه القوانين والتشريعات المنظمة له من انقاذ واطفاء واسعاف والذي نراه في الاونة الاخير شهد تطورا كبيرا من الناحية العملية(الخدمية) من تجهيزات وتوظيف عدد هام فاق 70 الف موظف من مختلف الاسلاك والرتب وفي المقابل نجده مهمل في المجال الرياضي الذي يعد الركيزة الاساسية لعون الحماية المدنية الذي يحتاج الى لياقة بدنية عالية تعطيه تحفيز وثقة في النفس خلال عمله النبيل ليل نهار وفي كل الحلات والظروف والكوارث الصناعية والطبيعية وغير ...

مما سبق ذكره وعلى ضوء اطلاعنا وتحليلنا لجل المعلومات النظرية المذكورة آنفا نرى ان ادارة الموارد البشرية تشمل كل الاساليب الادارية الحديثة اثناء تسييرها للأفراد بالاعتماد على ادارة الجودة الشاملة والهندرة في المجال الرياضي التي اوضحت ضرورة ملحة في كل المنظمات والمؤسسات الرياضية و الهندرة المعروفة بالهندسة الادارية والتطوير التنظيمي وادارة المعرفة التي نراها تجمع كافة المعارف السابقة بالإضافة الى التشريعات والقوانين واللوائح التي تضبط عمل ادارة الموارد البشرية من خلال النصوص التشريعية والتنظيمية والاوامر والقوانين الداخلية . اهم القوانين والتشريعات لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي .

وتعتبر الممارسة الرياضية بصفة عامة والنشاطات الرياضية بصفة خاصة سلوكيات اجتماعية مهمة في الحياة اليومية للفرد، فهي جزء مكمل للثقافة والتربية حيث تلعب دورا في اعداد الفرد بتزويده بمهارات واسعة وخبرات كبيرة تسمح له بالتكيف مع مجتمعه.

وتحتل الممارسة الرياضية مكانة خاصة في حياة المجتمع ، فهي تلعب دورا كبيرا في تطوير الجوانب الشخصية للفرد فمن حيث الجانب الحركي والفيزيولوجي والجانب الاجتماعي ، وكذلك تعمل على التخفيف من حدة التوترات والانفعالات التي تنتاب الفرد في مراحل حياته ومن هذا المنطق يمكن ان نقول ان الممارسة الرياضية لها عدة اثار ايجابية في تطوير سلوك الفرد وحسن تعامله مع المجتمع والذي ينطبق على عمل ومهام قطاع الحماية المدنية وفي هذا السياق أولت المديرية العامة للحماية المدنية أهمية كبيرة للممارسة الرياضية و ذلك بوضع اتفاقية تتعلق ببعث و ترقية الرياضة في الهيئات التابعة لمصالحها.

و مما سبق نستنتج أن أعوان الحماية المدنية يجب أن يتمتعوا بالصفات البدنية التي يتمتع بها أي رياضي وحتى يتمكن قطاع الحماية المدنية او بالأحرى السلطات الوصية على هذا القطاع الحيوي والهام الذي هو بمثابة مؤسسة تسهر على حماية الاشخاص والممتلكات والتي تحتاج الى قوة شبانية متميزة وبلياقة بدنية عالية من اجل تقديم خدمة عمومية في مستوى تطلعات المجتمع الجزائري الذي يرى التطور الحاصل في هذا القطاع الحساس حيث نرى ان وجب من الضروري الاهتمام بالجانب الرياضي في اطار الممارسة الرياضية الترويجية والتنافسية من خلال اعادة النظر في المخطط العام والتنظيم الاداري واعطاء مكانة هامة لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي في ظل التطور الحاصل الذي تشهده عدة قطاعات اخرى كالجيش الوطني الشعبي والامن الوطني .

ومن اجل تسليط الضوء اكثر على هذ الموضوع الهام جاء مخطط الدراسة على النحو الاتي:

حيث تم تقسيم الدراسة الى خمس فصول :

-الفصل الاول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة تم التطرق فيها الى بعض المفاهيم المرتبطة بمحور ادارة

الموارد البشرية من التطور التاريخي الى اهم النظريات والمفاهيم المرتبطة بها الى التعاريف والوظائف وبعض المتغيرات الحديثة المرتبطة بهذا المحور بشكل اساسي كادارة الجودة الشاملة والهندرة واهم التشريعات الرياضية. وبعد استكمال كافة الجوانب النظرية تم توظيف الدراسات السابقة والتي تناولت مواضيع ذات العلاقة بادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي المحلي والاجنبية حيث تم تبيان مواضع الشبه والاختلاف ووجه الاستفادة منها .

-الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى الكلمات الدالة في الدراسة ومن ثم المشكلة

وتساؤلاتها و أهداف و أهمية وفرضيات الدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث استخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي متبعاً في ذلك الأسلوب التحليلي، على عينة من الاطارات الرياضية لقطاع الحماية المدنية من مختلف الولايات والمدريات عبر التراب الوطني، تمثلت اداة القياس في فاعلية ادارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على ترقية وتطوير الممارسة الرياضية على شكل استمارة استبيان على سلم ليكرت خماسي مقسمة الى جزئين جزء خاص بالمعلومات الشخصية المستوى والمؤهل العلمي ومكان العمل والرتبة... وجزء خاص بالعبارات مؤشرات الدراسة وهو يحتوي على 6 محاور التنظيم ، التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الاداء، نظام الحوافز. اما استمارة المقابلة فاحتوت على ثلاث فرضيات الاولى تخص ادارة الجودة والثانية تخص الهندرة والثالثة تخص التشريعات والقوانين ب 12 عبارة احتوت كل منها على اربع مؤشرات وبإجابة تكون بنعم او لا كإضافة ودعم وتقوية اكثر للدراسة .

الفصل الرابع: تم عرض نتائج الاستبيان وتحليلها ومناقشتها على ضوء ما ورد في الجانب النظري واهم الدراسات السابقة والمشابهة والاستشهاد باقوال العلماء في مجال الادارة الرياضية وادارة الموارد البشرية.

الفصل الخامس: حيث تم ادراج الاستنتاج العام والاقتراحات والافاق المستقبلية للدراسة مع اقتراح نموذج لادارة الموارد البشرية من اجل ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية من مختلف الاستنتاجات المتوصل اليها واهم المراجع والمصادر والملاحق والتي تظم تسهيل المهمة واستمارة التحكيم للاستبيان والاستمارة في شكلها النهائي والملخصات بمختلف اللغات العربية والانجليزية والفرنسية.



الفصل الأول:

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

✓ - إدارة الموارد البشرية.

✓ الممارسة الرياضية.

✓ الحماية المدنية .

✓ الدراسات السابقة.

I- الخلفية النظرية:

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الحديثة:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى بناء إدارة الموارد البشرية على أسس علمية ، بالإضافة لتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر .

مرت ادارة الموارد البشرية بعدة مراحل ماراطونية حتى وصلت الى ماهي عليه كما يلي من كرونولوجيا التطورات التاريخية عبر المراحل الموالية .

1.1. المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية :

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

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن جهة إدارة الموارد البشرية ، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات ، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال ، فإن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من العامل ، وتسبب نظام المصنع الكبير في كثير من الأعمال المتكررة الروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة .

نرى في هاته المرحلة تحدي وبداية ادارة الموارد البشرية وتغلبها على النظام القديم والتي ظهر من خلالها عدة امور ايجابية منها التخصصات أي كل عامل ومهامه الخاصة التي يستطيع ان يتقنها ويبدع اكثر ليكون له مردود افضل وانتاجية اقوى بشير من النظام التقليدي لتليها المرحلة الثانية .

2.1. المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية ، بقيادة فريدريك تايلور (Frederick Taylor) والذي لقب بابي الإدارة ، وقد حدثت هذه الحركة بداية من عام 1890 تقريبا حتى انطلاق الحرب العالمية الأولى ، وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي :

- التطوير الحقيقي في الإدارة .
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم .
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وقد قدم المساعدة لتايلور كل من فرانك وجلبرت وهنري جانت، وقد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة طريقة دفع الأجور ، والتي تعتبر الأكثر عدالة من طريقة تايلور كما ان فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

(خالد الهيبي.2005.ص 24-26-28)

وعلى الرغم من أن فريدريك تايلور قد أكد على معايير العمل ، وتحسين طرق العمل ، ونظم الحوافز ، انه قوبل بمحوم ومقاومة عنيفة ، وتركز المحوم على مطالبة العمال باداء معدلات انتاج عالية دون ان يحصلوا على اجر مقابل ذلك بنفس الدرجة ، وكذلك اهماله للجانب الانساني.

يرى الباحث من خلال هذه المرحلة المهمة والتي كانت منعرج انا العالم والمنظر فريدريك تايلور قام انشاء اسس اربعة من اجل تطوير ادارة الموارد البشرية منها التطوير الحقيقي للإدارة الاختيار العلمي للعاملين ولاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم والتعاون الحقيقي بين الادارة والعاملين بالإضافة الى الاضافات التي قدمتها جانت والتي حققت فوائد هامة الا ان مايعاب على تايلور انه اهمل الجانب الانساني في هذه المرحلة .

3.1. المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية ، وطالبت نقابات العمل بزيادة اجور العمال وخفض ساعات العمل وتحسين ظروف ووسائل العمل ، وقد اصبح الاضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام اساليب الاحتجاج المختلفة قاعدة عامة للعمال.

(صلاح الدين ، 2007،ص23)

ويعتقد الكثير ان ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الادارة العلمية ، التي كان يعتقد انها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الادارة).

لقد اظهرت الحرب العالمية الاولى الحاجة الى استخدام كطرق اختبار للموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ، ومن امثلة هذه الاختبارات (الفا وبيتا) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.

وبتطور حركة الادارة العلمية وتقدم علم النفس لصناعي بدا بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية بالظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الامور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والامن الصناعي والرعاية الصحية ، ويمكن النظر الى هؤلاء كطلائع اولى ساعدت على تكوين ادار الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

في هذه المرحلة طبقت الاسس العلمية لادارة الموارد البشرية الحديثة اثر الثورة الصناعية التي احدثت تطور رهيب في مجال الصناعة حيث ظهر مختصون في الميدان من اجل مساعدة المؤسسات في من اجل المساعدة في اختيار العاملين والتوظيف والتدريب الاداري لهم وحتى الرعاية الصحية التي لم نرى لها أي اهتمام في المرحلتين السابقتين .

4.1. المرحلة الرابعة: ما بين الحرب العالمية الاولى والثانية :

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن التاسع عشر تطورا في مجال العلاقات بالولايات المتحدة الامريكية بقيادة التون مايو و Hawthorne الانسانية ، فقد اجريت تجارب هاوثورن واقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل .

(خالد الهيتي.2005.ص 27.26)

من خلال هذه المرحلة المهمة نرى تطورا في مجال ادارة الموارد البشرية من اخلال اجراء تجارب هاوثورن التي تصب في اهمية رضا العامل عن عملة وظرورة توفير الظروف المناسبة له اكثر .

5.1. المرحلة الخامسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

نمت وتطورت ادارة الموارد البشرية في السنوات الاخيرة واتسع نطاق الاعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية واصبحت مسؤولة ليس فقط عن اعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وايضا ترشيد العلاقات الانسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

يرى الباحث من خلال كرونولوجيا تطور ادارة الموارد البشرية عبر العصور من الثورة الصناعية الى الحربين العالميتين نجدها قطعت اشواط كبير وتاريخية من اجل الوصول الى ماهي عليه الان كما اننا كباحثين في المجال نسعى الى اعطاء افكار اكثر ممن سبقونا ومنه نستنتج من كل ما سبق ذكره ان المورد البشري هو اساس كل المنظمات الحكومية والغير حكومية ونخص بالذكر المجال الرياضي التي تناسبه بشكل اكبر واوسع مع ادارة الموارد البشرية وليس في المؤسسات الاقتصادية "الصناعية" او المصرفية فقط.

2. اهم النظريات الحديثة لإدارة المورد البشري:

يرى بعض الكتاب إمكانية تصنيف نظريات ونماذج الدافعية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1.2. نظريات الحاجات:

وتتناول أساساً ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتستثير حماسه ونشاطه وهي تحاول الإجابة عن

السؤال من الذي يدفع الإنسان؟

1.1.2. نظرية سلم الحاجات:

- نشر " أبراهام ماسلو " سنة 1943 نظرية عن دافعية الإنسانية أسمها بنظرية تدرّج الحاجات، قامت على أساس من الملاحظة الواعية والمنطقية، وقد لاقت قبولا كبيرا من قبل المديرين في منظمات الأعمال آنذاك، ولعبت دورا أساسيا في تطوير نظرية ذات أفاق مقبولة في هذا المجال، ومازالت هذه النظرية تدرّس حتى الآن في الكليات والمعاهد المتخصصة لأنها تعد حجر أساس في فهم دافعية الإنسان وفي العمل، وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات، اعتبر كل فئة منها بمثابة درجة، ومجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الإنسانية. حيث تمثل الدرجة الأولى الحاجات التي تأخذ مرتبة الأولوية لدى الإنسان في عملية سعيه لإشباع حاجاته، وبمعنى أوضح أنه يسعى في البداية إلى إشباعها وبعد أن تتم عملية الإشباع يبدأ السعي من أجل إشباع الحاجات التي تشملها الفئة أو الدرجة الثانية وهكذا.

ولقد فسر ماسلو مضمون كل من هذه الدرجات على النحو التالي:

1.1.1.2. الحاجات الفسيولوجية:

وتشمل الحاجات التي تهتم في المحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني الذي يضمن للفرد الحياة مثل الطعام، الشراب، الجنس، الراحة... وتعتبر هذه الحاجات هي أقوى الحاجات الإنسانية وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان إذ لم تكن مشبعة.

<https://hrdiscussion.com>

2.1.1.2. حاجات الأمن والسلامة:

وتشمل هذه الدرجة مجموعة من الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة به. والتي تشكل خطرا صحيا عليه أو خطرا اقتصاديا متعلقا باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدد من المعيشة.

3.1.1.2. الحاجات الاجتماعية:

اعتبر ماسلو الإنسان مخلوقا اجتماعيا يعيش ضمن جماعات إنسانية وكونه كذلك فلديه حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها. كالحب والصداقة والانتماء والقبول من الآخرين.

4.1.1.2. حاجات تقدير الذات:

تشمل هذه الدرجة على حاجات إشباعها يؤدي إلى شعور الإنسان بقيمته وأهميته، ومن هذه الحاجات الاحترام من قبل الآخرين، المكانة، تقدير الإنجازات من قبل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، الامتنان.

5.1.1.2. حاجات تحقيق الذات:

وتمثل الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون طبيبا، أو مديرا لشركة، وبأني إشباع هذه الحاجة أو تحقيقها لدى الفرد بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة.

لقد وضح ما سلو في نظريته أنّ درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول، حيث افترض وجودها لدى أي فرد، كما وضح أنّ عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد. فكلما كان إشباع الحاجة ضعيفا أو غير موجود ازدادت درجة إلحاحها وبالتالي قوتها وأهميتها وسيطرتها على الحاجات، وعندما تشبع الحاجة تفقد قوتها وسيطرتها، وتظهر أو يحتل مكانها حاجة أخرى غير مشبعة يكون ترتيبها هو الثاني في الترتيب العام من سلم درجات الحاجات الإنسانية، وبالتالي تكسب القوة الدافعة، وهكذا يحدث كلما أشبعت حاجة لدى الإنسان.

2.1.2. نظريتي "x" و "y":

لقد صنف " دوجلاس ماكجروجر " (Douglas McGregor) النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعيته الأكثر شيوعا واستخداما إلى نظريتين أساسيتين وهما: نظرية (x) التقليدية ونظرية (y) الإيجابية.

1.2.1.2. نظرية "x":

تقوم نظرية "x" التقليدية على الافتراضات الأساسية التالية حول الإنسان:

- الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه يشرح له ما يفعل.
- العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل حيث أنه لا يعمل ولا يؤمن على شيء دون رقابة.
- الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز نحو العمل.
- إن هذه الافتراضات ظالمة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الأفراد وقد أثبت بطلانها التجارب الكثيرة والعلوم الاجتماعية المختلفة، أي نفت تلك الصفات الخاصة بالبشرية بل إنّها منهج تنتهجه الإدارة من أجل الدفاع عن افتراضات خاطئة حول السلوك الإنساني.

<https://hrdiscussion.com/hr49372.html>

2.2.12 نظرية "y" :

لقد اختلفت نظرية "y" مع الافتراضات السابقة الذكر التي تنتكر للجانب الإنساني في الإنتاج والسلوك. وتناسب دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني، لقد نادى نظرية "y" إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين حاولت تقديم افتراضات تفسر بعضاً من مظاهر السلوك الإنساني نذكر منها:

- إن التهديد والرقابة الدقيقة والشديدة ليست الدافع والوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل وبذلك مزيد من الجهة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية لأن الفرد يقوم بممارسة الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التي التزم بها.
- إن الفرد يستطيع تحمل المسؤولين تحت ظروف عادية.
- إن الجهد الجسمي والعضلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي كالتعب والراحة.
- إن الطاقات الكافية لدى الفرد في الحياة الصناعية الحديثة يمكن الاستفادة منها بشكل جزئي على الأقل.
- إن الفرد يعمل أملاً منه بالحصول على الحوافز سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية كرضا المسؤولين عن أدائه للعمل.

هذه هي افتراضات نظرية "y" التي ركزت بالدرجة الأولى على القيادة الإدارية من خلال الدوافع بالأهداف من خلال الرضا الشخصي للفرد بأدائه وهذا الرضا يساهم في تحقيق الأهداف.

3.1.2 نظرية العاملين:

إن نظرية "هرزبرغ" (Herzberg) لا تختلف كثيراً عن نظرية ماسلو للحاجات، وإنما طرحت بطريقة مختلفة، فبعد الدراسة التي أجراها هرزبرغ قام بتصنيف مجموعتين من العوامل:

1.3.12 العوامل الدافعة:

وهي تلك العوامل التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضا في حين يكون العامل المشترك في هذه العوامل أنها تتصل بعوامل ذاتية يعززها العامل لذاته، ومنها ما يتصل بالشعور وبالإنجاز واعتراف الآخرين بجهده، وطبيعة العمل، ودرجة المسؤولية التي يحملها العمل، وفرص التقدم]

<https://hrdiscussion.com>.

2.3.12 العوامل الوقائية:

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل وقائية كونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات.

إن الاختلاف الوحيد عما جاء به إبراهيم ماسلو أن لا ترى هذه العوامل ضمن فئة واحدة، فمثلاً عند توفر عوامل في فئة قد لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا والقبول، بل يمنع فقط حالة الاستياء، إذ يقتصر دورها على المحافظة على الأمن

والسلام بالدرجة الأولى، دون إرباك العمل في التنظيم في حين اعتبر أن وجود العوامل الدافعة في التنظيم، يعني أن هناك شعور بالرضا. أما غياب هذه العوامل فيعني عدم الرضا وليس الاستياء فقط.

4.1.2 نظرية " ألدرفير "alderfer:

يعتمد " ألدرفير " في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو وهرزبرغ، وبما يتوافق مع نتائج الدراسات التي أجراها، واقترح أنّ للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

- حاجات الوجود: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.

- حاجات الارتباط: وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.

- حاجات النمو: وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي.

وبمقارنته هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإنّ حاجة الوجود تناظر الحاجات الفيزيولوجية والأمان والاستقرار، وأنّ حاجة الارتباط تقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، وأما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات. وبالإضافة إلى الاختلاف في عدد فئات الحاجات، فإنّ نظرية ألدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحريك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، فهو يرى أن الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلّما، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا، بعكس ماسلو الذي يرى أنه يجب إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى المستوى الأعلى كون ألدرفير أشار إلى أنّ ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دورا في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

5.1.2 نظرية الدافع للإنجاز:

لقد أوضح " ديفيد ماكلييلاند " (David Mecllland) في نظريته هذه أنّ هناك ثلاث دوافع أو حاجات

رئيسية لدى الأفراد العاملين هي:

1.5.12 الحاجة للأداء:

وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجح ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب اعتمادا على المعايير والظروف المحددة

<https://hrdiscussion.com/hr49372.html>

2.5.12 الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين:

وهي تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.

3.5.12 الحاجة للسلطة:

إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقا لرغبتهم.

وجد ماكلييلاند بأنّ الأفراد العاملين ذوى الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين وذلك بعمل

أشياء أكثر أو أداء أفضل لذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها.

إنّ التطبيقات العلمية لهذه النظريات أشارت إلى النتائج التالية:

- من الممكن تعلّم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية بإثارة دافع الاستعداد للأداء.
- إن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال، إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة تدفع الأفراد للأداء العالي.

2.2 النظريات المعرفية:

تنظر النظريات المعرفية إلى الدافعية على أنّها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار وغيرها في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، وإشباع الرغبات والحاجات لدى الإنسان، واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك. وسنركز ونسلط الضوء على الأفكار والمفاهيم الرئيسية لأهمّ النظريات في هذا الصدد.

1.2.2 نظرية صياغة الهدف:

طرح " لوك " (Locke) أواخر الستينات وتحديدًا في عام 1968 نظرية صياغة الهدف التي أثارت اهتمامًا واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمتخصصين خلال السبعينات. وتعد صياغته من النظريات الأكثر قربًا من الواقع العلمي وذات إمكانية واسعة في الترجمة في الحقل الميداني، وتشير هذه النظرية إلى أنّ دوافع الفرد تتحول دائمًا باتجاه تحقيق أهداف وغايات تمثل في حد ذاتها النوايا المستهدفة للفرد وتمثل الأخيرة محور السلوك الذي يدفع الفرد باتجاه عمل معين، كما تمثل القيمة أو الأهمية للعنصر الثاني من عناصر النظرية، أي الأهمية النسبية التي تحرك في ضوء تحقيقها.

2.2.2 نظرية التوقع:

تقوم نظرية التوقع لـ " فروم " (Vroom) (1964) على أساس افتراض منطقي مفاده أن السلوك الفردي تسبقه عمليات مفاضلة بين العديد من البدائل المتاحة التي يحدد في ضوءها الفرد القيام بعمل من عدمه، وتعتمد هذه المفاضلة أساسًا على قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ولكن هذه المفاضلة ترتبط بمتغيرات متعددة، فالمنافع المتوقعة من اعتماد البديل المعين تعد وسيلة الجذب الفردي الذي يحرك السلوك باتجاه أداء معين. وكلما توقع الفرد توافرت لديه البدائل المحققة لإشباع حاجاته وكلما كانت دافعية العمل لديه أكبر قوة وأعلى جذبًا في اختيار البديل المحقق وهكذا.

ويرى فروم أن التوقع يقوم على الافتراضات التالية:

- 1- إن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.
- 2- إن الأفراد العاملين يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات.
- 3- أن الناس مختلفين في حاجاتهم وأهدافهم.
- 4- إن القرارات مبنية على سلوك معين سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها.

- 1- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- 2- محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى يستطيع تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

3.2.2 نظرية بورتير و لولر:

تعد نظرية (أو نموذج) " بورتير " و " لولر " (Porter and Lawler) 1968 توسيعاً وإكمالاً لنظرية التوقع، كما في الشكل رقم 02، وقد أشارا إلى أنّ الجهد (وهو قوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما: قيمة المكافآت، والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنّها مطلوبة منه، واحتمال حصوله على المكافآت بالفعل. وتتأثر (الطاقة المدركة) واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي. فلو عرف الفرد أنّه بإمكانه إنجاز المهمة، أو أنّه أنجزها في الماضي، فإنّه يستطيع ولدرجة أكبر، تخمين الجهد المطلوب، وتقدير احتمال الحصول على مكافأة.

وعليه فإنّ الأداء الفعلي للمهمة (لتحقيق الأهداف) يتحقق بمقدار الجهد المبذول، كما أنّه يتأثر كذلك بقابلية الفرد (المعرفة والمهارة) لإنجازها، وإدراكه لطبيعتها (مدى إدراك الأهداف والأنشطة المطلوبة، والمكونات الأخرى للمهمة).

ويؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما: المكافآت المستترة (الضمنية) مثل: الشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات والمكافآت الظاهرة، مثل المركز وظروف العمل. وهذه المكافآت معدّلة بمنظار الفرد إلى معنى (المكافآت العادلة) تؤدي إلى الرضا (رضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة

ويؤثر إنجاز الأداء كذلك في المكافآت العادلة المدركة، كما يؤثر في صافي قيمة المكافآت (تغذية عكسية وعلى الرغم من أنّ هذا النموذج هو أعقد من سابقه، فإنّه إنّما يؤكّد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة وليست مجرد سبب ونتيجة. كما يؤكّد على دور المدير في صياغة شكل المكافأة. وعلى ضرورة تفاعل وطبقة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية.

<https://hrdiscussion.com>

4.2.2 النظرية السلوكية :

وتسمى أيضاً نظرية التعزيز و التدعيم- المثير- الاستجابة ومن أهم رواد هذه النظرية " سكينر " (Skinner) و " بافلوف " (Pavlov) ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة وقانون التأثير، وجوهر النظرية هو أنّ سلوك الإنسان على نحو معين هو أساساً استجابة لمثير خارجي والإنسان سيستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزّز ويدعم بالمكافأة سيستمر ويتكرر مستقبلاً، بينما السلوك الذي لا يعزز ولا يدعم سيتوقف ولن يتكرر. وكل ما هو مطلوب لدفع الإنسان للاستجابة أو قيام الإنسان بسلوك معين هو تعزيز سلوك الإنسان بنوع من العوائد/ المكافآت، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وجيدة للفرد، تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً، ولكن العكس صحيح أيضاً: أي أنه إذا نتج عن السلوك

تجربة سيئة أو عقاب أو ألم فإنه من المحتمل أن ينطفئ السلوك وأن يتجنبه الفرد مستقبلاً. وتتفاوت فعالية المثير في إحداث السلوك المرغوب حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك على قوة الأثر التي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة بحيث تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد.

<https://hrdiscussion.com/hr49372.html>

من خلال التحليل والتمحيص الذي قمنا به والتدقيق في أهم النظريات نتفق مع نظرية ماسلو التي تعد الحل الأنجع من أجل إخراج كل الطاقات الكامنة لدى المورد البشري في المؤسسات الحكومية والرياضية والتي تتميز بما يلي نظرية سلم الحاجات الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والسلامة، الحاجات الاجتماعية، حاجات تقدير الذات، حاجات تحقيق الذات.

لقد وضح ما سلو في نظريته أنّ درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول، حيث افترض وجودها لدى أي فرد، كما وضح أنّ عدم إشباع الحاجة يلعب دوراً في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإحاحها على الفرد. فكلما كان إشباع الحاجة ضعيفاً أو غير موجوداً ازدادت درجة إحاحها وبالتالي قوتها وأهميتها وسيطرتها على الحاجات، وعندما تشبع الحاجة تفقد قوتها وسيطرتها، وتظهر أو يحتل مكانها حاجة أخرى غير مشبعة يكون ترتيبها هو الثاني في الترتيب العام من سلم درجات الحاجات الإنسانية، وبالتالي تكسب القوة الدافعة، وهكذا يحدث كلما أشبعت حاجة لدى الإنسان يكون أكثر مردودية وهذا ما ينطبق على جل المؤسسات الرياضية التابعة للمصالح العامة وزارة الداخلية ونأخذ على سبيل المثال قطاع الحماية المدنية أو الأمن الوطني وغيرها من الموارد البشرية الذي يتأثر بسلم الحاجات بكل تأكيد. حيث نرى أن هاته النظرية تتطابق بشكل كبير وتساهم وتفيدنا أكثر في مجال دراستنا حول اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية كاسلوب لترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

3- المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي:

وحتى تتمكن المنظمات من الجمع بين بعدي الكفاءة والفاعلية وحب إنتهاج، سياسة إدارية تمتاز بالشفافية والوضوح بدءاً من اختيار العنصر البشري الأكثر تلاءم مع مناصب العمل المتوفرة، وتعيين الإطارات التي تحمل من الكفاءة القدر الذي يؤهلها لشغل هذا المنصب أو ذلك، ومن ثم المحافظة عليها و تمكينها في وظيفتها بتطويرها من خلال التدريب المتواصل الذي يسمح ببناء مسار وظيفي محترم يمتاز بنظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت، موضوعة وفق معايير واعتبارات عادلة و موضوعية.

فأهداف إدارة الموارد البشرية تأخذ وفق بعدين أحدهما يرتبط بالمجتمع والآخر يرتبط بالمنظمة في حد ذاتها وهناك من يضيف بعداً ثالثاً يتعلق بالموظفين وما إلى ذلك من التصنيفات، تختلف باختلاف المنظمات " سوف تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة"

(باري كشواي، 2006، ص12)

كما ذكر علي السلمي مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
- تنمية القوى العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج .
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ، و مستوى مهارتها في الأداء.
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل .
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.

(علي السلمي، 1985 ، ص 19)

- أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
- المشاركة الفعالية للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
- تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على البشر حيث تتوقف كفاءة استخدام المزايا النسبية الأخرى مثل الموقع المتميز، تسهيلات انتمائية، براءات اختراع. قيمة إلا بتوافر العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء حيث تبني القدرات الإنتاجية للأفراد وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، ويصبح التدريب وغيره من أدوات تنمية الموارد البشرية غير فعال دون رابطة واضحة مع خطط إدارة الأداء.
- وفي ضوء هذه المفاهيم تكاملت رؤية موضوعية تعبر عن عملية تنمية الموارد البشرية في شكل منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج استراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها.
- وتبدأ منظومة تنمية الموارد البشرية من دراسة وتمثل أهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها وتحليل دور الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف والانسجام مع الاستراتيجيات والسياسات.
- كذلك تعتمد المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبه الموارد البشرية بالمنظمة وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات الإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة.
- ويمثل نموذج "النظام المفتوح" الإطار الفكري لعمليات تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

ويحقق النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها \"نظام مفتوح\" النتائج العملية التالية:

- الترابط بين نظام تنمية الموارد البشرية وبين باقي عناصر ومكونات المنظمة من ناحية، وبينه وبين المناخ الخارجي المؤثر على المنظمة وفعاليتها جميعاً من ناحية أخرى.
- الترابط بين أجزاء نظام تنمية الموارد البشرية حيث يكون للمدخلات تأثيرها في كفاءة العمليات، وكذا تؤثر فعالية وكفاءة العمليات في نوعية ومدى تميز المخرجات.
- إمكانية التأثير في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية وتطويره باستخدام أي من المدخلات التالية:
 - تحسين مدخلات النظام.
 - تحسين عمليات النظام.
 - تحسين مستوى المخرجات المستهدفة وتأكيد معايير تقييمها.
 - بيان أهمية التوازن الذاتي بين عناصر كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.

من في حدود اطلاع الباحث على جل المفاهيم الحديثة للإدارة الموارد البشرية الا اننا لم نجد كتب بالقدر الكافي يتحدثون على ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي بشكل موسع بل في المجال المؤسسي الاقتصادي خصوصا المؤسسات الاقتصادية والربحية الا اننا اجتهدنا بطريقتنا الخاصة من خلال الاطلاع المستمر على هذا المجال الهام والذي نراه عقيم في حق المجال الرياضي الذي يعد في حاجة الى اقحام ادارة الموارد البشرية التي تعد مهمة جدا في تطوير وترقية الممارسة الرياضية داخل المؤسسات الرياضية .

3-1 اهم تعاريف إدارة الموارد البشرية:

تباين وجهة نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية ، حيث يعد هذا التباين الى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين والى خبراتهم العملية في هذا المجال . تعرف برنوطي ادارة الموارد البشرية بانها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق اهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والاشراف على استخدامها ، وصيانتها والحفاظ عليها ، وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة وتطويرها .

ويشير "ديسلر" الى ان ادارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الادارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه.

اما DE NISE AND GRIFFIN فيعرفان ادارة الموارد البشرية بانها مجموعة الأنشطة الادارية والمهام المتعلقة

بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها وبطرق تساهم في فعالية المنظمة .

كما يعرف ASWATHAPPA ادارة الموارد البشرية بانها وظيفة ادارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار

وتدريب وتطوير الاعضاء في المنظمة . وتهتم ادارة الموارد البشرية بالبعد الانساني في المنظمات.

ان ادارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجبها الحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضهم وترغبهم في البقاء وفي سبيل ذلك تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومساعدتهم في ان يقدموا اقصى انتاجهم كمجموعة عمل متعاونة كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع .وهي تعمل على وضع قواعد سليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة انسانية تحترم فيها مشاعره وتسانده في تحقيق اماله وتطلعاته وفي تقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل .

(جودة، 2015، ص 19-20)

استنادا فان ادارة الافراد هي الادارة المسؤولة عن تحقيق النشاطات اعلاه للوصول الى اهداف الفرد والمنظمة . ويؤكد الاتجاه الذي يتبنى مفهوم ادارة الافراد /الموارد البشرية على تلك الادارة المسؤولة على انجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة فهي الادارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة.

ويذهب الفريق الثالث الى استخدام تسمية ادارة الموارد البشرية ويعرفها بانها " الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".

(الهيبي، 2017، ص31)

ترتبط الموارد البشرية إرتباطا وثيقا بالعنصر البشري وتتم بكل ما له علاقة بطرق عمله وكيفية أدائه للمهام المتوقعة منه، لذا نجد أن هناك تباين واضح بين آراء الذين حاولوا الحديث عن موضوع إدارة الموارد البشرية، فاختلاف المنطلقات الفكرية بين أصحاب الفكر السياسي والاقتصادي والاجتماعي والإداري أدت إلى هذا التباين، لأجل صياغة مفهوم واحد للموارد البشرية.

(ناصر بن منيف، 2007، ص33)

كما ينظر إليها الطالب الباحث على قدرة العاملين على العمل والتنفيذ وفق ما تم وضعه من أهداف وغايات لكن في الفكر الإداري الحديث الأمر لا يتوقف فقط على الأداء وإنما يتخطاه إلى الابتكار وتختلف درجاته من منظمة إلى أخرى على حسب قدرات الأفراد المنفذين لذلك و مقدرتهم على الإبداع، وعليه فلم يتبق لأي منظمة أية موارد استراتيجية حقيقية يمكن أن تحتكرها سوى مواردها البشرية فقط، فالبشر هم العنصر الوحيد غير القابل للنسخ والتقليد، فأهمية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر "باري كشواي" تكمن خطورتها في "تحديد الأشخاص المطلوبين و كيفية الاستفادة منهم بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى"

(باري كشواي، 2006، ص11)

لهذا ذكر معهد إدارة الأفراد في بريطانيا أن إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل و بعلاقتهم داخل المنظمة"

(الفحطاني، 2005، ص22)

وقد يكون من المفيد أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك للوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية:

- يعرف **Sikula** إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والتراتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد.

(Sikula , 1976.P 06)

- يعرف **J-Martin** إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي تستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.

(Martin , 1977,P01)

ومن هنا يرى الطالب الباحث أن وظيفة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها والعمل على تعبئتها، كما تساهم في تحقيق عدة أهداف إستراتيجية كمساهمتها في تحسين إنتاجية المنظمة وكذا تحسين أدائها وتنافسيتها.

إن العنصر البشري يمثل مورداً مهماً وعنصراً محورياً في ظل التغييرات التكنولوجية فهو أيضاً عامل من العوامل التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال تبنيتها لفكر ينظم طرق تسيير الموارد البشرية بأكثر كفاءة والتزاماً تصل بالخدمات المقدمة إلى أعلى درجات الجودة المتاحة بالمقارنة مع ما هو من عنصر بشري مؤهل ووسائل متاحة وموارد يمكن استغلالها، والتي تساعد على المنافسة من خلال ، تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة."

وقد أدت هذه النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري.

(راوية حسن، 2001، ص12)

ويرى المتبعون لمسار التطور التاريخي للفكر الإداري أن إدارة الموارد البشرية قد لازمت التطور التقني والعلمي حيث نضجت فكريا وعمليا على مشارف القرن الواحد والعشرين وأصبحت كفاءة وفاعلية المنظمات مرتبطة ارتباطا وثيقا بقدرة هذه الأخيرة على التحكم الجيد في إدارة الموارد البشرية وحسن توظيف قدرات العاملين كل في منصبه يقدم الجهد الذي يتوافق وإمكاناته الفطرية والمكتسبة.

وبناء على ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا من كل يساعد المؤسسة على أن تتمكن من تحقيق أهدافها. وهكذا فإنه بمجرد وضع الخطط يلي ذلك وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة تنتهي المرحلة الأولى في عملية ادارة الموارد البشرية، بعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية بوضع أهداف المؤسسة وتطويرها إلى خطط فعلية.

ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توافر الموارد البشرية المطلوبة، التي تشمل بالطبع على الأشخاص المطلوبين و كيفية الاستفادة منهم، وبالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم. كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع عمليات الإدارة الأخرى.

(باري كشواي، 2003، ص10)

3-5- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وسيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المدربين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاوله حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فان اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من اجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد.

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

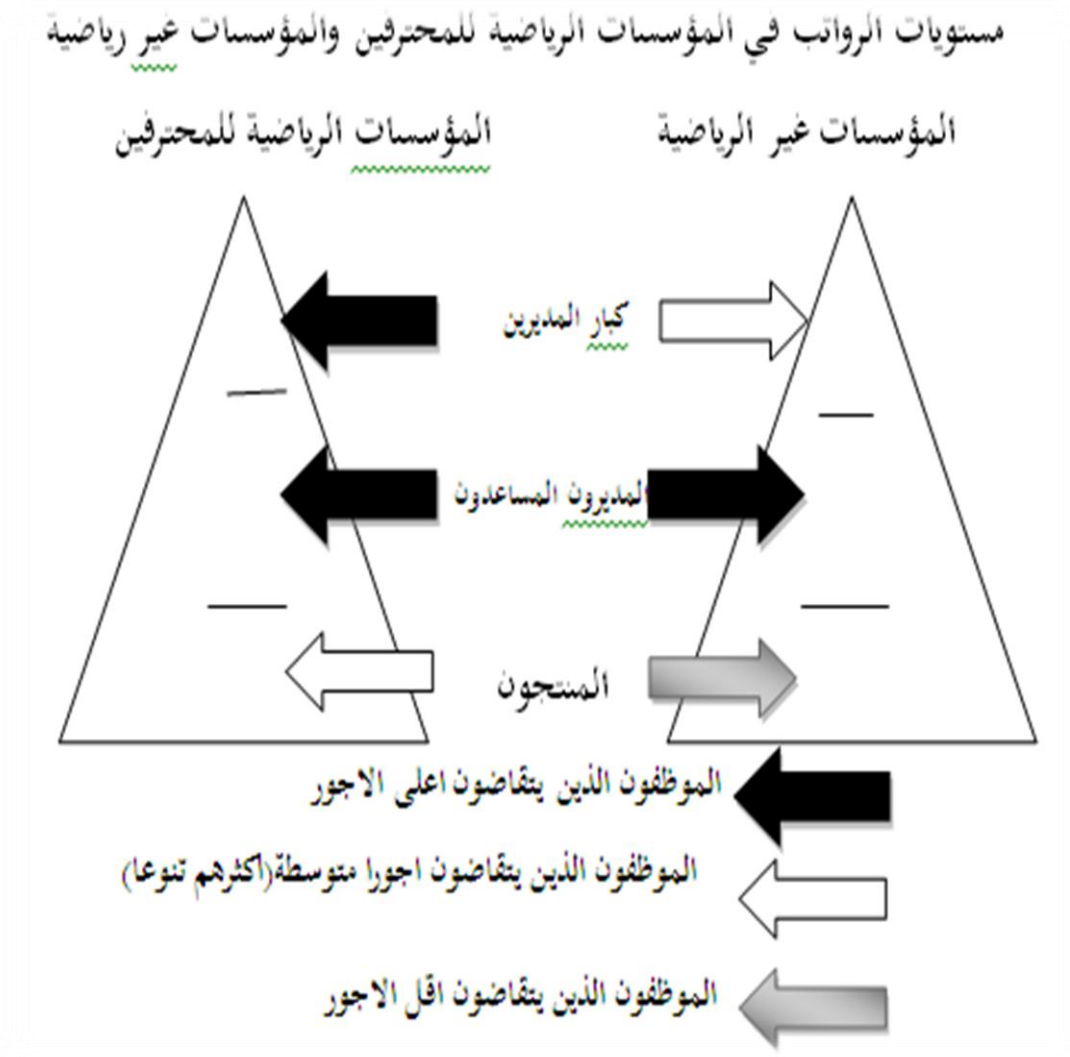
ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.

3-6- السمات المميزة لإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي:

تنطبق الكثير من المفاهيم الأساسية التي تعزز من إدارة الموارد البشرية على المؤسسات كافة ، سواء اتلك المؤسسات متخصصة في مجال التجارة مثال شركة :كوكا كولا او شركة التعدين: بي ايتش بي بيليتون امكنت تلك المؤسسات تعمل في مجال الرياضة مثل اتحاد جنوب افريقيا لكرة القدم والريجي او الاتحاد الكندي للعبة الكيرلينج . ولا عجب في ذلك، حيث توجد هذه المؤسسات التي تقوم بتعيين موظفين ينتظر منهم القيام بسلسلة من المهام المحددة وطبقا لمستوى مناسب من الاداء . سوف يقوم هؤلاء الموظفون بادارة الشؤون المالية كما سيتولون مسؤولية التخطيط الاستراتيجي .فضلا عن ذلك . سوف يقوم هؤلاء الموظفون بتصنيع المنتجات . وسيشاركون في عقد اجتماعات التدريب واقامة البطولات القومية. على الجانب الاخر .هناك اختلافات واضحة بين المؤسسات التجارية والمؤسسات الرياضية مما يؤدي الى اجراء تعديلات في الاساليب العامة لإدارة الموارد البشرية .

على وجه الخصوص، من المؤسسات الرياضية للمحترفين تتمتع بسمات خاصة ، الامر الذي يجعل من ادارة الموارد البشرية تحديا فريدا . هناك مؤسسات رياضية ، مثل مؤسسة : سنسنايبينجالس التابعة لاتحاد كرة القدم الوطني لامريكا، تتمركز حول ثلاثة انواع متميزة من الموظفين . اولا ، تقوم مؤسسة بينجاليس: بتعيين اشخاص فيما يطلق عليه المكتب الامامي الذي يتالف من فريق المبيعات ويتعامل مع العملاء بشكل مباشر - مثل مدير التنمية التجارية ومدير التسويق والمبيعات بالمؤسسة. ثانيا تقوم تلك المؤسسة بتعيين اشخاص بقسم العمليات فريق كرة القدم : مثل المدربين والمراقبين . وفي النهاية تقوم مؤسسة بنجاليس بتعيين الافراد الذين يشكلون الفريق والههم اللاعبون من اكثر الافراد المؤسسات الرياضية للمحترفين شهرة . قد يزعم ببعض المؤسسات الغير الرياضية تعمل بالطريقة نفسها التي تعمل بها المؤسسات الرياضية ، مع وجود مستويات مختلفة من الادارة بدءا من المدير التنفيذي وحتى العمال البسطاء ويتمثل الاختلاف الواضح الذي يميز المجال الرياضي في ان العاملين (الذين يمكن تصنيفهم كموارد بشرية) والذي يحتلون نهاية الهرم الوظيفي ، يتقاضون اعلى الرواتب في المؤسسة بأكملها وهنا يمثلهم اللاعبون . كما هو موضح في الشكل الموالي الفرق بين المؤسسات الرياضية وغيرها من المؤسسات الغير رياضية .

(روسيل هويتني، 2010، ص 155-156)



شكل رقم 1 مستويات الرواتب في المؤسسات الرياضية للمحترفين و المؤسسات الغير الرياضية

المصدر (روسيل هوييتي، 2010، ص 157)

3-7 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري، تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل الإداري فيه، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه، فتطور الفكر الرياضي مرتبط بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل، بل ويمكن القول أن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، لذا فإن التأريخ لتطور هذا الفكر وبخاصة في الدول العربية لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات جعلت من الرياضة في الوطن العربي مجال يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة من الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه، مما يطرأ عليه من تطور، نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنها من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماآت السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة

(طلحة حسام الدين، 1985، ص20)

وعرفت الإدارة في المجال الرياضي " منذ القدم ودليل تنظيم الألعاب الأولمبية التي كانت لها جهود من أفراد وجماعات نسقت الإدارة من أجل تنظيم وإقامة الدورات الأولمبية التي كانت تخصص لها جهود من افراد وجماعات نسقت الإدارة من اجل تنظيم لإقامة الدورات الأولمبية التي بدأت عام 1896 واستمرت كل أربع سنوات، كما وجد مفهوم الإدارة الرياضية حيث كان تنظيم الألعاب يبدأ بمجمل الافتتاح بمصاحبة الفرق الموسيقية وتقديم الجوائز القيمة للفائزين"

(عصام بدوي، 2001، ص 16)

وعرف طلحة حسام الدين الإدارة في المجال الرياضي أنها "عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة"

(طلحة حسام الدين، 1985، ص08)

ومنه نرى ان الادارة في المجال الاداري تتطابق بشكل كبير مع باقي الادارات في مختلف القطاعات حيث تطبق نفس المبادئ والوظائف الادارية من ناحية التنظيم والرقابة حيث شهدت تطور كبير في الاونة الاخيرة في الدول العربية والاوربية من احترافية عالية في التعامل مع مختلف الدورات الدولية والعالمية وحتى من الناحية الاشهارية والاقتصادية التي اوضحت تضخ اموال طائلة سببها هذا التطور .

3-8- إدارة وتنظيم الموارد البشرية في الهيئات الرياضية:

يرجع الاختلاف الذي قد يكون فيما يتعلق بالموارد البشرية وطرق إدارتها وكفاءة تسييرها، على مستوى طبيعة المؤسسة سواء كانت خدمة أو إنتاجية، غير أن إدارة الموارد البشرية تكون أخطر وأهم وأكثر حساسية إذا تعلق الأمر بالمنظمات الخدمية، لكون صعوبة التقييم والحكم على الأداء" فإدارة الموارد البشرية عملية مهمة بل أكثر أهمية من إدارة أي موارد أخرى، حيث إن إدارة الموارد الأخرى كالألات والأجهزة تخضع لقوالب موضوعة ومتكاملة، ويقتصر الأمر فقط على صحة تنفيذها.

أما إدارة الموارد البشرية فهي على درجة من الصعوبة بحيث لا يستطيع الفرد التنبؤ بالنتائج لأنه لا يمكن التأكد من أن الأفراد سيؤدون أعمالهم و وظائفهم وفقا لما اتفق عليه."

(عصام بدوي ، 2001 ، ص 96)

فتنظيم وإدارة التظاهرات الرياضية يتطلب جهود مجموعة من الأفراد الذي يعملون سويا لتحقيق هدف أو أهداف محددة سلفا، وحتى تتمكن من إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات والهيئات الرياضية، وجب تحديد طبيعة كل منها والهيئات الرياضية من منطلق أن هذه الأخيرة "هي الهيئات المعنية أصلا بتنظيم الأنشطة الرياضية، تتمثل عادة باللجان الأولمبية، دولية أو وطنية، أو الاتحادات الرياضية، دولية أو وطنية، والأندية الرياضية

(محمد سليمان و آخرون، 2005، ص65)

ويرى الباحث ان ادارة الموارد البشرية في الهيئات الرياضية يختلف على ادارة الموارد لبشرية في المجال الاقتصادي او الصناعي فمجال الرياضة له اطر وقوانين وتشريعات واعراف تحكمه وله طابع جماهيري ومتابعين في مختلف التخصصات والمجال الرياضي يعد لغة يفهمها الناس وفي كل انحاء العالم نأخذ على سبيل المثال الهيئات الرياضية كاتحادات كرة القدم التي تنظم تظاهرات وطنية محلية وحتى عالمية تحتاج الى مورد بشري وكفاءات متميزة من اجل انجاحها وبشكل احترافي من كل النواحي الاقتصادية والاشهارية التسويقية والمصرفية وغيرها...

3-8-1 إدارة الموارد البشرية في الهيئات الرياضية :

يتم تشكيل مؤسسة أو منظمة أو هيئة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويا بإنجازات معينة من المهام و المقاصد و يتم تشكيل المجموعات نظرا لأن المهام و المقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد، وكأي فريق منظم فإن أي منظمة يمكنها إنجاز قدر أكبر بكثير من إنجاز الفرد، إن مؤسسة أو منظمة أفراد لديها الكثير لتقديمه فيما يتعلق بالوقت و الموارد، ومن الواضح.

ومتابعة بسيطة لتاريخ الرياضة وكيفية تطورها يضعنا أمام مواقف معقدة تستدعي تغيير طريقة النظر والتعامل مع التظاهرات الرياضية من باب أن الممارسة قد تخطت مستوى المشاركة لأجل المشاركة، لتبلغ مستوى من الاحترافية في التدريب والأداء والتنظيم، وحتى الجانب الأمني الذي أصبح عامل مهما في ملفات الترشح لتنظيم التظاهرات الرياضية ويعرف مفتي إبراهيم حماد الإدارة الرياضية بأنها : "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات

(مفتي إبراهيم حماد ، 1999ص 17)

ويرجع الطالب الباحث إلى أن العديد من الباحثين والنقاد الرياضيين قد اهتموا بالإدارة الرياضية الفعالة التي أعطوا لها الفضل الكبير في تحقيق التكامل والرقى الرياضي في جلب وتحسين مستوى الممارسين الرياضيين سواء كانوا في النخبة أو الأندية.

فالإدارة الرياضية عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنشأة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي تنشأ لتحقيقها ، معتمدين في ذلك على الإمكانيات البشرية والتقنية والمالية المتاحة لهم وتعتبر .

3-8-2 الوظائف الإدارية في الإدارة الرياضية:

3-8-2-1 التخطيط في الإدارة الرياضية:

يعتبر التخطيط في مجال الإدارة الرياضية عاملا محوريا في محددات نجاح العمل الإداري في مجال الإدارة ويرى البعض أنه من أهم الملكات التي يجب ان يتميز بها الإداري العامل في الإدارة الرياضية، حيث "ينبغي أن تخضع خطط اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية والأندية والهيئات العامة في المجال الرياضي للخطة العامة للدولة التي توضع بمعرفة الأجهزة العليا والمختصة والتي تهدف إلى تكوين الشخصية الرياضية والارتفاع بالمستوى وتحقيق البطولات والانتصارات في المجالات الرياضية الدولية وحتى تتمكن من الحكم على نجاح أو فشل الخطط الموضوعة يكفي تقييم النتائج المحققة كمؤشرات ومقارنتها بالمعايير الموضوعة سلفا لذا فجانبا معرفة مدى فاعلية الخطط يكاد يخلو من التعقيد الذي قد نلمسه في باقي الإدارات، ومن بين مشتملات التخطيط الجيد في الإدارة الرياضية بعض العناصر نوردتها موجزة :

- 1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- 2- تحديد الواجبات المنبثقة عن الأهداف المطلوب تحقيقها و تحديد و تحديد أسبقية كل منها.
- 3- تحديد مختلف الطرق والنظرات والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أهم الواجبات.
- 4- تحديد التوقيت الزمني للمراحل المختلفة.
- 5- تحديد أنسب أنواع التنظيم.

6- تحديد الميزانيات اللازمة.

(مهند حسين وأحمد ابراهيم، 2005، ص155)

3-2-8-2 التنظيم في المجال الرياضي:

لا يختلف التنظيم كمفهوم في المجال الرياضي عنه في مجال الإدارة، بل بالعكس فهو يسلك منحى يتصاعد كلما اقتضت الضرورة لذلك، كتنظيم المنافسات والبطولات فأهمية التنظيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيمة وحجم المنافسة، وهو في كل الأحوال عامل مهم في نجاح العمل الإداري في المجال الرياضي بجميع أنواعه ومستوياته "فالتنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق اختيار النوع المناسب من الأشخاص وتحديد واجباتهم واختصاصاتهم"

(مروان عبد الحميد، 2000، ص77)

فعملية وضع المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين سيمارسون عملهم في مجال الإدارة الرياضية ليست بالأمر السهل، وإنما أمر له من الأهمية ما يجعله في أعلى هرم الأولويات لتحقيق أهداف المنظمات الرياضية والرياضة ككل، على اعتبار أن العنصر البشري في عرف الفكر الإداري الحديث أصبح محور جميع العمليات الإدارية ومن أهم الموارد الاستراتيجية الذي تضمن حياة أطول للمنظمة، وإنما تكسب الهيئات قوة أدائها من عناصر الامتياز المتوفرة في العناصر البشرية المنتسبة لها والتي تم اختيارها على أسس علمية حديثة مدروسة.

3-2-8-3 أهمية التنظيم:

- التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي:
- 1- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
 - 2- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
 - 3- تحديد التسلسل في الصلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
 - 4- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
 - 5- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.
 - 6- يهيئ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.

(فائق حسني، 2004، ص51)

3-2-8-3 التوجيه:

يتفرد العصر الحالي بضخامة ما يمتلك وينتج من معلومات ومن سعة ويسر في الاتصال، التي لها قوة كبيرة في دفع الحضارة الانسانية المعاصرة إلى الأمام وارتداد آفاق جديدة في المجتمع و الاقتصاد والنفس البشرية وكذلك الرياضة. ولهذا وجب علينا التحرك بسرعة من أجل تطوير العمل الرياضي وذلك بتغيير أساليب الإشراف والمتابعة والتوجيه في العمل الرياضي والعمل على إعداد أنظمة وقوانين وقواعد لمؤسساتنا الرياضية بحيث تغير من سياستها واستراتيجيتها ونشاطاتها وأساليبها.

(محمود داود الربيعي، 2006، ص15)

يرى البعض أن التوجيه من حيث الأهمية في وظائف الإدارة يمكن أن يرتب على درجة واحدة من الأهمية مع التخطيط كأحد أهم أولويات المشرفين على الإدارة، إذ مهما كانت الخطط الموضوعية دقيقة استعملنا لتنفيذها أنسب الأساليب يبقى التوجيه عامل محدد لنجاح باقي العناصر لذا يرى البعض " أن التخطيط و التنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى تمام الأعمال فهي تعد مراحل إعداد و تجهيز قبل البدء في عملية التنفيذ، لذا فمن الضروري على الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم الإتصال بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات اليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال".

(ابراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي، 2003، ص12)

كما يعتبر التوجيه حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء كما يجب أن يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه

(عطوي، 2004، ص23)

يرى الباحث من خلال ماسبق ذكره من وظائف الادارة الرياضية انها تتقاطع من وظائف ادارة الموارد البشرية في عدة عناصر من بينها التخطيط والتنظيم اللتان تعتبران من اهم الوظائف التي تعتمد عليها ادارة الهيئات الرياضية فنرى ان ادارة الموارد البشرية توسعت بشكل هام من خلال الاهتمام بباقي الوظائف التي سنتطرق لها في العنصر الموالي بشكل موسع ودقيق.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي:.

1-4 تنظيم ادارة الموارد البشرية:

ينبغي اعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة ، ويتم ذلك على اساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة وهناك العديد من العوامل التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند انشاء الجهاز التنظيمي المشرف على اعمال ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات ومن هذه العوامل:

(مدحت ابو نصر، 2007، ص68)

1-1-4 حجم المؤسسة وعدد العاملين بها:

من المنطقي ان يتناسب حجم وتنظيم جهاز الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وعدد العاملين بها ، فجهاز الموارد البشرية في مؤسسة صغيرة يختلف عنه في مؤسسة كبيرة ، وفي المؤسسات الكبيرة تظهر الحاجة الى وجود ادارة موارد بشرية متخصصة يعمل بها اشخاص متخصصون .

2-1-4 التنظيم العام للمؤسسة:

ان حجم المؤسسة وعدد العاملين بها ليس هو العامل الوحيد المؤثر على تنظيم الجهاز المشرف على شؤون الموارد البشرية فالشكل التنظيمي العام للمؤسسة له تأثيره ايضا فاذا كان التنظيم قائما على اساس جغرافي نتيجة لاتساع نشاط المؤسسة وانتشارها في مناطق جغرافية متعددة ، فانه قد يجتم وجود اجهزة موارد بشرية لامركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة .

3-1-4 مدى التنوع في فئات العاملين بالمؤسسة:

ان تنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي الى تنوع الخدمات وزيادة الجهود التي تبذلها ادارة شؤون الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات وتدريبها وتنميتها والعمل على تحفيزها للبقاء بالمؤسسة اطول فترة ممكنة .

4-1-4 مدى اقتناع ادارة المؤسسة بأهمية الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية:

اذا كانت الادارة العليا في المؤسسة لا تهتم كثيرا بالعنصر البشري ولا تفهم الدور الهام الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية فان أنشطة هذه الادارة تنقلص وتقتصر على القيام بالنواحي التنفيذية الروتينية فقط، وذلك هو المفهوم التقليدي لادارة الافراد .

اما اذا كانت نظرة العاملين ايجابية (حديثة) ، فان ذلك ينعكس على تنظيم جهاز الموارد البشرية من حيث حجمه وتنظيمه الداخلي ومستواه وفي هذه الحالة ستكون هناك ادارة متخصصة يعمل بها افراد مؤهلون ، ويحتل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

5-1-4 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية :

لا تختلف عملية تنظيم ادارة او قسم الموارد البشرية عن الاجراءات العادية المتبعة في اعداد التنظيم العام للمؤسسة اواية ادارة اخرى في المؤسسة ، وعادة تتبع الخطوات التالية :

1-5-1-4 تحديد الاهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية :

يمكن النظر الى التنظيم على انه الاسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف وتنسيق علاقاتها في العمل للوصول الى اهداف مشتركة والهيكل التنظيمي هو الاطار العام الذي يحدد توزيع الادوار والمسؤوليات والسلطات بين افراد التنظيم ، وفي مجال ادارة الموارد البشرية يجب اعداد هيكل تنظيمي حتى يتسنى ايجاد نوع من التنسيق بين

علاقات الافراد المتداخلة ، وأيضا مساهمة الانشطة المختلفة في تحقيق اهداف المؤسسة ويمكن ذكر بعض الاهداف التي تسعى ادارة المؤسسة الى تحقيقها عند التفكير في تكوين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: (لعجال يحي، 2011، ص 21-22).

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة .
- تنمية وتدريب القوى العاملة بالمؤسسة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الاداء
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في انجاح اهداف المؤسسة.
- اعداد سلات كاملة ومنظمة للعاملين .
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الانتاج.

4-1-5-2 تحديد الاعمال والانشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- يتطلب تحقيق الاهداف السابقة القيام ببعض الانشطة الرئيسية والتي تشتمل على مجموعة من الاعمال والاجراءات التفصيلية ويمكن ذكر بعض أنشطة ادارة الموارد البشرية في مؤسسة متوسطة الحجم كالآتي :
- النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط القوى العاملة .
 - النشاط الخاص بالتوظيف وتزويد المؤسسة بما يلزمها من القوى العاملة .
 - النشاط الخاص بالتدريب والتنمية الادارية .
 - النشاط الخاص بمكافأة العاملين وتعويضهم.
 - النشاط الخاص بالخدمات.
 - السجلات ولنواحي الكتابية.

4-1-5-3 تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة:

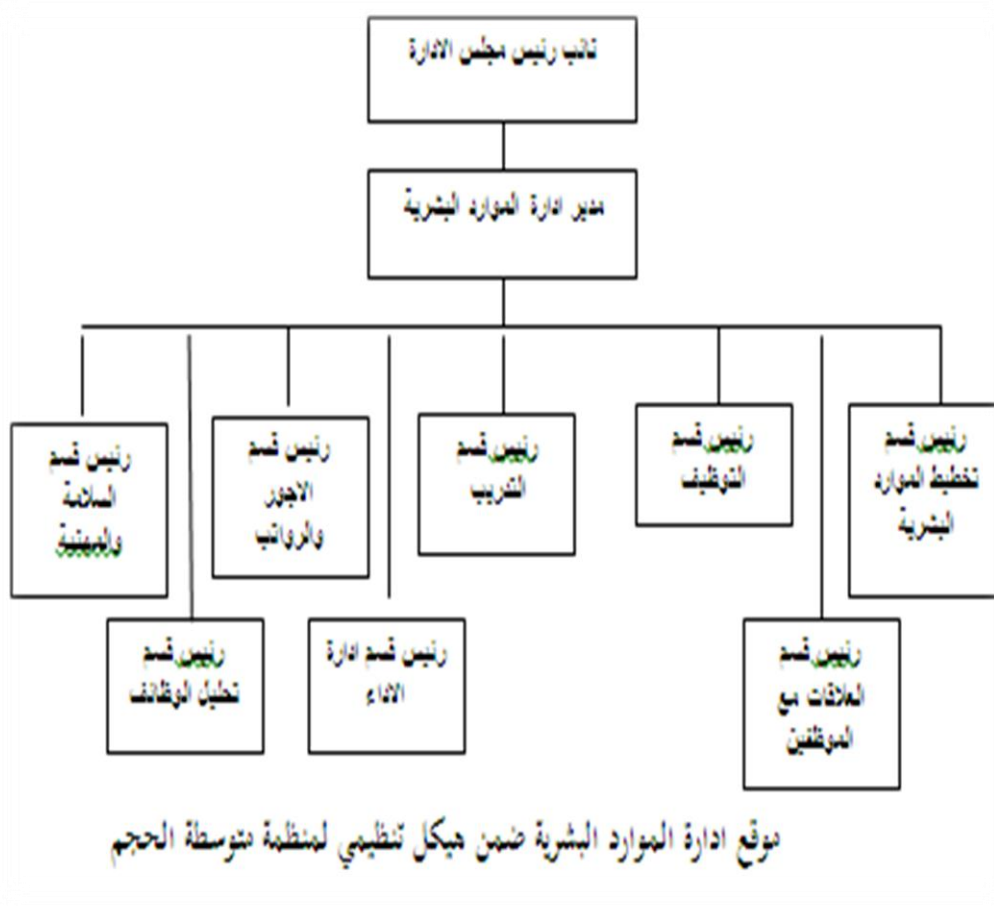
يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة السابقة تحديدها وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة أو متكاملة وبمجرد أن يتم هذ التجميع نكون قد توصلنا إلى تقسيم أنشطة ادارة الموارد البشرية أفقيا حيث يتخذ قرار بإنشاء وحدات تنظيمية (في شكل قسم او ادارة) وتختص كل وحدة تنظيمية بنشاط معين مثل قسم بحوث الافراد، قسم التدريب، قسم التوظيف، قسم الاجور والمرتبات وقسم الخدمات و الأمن الصناعي وهكذا ... وبعد ذلك يتم تحديد الوظائف المطلوبة في كل وحدة تنظيمية كأحصائي التدريب، احصائي الاجور، المحاسب، وهكذا ... ، وكلما تباينت المهارات المطلوبة لأداء الانشطة تعددت انواع الوظائف التي ستنشأ داخل التنظيم وبعد معرفة انواع الوظائف يتم تحديد العدد المطلوب من كل نوع و يتأثر ذلك بعاملين اساسيين : عدد ساعات العمل المطلوبة للقيام بكل نوع من الاعمال ، و المكان الذي يستم فيه اداء هذه الاعمال .

4-5-1-4 تحديد المستويات التنظيمية (الرأسية):

من الطبيعي ان تختلف اهمية وحجم المهام او الاعمال التي ستؤدى داخل ادارة الموارد البشرية ، وعادة ما تقسم هذه الاعمال الى اعمال متعلقة بالتخطيط واعداد السياسات العامة وهذه يختص بها مدير ادارة الموارد البشرية واعمال ثانية متعلقة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والتنسيق والمتابعة التفصيلية وهذا يختص بها مستوى تنظيمي اقل كرؤساء الاقسام في ادارة الموارد البشرية (مدحت ابو نصر، 2007، ص 70-74)

وانطلاقا من هذه الفكرة تنشأ مستويات تنظيمية متعددة في ادارة الموارد البشرية وعادة يأخذ التنظيم الشكل الهرمي ، والشكل التالي يوضح التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في احدى المؤسسات متوسطة الحجم:

المصدر: (جودة. 2017. ص31)



شكل رقم 2 موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم

من خلال ما سبق يرى الباحث ان التنظيم وظيفة ضرورية من خلال اعداد جهاز تنظيمي للإدارة الرياضية الحديثة والذي يأخذ بعين الاعتبار فيها حجم المؤسسة وعدد العاملين. والتنظيم العامل للمؤسسة مدى التنوع في فئات العاملين للمؤسسة. مدى اقتناع ادارة المؤسسة بأهمية الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية واعادة النظر في التنظيم الداخلي للمؤسسة وتحديد الاهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية. كما يرى الباحث على ان التنظيم يساهم في ترابط جل الوظائف وتكوين علاقة بين الافراد تكون تنظيمية ادارية من اجل السير الحسن للمؤسسة الرياضية من خلال تحديد المستويات التنظيمية الراسية كما هو موضع في الشكل السابق .

2-4 تخطيط الموارد البشرية في المجال الرياضي:

1-2-4 مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

على صعيد ادارة الموارد البشرية يفهم التخطيط على انه مجموعة من القرارات الهادفة للحصول على الموارد البشرية واستخدام وتوظيف تطوير الأفراد الذين يمكنهم السهر على سير العمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها . على الرغم من تعدد مفاهيم ومدلولات تخطيط الموارد البشرية وتعريفاتها المختلفة الا ان هدف تخطيط الموارد البشرية يبقى واحدا واساسيا وهناك شبه إجماع حوله ، إلا وهو الاستخدام الامثل والفعال للأفراد بما يخدم مصالح المؤسسة ، ومن هنا يعرف التخطيط على انه عملية منهجية ومستمرة يتم من خلالها تحليل احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة في ظل ظروف متغيرة وسياسات متطورة خاصة بشؤون الافراد تتناسب مع فاعلية اطول في المدى.

(باري كشواي ، 2006،ص226)

وعرفه حسان ابراهيم بلوط : " هو وسيلة لضمان الحصول على الوارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالي التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية باقل تكلفة ممكنة ، وبالاتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة " .

ان هذا التعريف يخترن في طياته اربعة عناصر محددة ومتداخلة تشكل مجموعها جهازا تخطيطيا بشريا يتلاءم وطموحات المؤسسات والافراد على السواء.

يشمل مخزون الموارد البشرية العنصر الاول من التعريف ، اذ ان الغاية منه تبرر وسيلة التخطيط بما يعود لضمان الحصول على الموارد البشرية او استخدامها ، هذا المخزون يبين لنا الموارد البشرية الحالية الموجودة لدينا (مهارات وقدرات وافاق الموارد) ومن خلاله نستطيع تحليل طرق استعمال هذه الموارد ، اما التنبؤ بالموارد البشرية فيشكل العنصر الثاني من التعريف ويهدف الى تحديد الموارد البشرية المطلوبة في المستقبل وشروط استخدامها (عدد الافراد، المهارات، الاستخدام الداخلي ، الاستخدام الخارجي). اما خطط العمل فتشكل العنصر الثالث من التعريف وتكمن اهميتها بانها تصب بأهدافها في خان وظائف الموارد البشرية وخاصة بما يعود شبكات الاستعانة بالكفاءات سواء عن طريق اختيار الافراد وتوظيف

الأكفاء منهم او عن طريق وضع خطط التأهيل والتدريب او الانتقال او الترقيات او التعويضات او سواها من الخطط الوظيفية التي تساعد على تفعيل وتطوير الجهاز البشري في المؤسسة . واخيرا فان الرقابة والتقييم يشكلان معا العنصر الرابع في التعريف وتكمن فائدة هذ العنصر بانه يساعد الجهاز البشري ويمده بالمدخلات التي تتطابق ومستلزمات المتابعة او الاستيراد كتنخزين ، توزيع او اعادة توزيع مدخلات واحتياجات الجهاز من المعلومات وغيرها بما يضمن تحقيق جهاز الموارد البشرية لأقصى اهدافه وخططه.

2-2-4 اهمية تخطيط الموارد البشرية:

يشكل تخطيط الموارد البشرية ضرورة ماسة لبناء الانسان والمؤسسة معا وعاملا هاما من عوامل استقرار المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا فالتخطيط البشري هو اولا وقبل كل شيء موجه لبناء البشر ، آذ تكمن اهميته القصوى لسعيه المستمر الى التركيز على على الاستثمار في الموارد البشرية ، مما يؤدي تلقائيا الى تطوير مفهوم مشترك لقضايا العمل وزيادة فاعلية المؤسسات الداعمة والمؤمنة بهذا الاستثمار ، والتخطيط المؤسساتي البشري يهدف بدوره الى بناء المؤسسة من خلال بناء الموارد البشرية فيها وتزويدها بكافة الإمدادات المادية والاجتماعية والمعلوماتية وغيرها ، مع المحافظة على خصوصيات هذه الموارد ومزاياها الثقافية المتنوعة ومواهبها المتعددة . ويبقى تخطيط الموارد البشرية منقوصا اذا لم يتناول في اهمية اخلاقيات العمل والادارة والمجتمع والفكر المؤسساتي والفكر السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

وعليه فان اهمية التخطيط تكمن في بناء المقومات والركائز التالية :

- بناء الانسان .
- تحقيق العمالة .
- بناء المؤسسات .
- تحقيق الاستقرار المؤسساتي الداخلي والسياسي / الاجتماعي الخارجي .
- تحقيق الفاعلية و الكفاءة الإنتاجية .

3-2-4 عمليات تخطيط الموارد البشرية :

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية بين مؤسسة وأخرى باختلاف نشاط المؤسسة وحاجاتها الى الموارد البشرية الا ان العمليات في جميع المؤسسات تقريبا يجب ان تاتي منسجمة ومطابقة لاستراتيجية التخطيطية الى جانب الاستراتيجية العملية.

ان عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ بتحديد انواع الوظائف ونوعية الموارد البشرية المستقطبة لشغله ، الا ان التخطيط اعداد ونوعية الافراد مرتبط بشكل كامل بالخطوات التخطيطية الإستراتيجية التالية:

- تحديد متطلبات الموارد البشرية الكفيلة بانجاز أهداف مؤسسة .

- اختيار برامج الموارد البشرية .
- تحليل فاعلية البرامج المستخدمة لتسهيل عمل وأداء الأفراد .
- تغيير الأهداف في حال فشل البرامج في تلبية متطلبات الموارد البشرية .

لا يمكن للموارد البشرية ان تجز ما هو مطلوب منها ، الا بعد ان تزودها القمة الادارية بالخطة الاستراتيجية التي تعنى بالدرجة الاولى بمتابعة وانجاز اهداف المؤسسة ، كون الاهداف تتحقق تدريجيا من خلال متابعة وتنفيذ نتائج خطوات العملية الاستراتيجية التخطيطية ، اظف الى انه على ضوء الاهداف تتحدد الاحتياجات فاذا رات المؤسسة ان زيادة خطط جديدة للإنتاج يحقق لها ارباح إضافية فما عليها سوى تخطيط مصادر ومهارات الموارد البشرية التي يجب استقطابها وتوظيفها لتحقيق هذا الهدف .

(حسن ابراهيم بلوط، 2002، 126-127-132)

4-2-4 اهداف تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل الاسباب الرئيسية التي تدعو الى الاهتمام بالتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:

- ان تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير اعداد كافية من العمالة التي تتمتع بالمهارات المناسبة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الاهداف المشتركة .
- تستفيد من العاملين الذين تم توظيفه الاستفادة الكاملة .
- التأكيد على ان المؤسسة قادرة على ضمان ان الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الاداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية ، علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء الموظفين من القيام باي مهام خاصة باي مواقع اخرى اذا اقتضت الحاجة .
- ضمان ان المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة او تغيير في امدادات العمالة .

يعد التخطيط وظيفة مهمة في ادارة الموارد البشرية فيدون تخطيط قريب المدى او متوسط او بعيد المدى لا نستطيع الوصول الى اهدافنا المنشودة في المؤسسات والمنظمات الرياضية في العصر الحالي فجل الادارة الحديثة ان لم نقل الكل يعتمد في باطنه على التخطيط السنوي المسبق الذي يقوم بإعداده الاداري او مجلس الادارة وفقا للإمكانات المادية والبشرية والوقت المتاح والمنافسات المستقبلية المحلية منها والدولية .

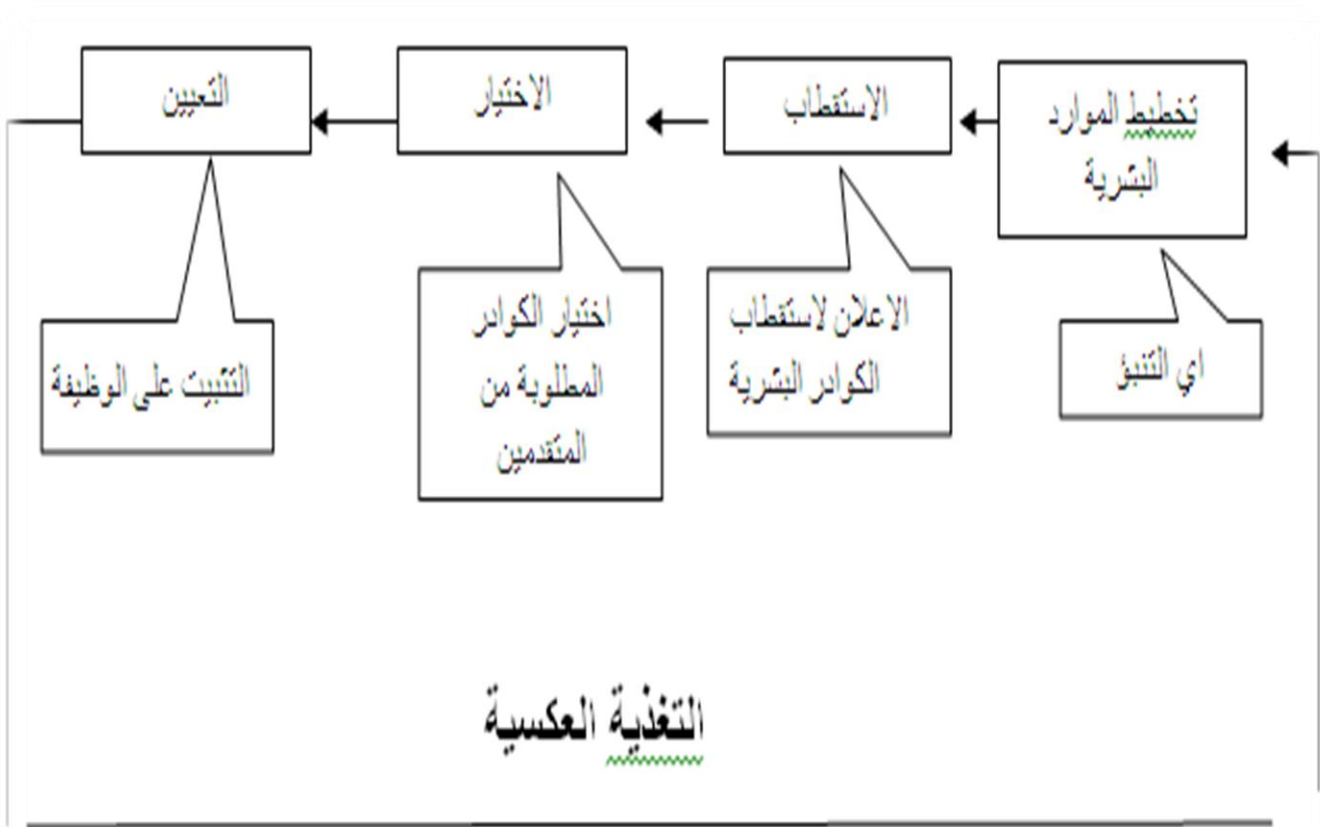
3-4 وظيفة الاستقطاب (التوظيف):

- تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات الى الموارد البشرية كما ونوعا بغرض سد النقص من الموارد البشرية، وتعرف عملية جذب الكفاءات بانها العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية

المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وفقا لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وتعرف ايضا بأنها " عملة البحث عن و الحصول على مرشحين محتملين ، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن ان نختار من بينهم الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها" .

1-3-4 العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب:

يمكن تمثيل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب في الشكل التالي :



شكل رقم 3 العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب

2-3-4 اهداف عملية الاستقطاب:

ان الهدف العام لعملية جذب الكفاءات هو ترغيب وجذب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة للعمل من اجل اختيار الانسب منها لتلبية احتياجات المنظمة .ومن بين الاهداف الاخرى مايلي :

توفير وزيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة الى العدد الملائم لشغل الوظائف باقل تكلفة ممكنة .

زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب الافراد المناسبين ليتم الاختيار من بينهم

الاهتمام في تكوين قوى عاملة ذات تاهيل وكفاءة عالية في المنظمة.

الاسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب الكفاءات المتميزة والملائمة لشغل الوظائف بالمنظمة.

(خالد عبد المجيد،2010،ص 99-100).

3-3-4 استقطاب الموارد البشرية (التوظيف):

بعد ان تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد انواع الوظائف المطلوبة وعدد العاملين بكل منها ، والشروط والمواصفات اللازم توفرها في من يشغلها ، تبدا الخطوة التالية وهي البحث عن انسب الأشخاص لهذه الوظائف ، ومحاولة جذب واستقطاب أكفا الأشخاص للعمل بالمؤسسة.

(مصطفى نجيب، 2005،ص132)

4-3-4 مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

بما أن الحاجة الى استقطاب الموارد البشرية مستمرة دائما – باستثناء حالات التراجع او الركود الاقتصادي. الذي قد يطال بعض المؤسسات فان تلبية تلك الحاجة باقل تكلفة ممكنة امر مرغوب فيه والمقصود بالاستقطاب اكتشاف الافراد او القوى العاملة وجذبهم لملا الوظائف الشاغرة الحالية او المستحدثة او المتوقعة .

اكتشاف الافراد خطوة اولى في اختيار الموارد البشرية تليها خطوة غريبة الافراد الهادفة الى انتقاء اولئك الذين وقع عليهم اختيار المشاركة باهتمام في وظائف ونشاطات المؤسسة من بين الاعداد او المجموعات المتواجدة في سوق العمل وباختصار يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية بانه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الافراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة او المتوقعة ، لكي يأتي الاستقطاب فعالا لا بد من وضع استراتيجية له كونه يمثل بالواقع شكلا من اشكال المنافسة وكما تتنافس المؤسسات في تطوير ونتاج وتسويق السلع والخدمات فإنها تتنافس ايضا في البحث عن استقطاب وجذب الأفراد الأكفاء ، فالاستقطاب اذا وكما يراه لورد هو تجارة ذات حركة واسعة من الأعمال .

5-3-4 اهداف استقطاب الموارد البشرية :

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي :

- تحديد مجموعات العمل او الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الوظائف الشاغرة.
- ابراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدمية امام الراي العام ، وتزويد سوق العمل بالوظائف الواعدة التي يمكن ان توفرها للمتواجدين فيه، اضافة الى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد هذا السوق .
- كسب راي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم ام لا ، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدمية / التوظيفية الايجابية أمامهم ، والاستفادة مستقبلا من راي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمؤسسة او موظفين واعدين قيد الطلب.
- ذب اكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن ان تسند اليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
- يتبين لنا مما تقدم بان اهداف الاستقطاب تصب في خدمة مصالح المؤسسة ، الا ان نجاح الاستقطاب مرهون ايضا بفهم وادراك وقبول المرشحين بتلك الاهداف وهذا بالتالي معناه الوجه الاخر للاستقطاب هو المرشح (طالب العمل) الذي قد يقبل بشروط العارض(المؤسسة) .
- او يرفض عرضه بالكامل .

4-3-6 مصادر استقطاب الموارد البشرية:

مصادر استقطاب الموارد البشرية : تعتبر الموارد البشرية العاملة في الوقت الحاضر مع المؤسسة اهم الموارد البشرية على الاطلاق كونها تسير اعمل المؤسسة وتلبي معظم حاجات ونشاطات الوظائف المشغولة والشاغرة ، فمن الطبيعي ان تستعين المؤسسة اولا وقبل كل شئ بمصادرها الداخلية ، في حال حصول وظائف شاغرة وتفسح المجال بشغلها لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب والتوظيف بعد اعلان المؤسسة على الوظائف الشاغرة داخليا والاختيار الأنسب او الافضل من بين المتقدمين لها.

(إبراهيم بلوط،160،2002-161-162)

4-3-6-1 المصادر الداخلية:

داخليا يمكن للمؤسسة ان تستقطب الافراد المناسبين من المصادر لتالية :

- الترقية : تلجأ معظم المؤسسات الى سياسة ترقية الافراد من الداخل لسد الفراغات ، اذ تمكن هذه السياسة الافراد من الانتقال الى وظائف جديدة او مراتب أعلى توفر لهم فرص وحوافز تقع ضمن طموحاتهم وتوقعاتهم ، فالترقية مسالة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد لان عامل الخيار فيها قد يريح بعض الانفراد وقد يربك بعضهم الآخر ان لم نقل يجرح شعورهم خاصة اذا اهملت الادارة وضع معايير ومقاييس موضوعية وعادلة لعملية الترقية ، والترقية قرار قد تتجنب

الإدارة تحاذه اذا وجدت ان انعكاساته تفقد توازن القوى العاملة وتضعف أيضا قدرة المؤسسة على تفادي الأخطاء التي قد تنتج عنه الا ان الإدارة الناجحة لا بد لها من دعم الترقية العادلة التي تركز على المعايير العلمية .

4-3-6-2 النقل والتحويل:

نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر ، أو من فرع إلى آخر يهدف إلى سد الشواغر من الداخل كما انه يساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة ، ومن ابرز مزايا هذه السياسة الداخلية ، توزيع الفئات من الأفراد على الأقسام والفروع التي تحتاج إليهم ، أي التخلص من الازدحام الذي قد تشهده بعض الأقسام والفروع والذي يتسبب بهدر واضح في استخدام المؤسسة لمواردها.

4-3-6-3 الأفراد السابقون:

استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، فالمؤسسة التي سبق لها وأن خبرت أداء و إنتاجية الراغبين من الأفراد بالعودة إلى العمل ، قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر ، خاصة فيما يعود بتكاليف الاستقطاب والتوظيف من الخارج وما يرافق ذلك من تكاليف التدريب في مرحلة لاحقة ، والأفراد الذين سبق لهم وان خبروا سياسات المؤسسة وأحب العمل لديها مجددا قد يجدون فائدة في قرار عودتهم خاصة إذا وفرت المؤسسة لهم الكرامة والاحترام والثقافة المتبادلة .

(صلاح الدين عبد الباقي، 2007، ص 156)

أبرز المحاسن التي تنتج عن استخدام المؤسسة للمصادر الداخلية ما يلي:

- الاستفادة القصوى من خبرات الأفراد الحاليين ،ومن معرفتهم لطبيعة وظروف العمل الى جانب معرفتهم التامة بإجراءات وسياسات وقواعد العمل المتبعة لدى المؤسسة.
- رفع مستوى الاطمئنان والاستقرار الوظيفي لدى الأفراد ،خاصة عندما يحصل هؤلاء أو البعض منهم على الترقيات العادلة التي عادة ما تحمل معها زيادة في الراتب أو في المسؤولية أو في السلطة.
- تحفيز الأفراد على الأداء خاصة عندما توفر المزيد من فرص الترقية.
- تكلفة متدنية للاستقطاب الداخلي مقارنة مقارنة مع تكلفة البحث والاختيار والتعيين للأفراد من الخارج.
- زيادة في أخلاقيات الأفراد الوظيفية ،وما يرافق ذلك من انعكاسات ايجابية تتمثل في استخدام الأفراد لكافة طاقاتهم وقدراتهم الإنتاجية والإبداعية.

أبرز المساوئ التي تنتج عن استخدام المؤسسة للمصادر الداخلية ما يلي:

- حرمان المؤسسة من دم جديد قد تحتاج له لاستبعادها للكفاءات البشرية الخارجية.

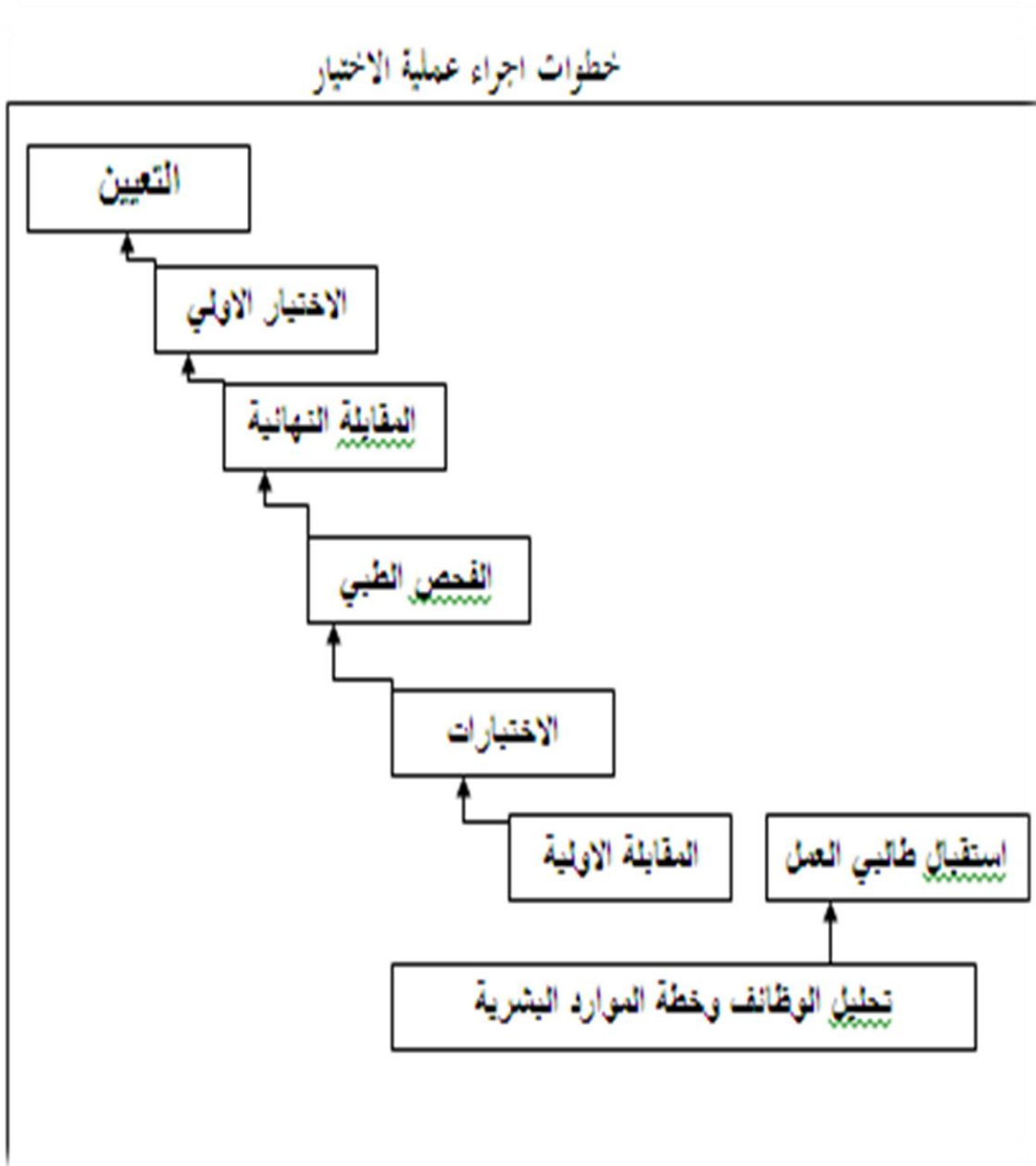
- تدهور في الانتاجية ، بسبب عدم امتلاك الأفراد الحاليين للخبرات الكافية التي تتطلبها الوظائف الشاغرة أو المستحدثة.
- تضارب مصالح الأفراد الحاليين واشتداد التنافس والنقاشات بينهم حول قضايا تتعلق بالترقية والنقل، في حالة عدم امتلاك المؤسسة لبرامج مدروسة وواضحة يفهمها ويليق بها جميع العاملين.

(إبراهيم بلوط، 2002، ص 168 - 169)

4-6-3-4 المصادر الخارجية:

تتنوع مصادر استقطاب المصادر البشرية من خارج المؤسسة ويرتبط اختيار المؤسسة لمصادر دون سواها على الأقل بعاملين رئيسيين هما الحاجة والسوق إذ تفرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات (مبدعين، مخترعين، مفكرين ،فنيين) وغير متوفرة داخل المؤسسة إلى اللجوء إلى مصادر خارجية للبحث عنهم، وقد لا ينحصر هذا البحث بالسوق المحلية بل يمتد ليشمل السوق الوطني ، وقد يمتد أيضا ليشمل السوق الدولي، أضف إلى ذلك العديد من العوامل التي قد تدفع بالمؤسسة إلى مصدر دون سواه ومنها على سبيل المثال لا الحصر، نوع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، ورأي القمة الادارية باختيار المصدر ، والحاح المديرين على التوظيف السريع

(صلاح الدين عبد الباقي، 2007، ص 159)



شكل رقم 4 خطوات إجراء عملية الإختيار

المصدر (نوري منير، 2015. ص 56)

ويرى رمضان بوخرص الاختيار والتعيين في المجال الرياضي يحتاج الى عملية التوفيق بين متطلبات الوظيفة ومن يشغلها الى جهد كبير ويختلف افراد من ناحية نوع الاعمال التي يودون تاديتها وبالتالي هناك اعتبارات هامة يجب الاخذ بها عند عملية تعيين الافراد وتقييم الافراد تقييما دقيقا فالاختيار هو تلك لعملية التي تقوم بها المنظمات لانتقاء افضل المرشحين وهو الشخص الذي تتوفر فيه معلومات الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير التي تطبقها المؤسسة . كما يعرف التعيين بأنه اخر عملية من مراحل الاختيار والتوصيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد واهداف التنظيم وفلسفة الادارة العليا والسياسات والعادات وانظمة العمل كما يراها ايضا انها عملية تعريف الموظف الجديد بمتطلبات الوظيفة ومسؤولياته وعلاقته مع مختلف اقسام ومصالح المنظمة او المؤسسة الرياضية ، وكذا معرفة رؤية ورسالتها وترجمتها الى اهداف اجرائية ويمكن قياسها والمتابعة الدائمة لها.

(رمضان بوخرص ،2018،ص72-73)

4-3-7 التوصيف الوظيفي في المجال الرياضي:

يرى رمضان بوخرص مفهوم التوصيف الوظيفي على انه جمع ودراسة وتسجيل البيانات المتعلقة بطبيعة الوظيفة مكانتها واجباتها ومسؤولياتها وعلاقتها بالوظائف الاخرى والمتطلبات اللازمة لانجازها. من اجل تعيين الافراد على اسس سليمة ويجب وضع معايير مسبقة تتعلق بالمواصفات المطلوبة في الفرد حتى يتسنى اجراء مقارنة بينها وبين مواصفات المتقدمين لشغل الوظائف وهذه المعايير تتضمن على الاقل توفير الحد الادنى في المواصفات في اداء اختصاصات الوظيفة وهذا بدراسة محتويات الوظيفة . كما يعرفها ايضا بأنه اجراءات علمية مضبوطة بدقة لتحديد وتقييم جملة من المواصفات والخصائص والمهارات والقدرات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة والتي تميزه عن غيره من المترشحين ومعرفة العلاقة بين مختلف الوظائف الاخرى لكي يكون مؤهلا للنجاح في مهامه ومسؤولياته المنوطة اليه، وكذلك يعتبر من جهة اخرى ان التوصيف الوظيفي يشمل جانب مهم جدا لتحقيق المعايير المطلوبة فيه الا وهو معرفة خصائص ومواصفات الوظيفة ومتطلباتها وشروط ممارستها في مجال الادارة والتنظيم في الرياضة.

(رمضان بوخرص،2018،ص74-75)

هي العملية التي يتم فيها التسجيل المنظم للأبعاد الوظيفة المدروسة ، ومكوناتها الاساسية ، والعوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة ، والبطاقة ذاتها تعرف الوظيفة وتظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها كما يبرز فيها مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة ، ومسؤوليتها . والحد الادنى للمتطلبات التأهيل اللازم لشغلها.

4-3-7-1 اهداف (توصيف الوظائف):

- متطلب اساسي للقيام بوظيفة تقييم الوظائف ووضع سلم عادل للرواتب .

- يستخدم كمعيار لقياس اداء الموظفين.
- متطلب اساسي للاختيار والتعيين على اسس علمية سليمة.
- يساعد في وضع واختيار البرامج التدريبية والتطويرية المناسبة.
- يساهم في وضع اسس سليمة للنقل والترقية.

(خالد عبد المجيد، 2010، ص80)

4-3-7-2 الغرض من التوصيف الوظيفي :

- ومن بين الاغراض المهمة التي ذكرها الاستاذ الدكتور رمضان بوخرص
- حسن صياغة الاعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف لتسهيل عملية فهم المسؤوليات الاساسية للمتشحين.
- يسهل العمل بين المراقب وصاحب المنصب بشأن نتائج الاداء المتوقعة التي تقوم الى تقويم وظيفي افضل وتقليل تضارب الواجبات والمهام بين المناصب.
- يساعد على تخطيط وتنمية الموارد البشرية .
- تقسيم الاهداف العامة للمنظمة .
- اثناء المشاكل والشكاوي بين الموظفين والمؤولين.
- تحقيق الرضا بين الافراد.
- يعتبر مرجع لاجراء الدراسات والبحوث الميدانية.
- يعتبر مرجع لضبط وجمع وتحديد النصوص القانونية والتشريعية وتعديلها.

(بوخرص، 2018، ص76)

من خلال ما ذكر نرى ان التوصيف الوظيفي مهم جدا بالنسبة للهيئات الرياضية يساعد ويسهل عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية بتطبيق اهم اساسيات التوصيف الوظيفي كما ذكره الاستاذ الدكتور رمضان بوخرص فهي تعد مؤشرا هاما بغرض احديد متطلبات العمل ومعرفة قدرات العاملين وبناء سياسة سليمة في توفير ظروف العمل من كل النواحي الصحي والاجتماعية والحد من المخاطر التي يتعرض لها العامل.

يرى الباحث ان التوظيف مهم جدا في المؤسسة الرياضية او اي قطاع عمومي او خاص لذي وجب من استقطاب دقيق من خلال التنبؤ والاختيار الجيد وفق مقاييس تخدم الاهداف المسطرة للمؤسسة الرياضية فبدون مورد بشري مستقطب بشكل محترف لا نستطيع الوصول الى ما نطمح اليه ففاقد الشيء لا يعطيه فمثلا نحتاج الى اطرارات مسيرة لتطوير الممارسة

الرياضية في منظمة ماء فعلينا ان نستقطب ما يناسب التخصص والمؤسسة بإجراء اختبارات وفق المقاييس التي تعطينا موظف في مستوى المناصب المفتوحة وهذا ما لا يتوافق بالشكر النموذجي بقطاع الحماية المدنية وماتطلبه البنية المروفولوجية واللياقة البدنية التي تسعد الافراد العاملين على ترقية وتطوير الممارسة الرياضية لنستخلص في اخر المطاف ان فاقد الشئ لا يعطيه أي الاختيار الغير المناسب او التوظيف الغير مناسب لا يساعد بالشكل الكافي على ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بهذا القطاع الحساس والفعال.

4-4 التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد

(راوية حسن، ب س، ص 163-166)،

كما يعرفه الهيي على ان التدريب عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير اهداف المنظمة في الوقت الحالي.

ويقصد به ايضا تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل او تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

(الهيي. 2017. ص 223)

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 تدريبا لتحديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

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، وسطى، 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:

- 1- توجيهية إرشادية.
- 2- تنظيمية إدارية.
- 3- فردية.
- 4- أهداف النمو.

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

- 1- التدريب في مجال العمل،
- 2- التغيير الدوري في العمل،
- 3- التدريب المهني،
- 8-1- التدريب في الفصول الدراسية.

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

- 1- المحاضرة،
- 2- الدراسة الميدانية،
- 3- جماعة المناقشة،
- 4- الورشة التدريبية،
- 5- التمارين التدريبية،
- 6- الجلسات العلمية،
- 7- الندوات،
- 8- المؤتمرات،
- 9- الحلقة الدراسية،
- 10- المباريات الإدارية،
- 11- دراسة حالة،
- 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف

الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي:

(راوية حسن، 2007، ص 166-175)

- 1- ردود الأفعال،
- 2- التعلم،
- 3- السلوك،
- 4- النتائج.

4-4-1 أهمية التدريب:

تتفق جميع وجهات نظر كتب ادارة الموارد البشرية على اهمية وظيفة ونشاط التدريب للمنظمة . ويظهر الاتفاق واضحا في منظمات الاعمال في الدول الصناعية المتقدمة.

ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الاموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ متوسط الانفاق (10%) من اجمالي ميزانيات بعض المنظمات ونجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الاجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث اساليب ادائهم للعمل . وتهدف المنظمات من ذلك تحقيق تفوقها على المنظمات الاخرى، لهذا تظهر اهمية التدريب للفرد العامل القديم او الحديث في المنظمة ، وتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة.

كما ينعكس التدريب بنتائج ايجابية بالنسبة للفرد العامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة . وتمتد فوائد التدريب على الصعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الاعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الاعمال .

كما ان التدريب والتطوير يمكن ان يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من ادراكهم بان المنظمة مكانا جيدا للعمل.

(الهيئي.2017.ص 225-226)

للتدريب اهمية كبرى في المؤسسات الرياضية الحديثة حيث يستفيد الموظف من دورات تدريبية مهمة تساهم في تطويره وترقيته من اجل تقديم خدمة عمومية مناسبة حيث نرى في الدول المتقدمة نسب من الاجور الخاصة بالموظفين تتراوح ما بين 10 و 25 في المائة منها من اجل توفير دورات تدريبية تساهم في تطوير معارفه وروح انتمائه لمؤسسته وتقديم انتاج وظيفي محترف ومانراه في واقعنا من خلال بحثنا على مستوى قطاع الحماية المدنية ان الدورات التدريبية للافراد العاملين لا تتوفر بالشكل الكافي والنموذجي مقارنة بمثيلاتها في الدول الاوربية والامريكية وحتى الاسياوية مما ينعكس بشكل سلبي على اداء العاملين وتقديمهم لمردود يلائم خدمات القطاع.

4-5 تقييم الاداء:

تقتضي الضرورة كلما تعلق الامر بالتطوير والتحسين والبحث عن الجودة ، والوقوف اولا على مواقف القوة لتشبيتها وتعميمها ، ومواطن الضعف لتقليلها وتحسينها ، ولا يكون هذا الا من خلال الدراسة متأنية ونظرة فاحصة واعية تمكن من معرفة وتمييز من حسن ادائها من الموظفين ومن كان ادائه غير ذلك . وقد اورد باري كشواي تعريف كل من حول التقييم ذكرا فيه ان " عملية يتم من خلالها تكوين راي عن الحجم النسبي للوظائف او اهميتها داخل احدى المؤسسات ، وهناك عدد من المؤشرات والمبادئ.

وفي اوسع معانيه يعرف التقييم على انه عملية منظمة تهدف الى تحديد كفاءة او قيمة او معنى شيء معين، هذا الامر يجعل له اهمية كبرى من اهم العمليات الادارية لكافة التقييم غاية بجد ذاتها وانما هو وسيلة من الوسائل التي تساهم في نجاح العمل الاداري في مراحلهِ وتحقيق الجودة ، فهي بالتالي عملية شاملة الهدف منها البحث عن مواطن القوة والضعف وليست تصيد الاخطاء .

4-5-1 اهمية تقييم الاداء:

التقييم عملية مهمة وحيوية جدا في مختلف مجالات الحياة فما بالكل اذا تعلق الامر بتسيير شؤون هذه الحياة فان اهميته ستؤخذ بعد يستوجب الوقوف عنده ، وتكمن اهمية التقييم لدى المنظمات في النقاط التالية
(الجيوسي واخرون، 2005-ص77).

- رفع معنويات العاملين من خلال سيادة الجو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والادارة عندما يشعرون العاملون ان جهودهم وطاقتهم في تأدية اعمالهم هي موضوع تقدير للإدارة.
- دعم الاجراءات والترفيح والنقل واثبات عدالتها وتحديد مكافآت تشجيعية ، منح العلاوات.
- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم
- استمرار الرقابة والاشراف.
- تعتبر العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد انواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

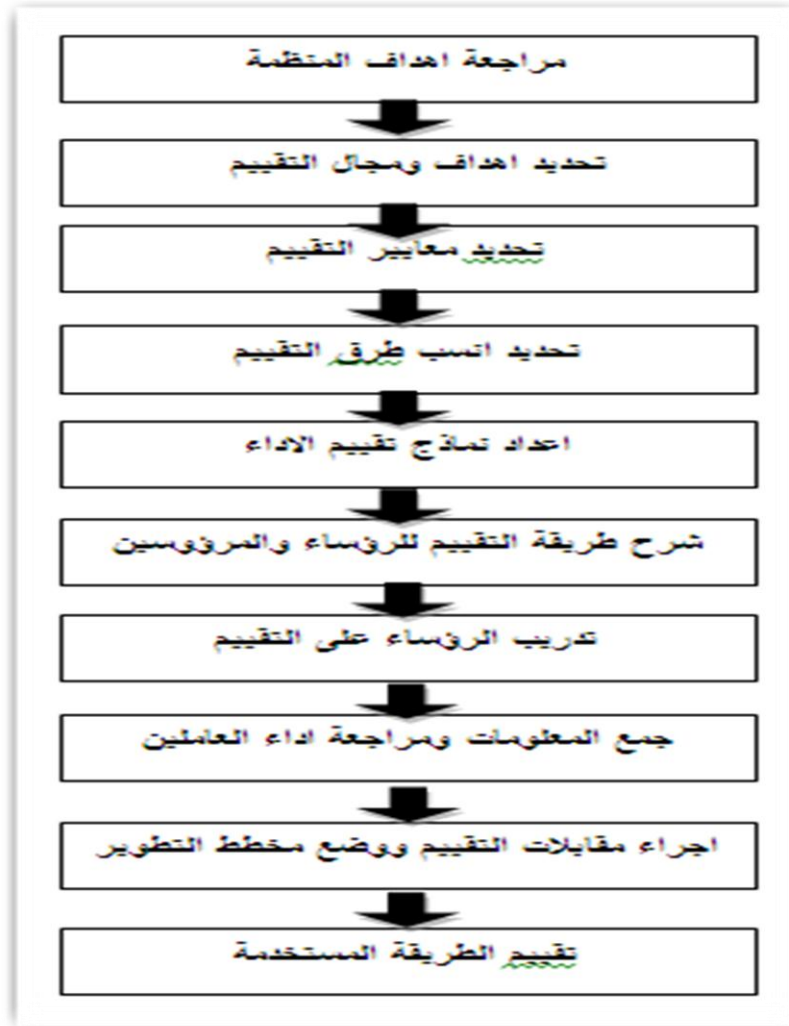
4-5-2 مراحل وخطوات تقييم الاداء:

ان عملية تقييم الاداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم اداء العنصر البشري الذي كان لازما على القائمين بها ان يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا ، كي يحقق الاداء اهدافه المنشودة ومن اهم تلك المراحل والخطوات ما تطرق الى ذكره الهيئتي على النحو التالي
(الهيئتي، 2003.ص 212).

- تحديد معايير الاداء من خلال المتغيرات يقاس في ضوءها معدلات الاداء مثل السرعة، كمية الانتاج، النوعية، التقيد بأوقات الدوام الرسمي مع الرؤساء... الخ.
- شرح وتوضيح هذه المعايير للأفراد العاملين .
- قياس الاداء بالملاحظة، او بالتقارير الاحصائية، او الشفوية، او الكتابية.
- مقارنة الاداء الفعلي بالأداء النمطي.
- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

ومواصلة لما سبق ذكره نرى في الشكل الموالي عرض موجزا لما يمكن ان نعتبره مراحل مهمة في التخطيط لتقييم

الاداء.



شكل رقم 5 عملي تقييم الاداء

المصدر: (ثابت زهير، 2001، 88)

4-5-3 طرق التقييم الحديثة:

4-5-3-1 الادارة بالأهداف:

يقوم مدخل الادارة بالأهداف management by objectives على اساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم الى الوصول الى الاهداف التي وضعوها لهم او شاركوا في وضعها . وتتضمن الادارة بالأهداف ثلاثة خطوات اساسية.

ا- وضع الغايات والاهداف لكل مستوى في المنظمة : تبدأ العملية عند قيام الادارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف المالية وغيرها .

وبناء على ذلك تبدأ الدوائر والاقسام بوضع الاهداف الخاصة بها للحصول على الغايات التي وضعتها الادارة العليا. وفي النهاية فان الادارة الإشرافية والموظفين العاديين هم الذين يضعون الاهداف التي تساهم في تحقيق غايات المنظمة.

ب- اقرار اهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهـم : تعد المشاركة في وضع الاهداف من اهم سمات الادارة بالأهداف ، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهـم ويقرروا الاهداف التي يسعى المرؤوسين الى تحقيقها.

ان مشاركة المرؤوسين في عملية وضع الاهداف تعد طريقة لتعزيز التزامهم بالوصول الى هذه الاهداف.

ج- قيام المديرين ومرؤوسيهـم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الاهداف:

بعد الاتفاق على تحديد الاهداف ، يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الاهداف ، حيث يجتمع المدراء دورياً مع مرؤوسيهـم لتقييم مدى التقدم.

وعادة ، تربط الترقيات والزيادات على الرواتب بعملية وضع الاهداف وتحقيقها ، حيث يتلقى المدراء الذين حققوا اهدافهم مكافآت اعلى من هؤلاء الذين لم يحققوا اهدافهم .

ان علانية نتائج تقويم اداء الموظفين وفقاً لنظام الادارة بالأهداف يعرف الافراد بمستوى ادائهم وينمي روح المنافسة بينهم ويدعوا الرؤساء الى توكي روح العدالة والموضوعية.

ومن اهم مزايا هذه الطريقة انها تحفز افراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في الوضع اهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الاهداف التي شاركوا هم في وصفها . ان من عيوبها صعوبة تطبيق الادارة بالأهداف عندما تكون تلك الاهداف نوعية.

(جودة.2015.ص 264-265)

يرى الباحث ان تقييم الاداء مهم جدا في المؤسسات والهيئات الرياضية فبدون تقييم لا يكون هناك تقويم للعمل المقدم فالتقييم هو وظيفة تساعد الرئيس في معرفة مدى مردود المرؤوس في المنظمة او المؤسسة او القطاع فيحتاج الى استمرارية وتقييم دائم يومي واسبوعي وشهري وفصلي وسنوي لنقوم من خلال النتائج المتوصل اليها بمكافأته او معاقبته ببساطة نقول للمحسن احسنت للمسيء استأت بالتشجيع والمحاسبة كما نرى ان الطرق الحديثة في تقييم الاداء تظهر في الادارة

بالأهداف فأى موظف امامه هدف وكل اهداف الموظفين هم اهداف المؤسسة فلما نقول ان هناك فريق رياضي له هدف الصعود او تحقيق نتائج ايجابية في الذهاب او الاياب فكل موظف يعمل جاهدا من اجل وضع سهم الهدف اتجاه الهدف المخطط له مسبقا من طرف المؤسسة ونرى في واقعنا ان تقييم الاداء على مستوى قطاع الحماية المدنية مبني على المحاببات وغير من الامور التي لا تساهم بالشكل الايجابي والذي يعطي كل ذي حق حقه .

6-4 الأجر والحوافز:

1-6-4 مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء.

2-6-4 أهميتها:

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية)

(باري كشواي، 2006، ص167).

- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.

- تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).

- الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.

- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).

- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى.

3-6-4 أنواعها:

لقد تعددت أنواع الحوافز إلا أننا سنذكر منها:

1-3-6-4 الحوافز التنظيمية:

وهي الحوافز التي تتيح وتسمح للمنظمة أو المؤسسة باستغلال مواردها البشرية أحسن استغلال، في سبيل تحقيق

أهدافها وتنقسم إلى:

1- الحوافز الداخلية والخارجية:

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال

ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال

وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة (جهة خارجية هي الإدارة)).

ج- الحوافز المالية وغير المالية:

الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكتبي، راحات عمل مناسبة... الخ

د- حوافز الأداء وحوافز العضوية:

حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة (عادل محمد زايد: 2003، ص 393، 416).

ومما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ (التحفيز لتحسين وزيادة أداء الأفراد).

4-6-4 نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء

العاملين.

1-4-6-4 نظم الحوافز الفردية:

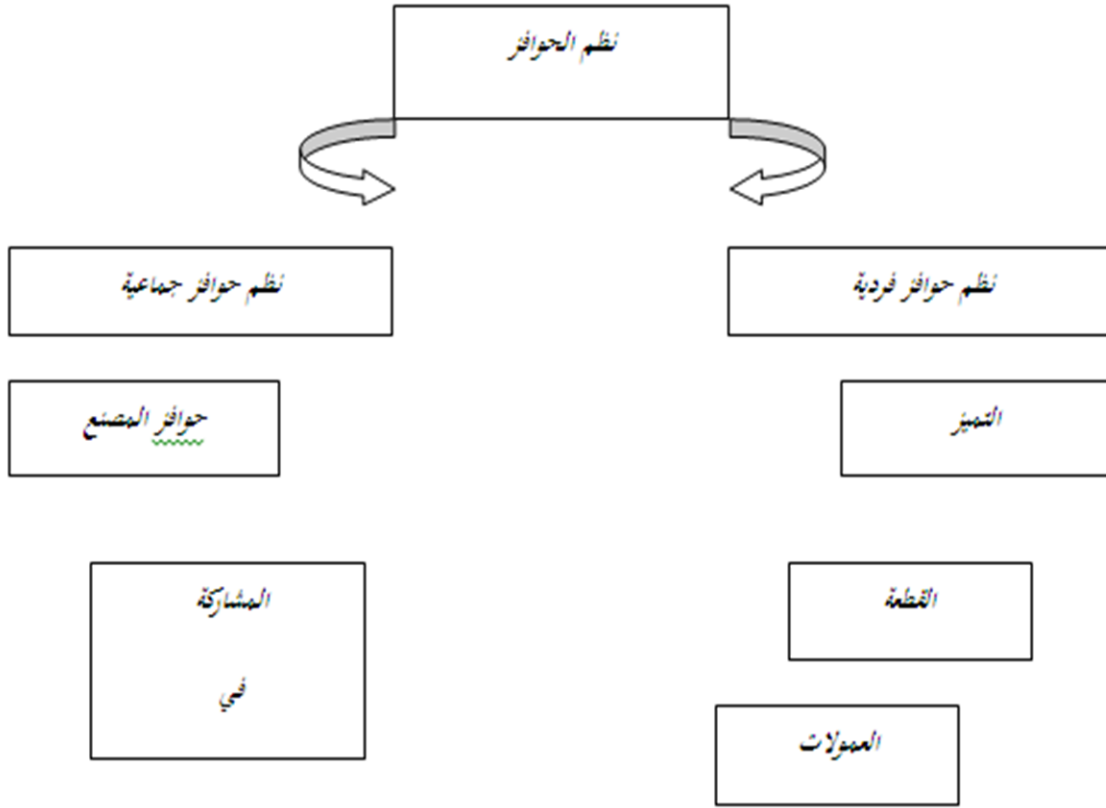
هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعملات.

2-4-6-4 نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ

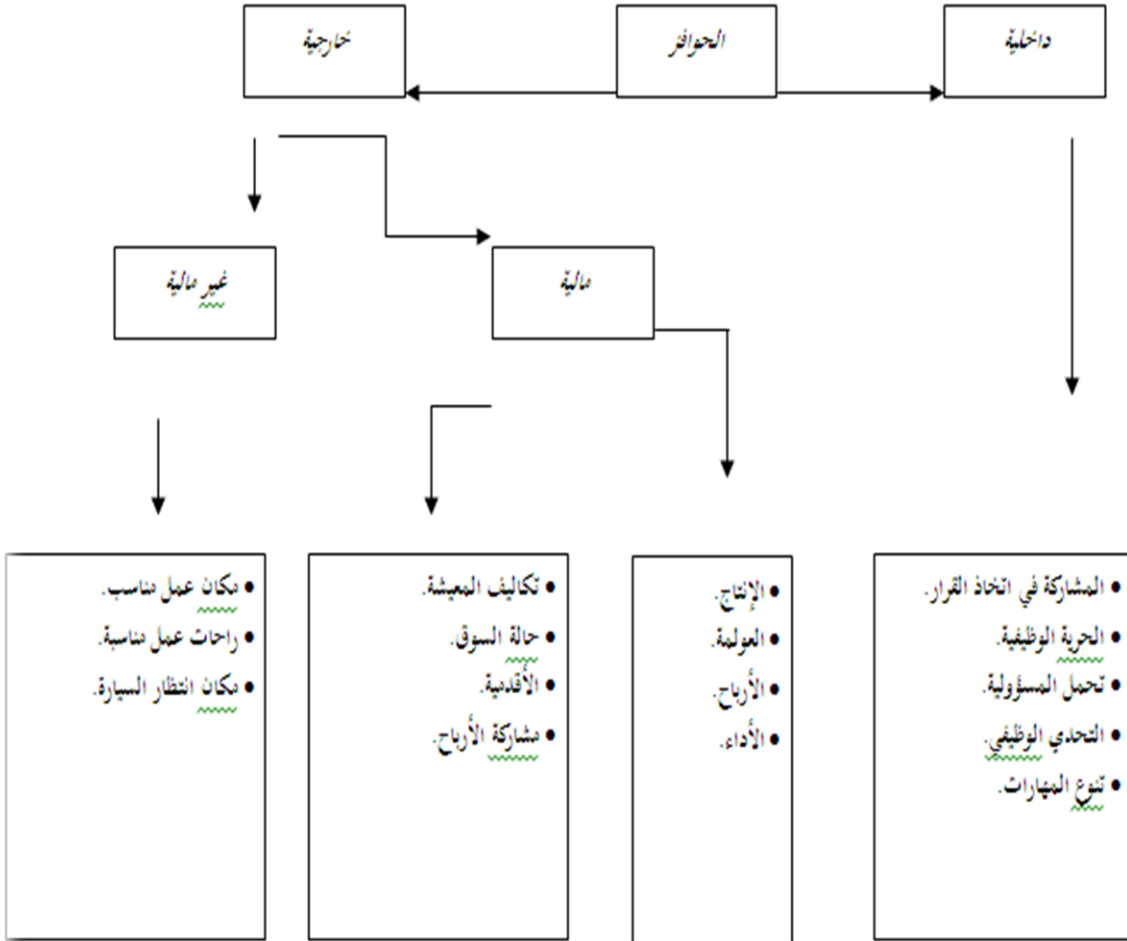
لا يمكن تقديم الحوافز فردياً بل جمعياً، وهذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم 6 نظم الحوافز

وفيما يلي نبين أنواع الحوافز.



شكل رقم 7 هيكل الأجور والحوافز

(عادل محمد زايد ، 2003 ، ص 389)

يرى الباحث ان للحوافز اهمية بالغة في المؤسسة او المنظمة سواء كانت اقتصادية او رياضية فالحافز هو وظيفة غريزية قبل ان تكون علمية فالكل له اهداف من اجل الحصول على حافز سواء كان مادي او معنوي فجل المؤسسات الرياضية الفرق والاتحادات تعتمد بشكل كبير على نظام الحوافز والاجور والعلاوات من اجل تشجيع موظفيها على تحقيق اهداف المؤسسة ككل فبدون حافز مادي او معنوي لا يكون هناك مردود ووصول الى الاهداف المنشودة . وكنظرية شرطية يرى الباحث ان جل العالم الحديث والتسيير الاداري الحديث لإدارة الموارد البشرية يعتمد في جوهره على نظام الحوافز .

عند حديثنا على كل الوظائف المذكورة سالفا نبرز وجهة نظرنا ان لا تطبيق لكل الوظائف بدون مختصين في الميدان أي ادارة الموارد البشرية وانها ليست مقتصرة على المؤسسات الاقتصادية او الصناعية فقط بل تساعد على تنمية وتطوير الفرق الرياضية والقطاعات العسكرية والشبه عسكرية خصوصا في التخصصات الرياضية اذ نرى ونعتقد ونحزم ان لإدارة الموارد البشرية من خلال كل وظائفها الهامة فعالية تساهم وبشكل جلي في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية .

كما نشير ان ليس كل مدير او رئيس مصلحة حالي يستطيع ان يسير نظام الموارد البشرية وفق لوظائفها الا اذا كان ذا دراية وله دورات تدريبية وخبرات في هذا المجال لكي يعطي مثال للتسيير الاداري المحترف.

من خلال التحليل الميداني ان ادارة الموارد البشرية تتأثر بشكل واسع من التشريعات والقوانين واللوائح التي لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصا ما نراه في بعض القطاعات التي لا يوجد فيها تنظيم اداري محكم مثلا في بعض المؤسسات الشبه عسكرية كقطاع الحماية المدنية لا يعتمد اطلاقا على نظام الموارد البشرية بالرغم من هذا القطاع حساس ويفوق تعداده اكثر من 70 الف موظف . وله انتشار واسع على المستوى الوطني .

5- الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي:

من ابرز الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الامريكاني ديف ارشل (davidurlich) في كتابه " نصير الموارد البشرية" ، ويعد احد ابرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة افضل 200 شركة في العالم ، يعتقد ديف ارشل ان ادارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها ، وان هناك دورا جديدا يجب على ادارة الموارد البشرية القيام به، ويرى ان ادارة الموارد البشرية الحديثة يجب ان تقوم على اربعة ادوار رئيسية لتكون معاصرة وفعالة والادوار هي :

5-1 لادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يقصد بها مشاركة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

5-1-1 ادارة التغيير:

ان تقوم ادارة الموارد البشرية بدور كبير في ادارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة المتغيرات

البيئية والمنافسة الشديدة ، ومساعدة المنظمة على تطوير التنظيمي من خلال اساليب ادارية حديثة مثل ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات(المندر).

5-1-2- ادارة تطبيق البنية التحتية :

يقصد بها اعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات واجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصور جيدة، وتكون متاحة للموظفين بموقع المنظمة الالكترونية.

5-1-3- ادارة مساهمين العاملين:

بمعنى اعداد السياسات والاجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها ، وتشجيع الموظفين المبدعين ، واطاحة الفرصة لهم في تنفيذ ابداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل ، او نظم اجراءات العمل .

مما سبق يتضح ان اهم الادوار الحديثة التي يجب ان تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمة هو مساعدتها في تطبيق الاساليب والمداخل الادارية الحديثة ، ومن اهمها مدخل ادارة الجودة الشاملة.

(عادل احمد الساعدي،2016.ص 5-6)

5-2 مفهوم التنمية الادارية لادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي:

يرى جمال محمد علي 2008 ان التنمية تعني عملية الانتقال من حالة الى حالة اخرى افضل وهي فن وعلم التطوير بمختلف اشكاله ، فالتنمية هي عملية وتطوير وارتقاء تؤدي الى رفع مستوى المجتمع بمختلف جوانبه من مستوى اقل الى مستوى اعلى .

ويذكر ابراهيم درويش انه ليس هناك ادنى شك في ان التنمية الادارية ، تعتبر احد العوامل الرئيسية للتنمية الاقتصادية ، والاجتماعية والثقافية ، ويرجع السبب في ذلك الى لضرورة وجود اجهزة ادارية فعالة ، وقوى عاملة مدربة ، ونظم مرنة تمكن الدولة من رسم خطط اقتصادية ، واجتماعية وثقافية سليمة ومن ثم وضعها موضع التنفيذ ، وفي هذا المجال فقد اكد الجميع على ان تحسين اوضاع الادارة يعتبر الشرط اللازم لان النجاح يمكن تحقيقه على صعيد التنمية الوطنية ويؤكد ان الاداري المؤهل يساهم بشكل كبير في دفع عجلة التنمية وانجاحها من خلال الدور الذي يقوم به ، اذ لا يمكن لاي دولة مهما تعاضمت اماكانياتها المادية ، وتاكدت ارادتها على تحقيق الانماء الشامل لشعبها على الصعيد الاجتماعي ، والاقتصادي ، والثقافي، وان تحقق الكثير في المجال المذكور ما لم تتوفر لها الادارة المؤهلة للاضطلاع بتلك المهمة الاساسية الخطيرة ، وبالتالي ما لم تؤمن للاداري من احتياجاته من الاعدادات والتدريب والتنمية.

ومن خلال هذه التعاريف للتنمية الادارية يرى المؤلف رمضان بوخرص انها مرتبطة بشكل اساسي بالعنصر البشري وهو احد ركائزها وتقوم على اساس تطوير سلوكه وتنميته من جميع جوانب ومتطلبات التقدم والرقي في الاداء الوظيفي وعليه لا بد من الاشارة الى مفهوم التنمية البشرية لما له من اهمية كبيرة في هذا الجانب.

ويرى الباحث ان التنمية الادارية تهتم بتطوير وترقية سلوك الفرد وفقا للمتطلبات الوظيفية التي تواكب التطور الحاصل في مجال ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.

5-2-1 مفهوم التنمية البشرية:

فالعنصر البشري في المجال الاداري بصفة عامة هو المتغير الاهم في عملية التنمية حيث ان رفع كفاءة المنظمات تعتمد على التنمية البشرية ، فاذا كان راس المال والتكنولوجيا متقدمة للغاية ، فلا يمكن استخدامها وادارتها بدون الموارد البشرية ، اما عن التنمية البشرية في المجال الاداري الرياضي ويرى جمال محمد على 2008 ان التنمية البشرية في المجال الرياضي تختلف بناء على الانشطة الرياضية ، وايضا اذا كان الهدف تعليمي ، او اداري ، او تحكيمي ، او تدريبي، فكل عمل يحتاج تنمية بشرية ذات طبيعة خاصة تتناسب مع نوعية النشاط والمرحلة السنوية والمستوى الذي يقوم فيه الفرد بالعمل ، ومن هنا فالتنمية البشرية هي تنمية شاملة للانسان، ولذا كانت التنمية الادارية احدى مجالات التنمية البشرية بل واهمها نظرا لان الادارة هي ادارة الافراد.

(رمضان بوخرص، 2018، ص 231-232-233)

كما يفسر الباحث على ان التنمية البشرية هي تنمية لسلوكات الفرد بما يتناسب والنشاط الرياضي المخصص وفقا للبرنامج المسطر سالفًا والهدف المراد الوصول اليه .

5-2-3 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعتبر عملية تنمية القوى العاملة الهدف المحوري الذي يشغل جميع المهتمين بتنمية وتطوير المجتمع باعتبار أن العنصر البشري هو أهم أصل ومورد في تحقيق كفاءة وفعالية النظم المؤسسية ، كما يسهم بنصيب وافر في زيادة الإنتاج وتنمية مصادر الدخل القومي، كما أن تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها و زيادة امكانياتها يستوجب العناية بالمحاور الجوهرية الهادفة لتأمين استمرارية و كفاءة القوى العاملة.

(التونسي، 2001، ص 43)

ومن بين أهم الوسائل التي تساعد على تنمية الموارد البشرية التدريب أو البرامج التدريبية التي تبنى على أساس الاحتياجات المهنية التي يتم ملاحظتها خلال أداء الموظف لعمله ، وتسجيل مواطن الإيجابية وما دونها حتى يتم تثبيت ما هو جيد في أدائه ومحاوله تحسين مواطن الضعف فيه ،وهي من بين أولى أولويات الموارد البشرية وأهم وظائفها تنمية المهارات الوظيفية للعنصر البشري حتى نزيد من كفاءة وفاعلية أدائه لمهامه.

فالتنمية الإدارية هي "أية محاولة تستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري، ومن ثم فإن الهدف النهائي من هذه البرامج إنما يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها".

(جاري، 2003، ص 282)

فالعنصر البشري في المجال الاداري بصفة عامة هو المتغير الالم في عملية التنمية ، حيث ان رفع كفاءة المنظمات تعتمد على التنمية البشرية ، فاذا كان راس المال التكنولوجيا متقدمة للغاية ، فلا يمكن استخدامها وادارتها بدون الموارد البشرية ، اما عن التمية البشرية في المجال الاداري الرياضي .

يرى جمال محمد على (2008) ان التنمية البشرية في المجال الرياضي تختلف بناءا على اختلاف الانشطة الرياضية ، وايضا اذا كان الهدف تعليمي ، او اداري ، او تحكيمي ، او تدريبي، فكل عمل يحتاج تنمية بشرية ذات طبيعة خاصة تتناسب مع نوعية النشاط والمرحلة السنية والمستوى الذي يقوم فيه الفرد بالعمل ، ومن هنا فالتنمية البشرية هي تنمية شاملة للانسان ، واذا كانت التنمية الادارية احدى مجالات التنمية البشرية بل واهمها نظرا لان الادارة هي ادارة الافراد.

(رمضان بوخرص، 2018، ص233، 232)

ويرى الطالب الباحث ان تنمية الموارد البشرية هي الرفع من الكفاءة والمردودية في العمل المقدم في الهيئات الرياضية وغيرها وتعد التنمية هي الحلقة الاساسية خصوصا في المجال الرياضي بالاعتماد على التدريب الخاص والعام للموارد البشرية وتكوينهم بشكل دوري ومستمر واعدادهم من اجل تقديم خدمة عمومية وتحسين مستواهم الاداري في شتى الميادين . ان تنمية الموارد البشرية في المجال الرياضي تعد من بين اهم الاهتمامات التي تظهر في الساحة الرياضية العالمية فجل النوادي والهيئات الرياضية العالمية يرتبط تسييرها الاداري ارتباطا وثيقا بالتنمية الفردية والجماعية للعنصر البشري من خلال تطبيق التكنولوجيات الحديثة والاستثمار فيه بشكل فعال ليعطي لنا مخرجات ومردودية واضحة المعالم والنتائج المضمونة على الصعيد الفردي او الجماعي ككل.

3-5 مفهوم التدريب الإداري للموارد البشرية في المجال الرياضي:

لقد أصبح التدريب الإداري في الوقت الحالي، ضرورة حياة لأية منظمة أو مؤسسة طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التوازن في مقومات حركتها-الموارد البشرية، المادية...الخ-مع التطورات المتسارعة حولها وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية التدريب الإداري ووظيفته الأساسية لذي تسعى المنظمات بشكل مستمر لتأهيل العنصر البشري من خلال التدريب ليبقى على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

إن كل تنظيم له أهداف يسعى إلى تحقيقها، وهذا من خلال أفراد مؤهلون وقادرون على أداء أدوارهم ومهامهم بالكفاءة المطلوبة، ويحصلوا منه بالمقابل عل ما بلبي بعض احتياجاتهم فتغدو العلاقة بينهم علاقة تبادل وتكامل. حيث تقتضي مصلحة التنظيم الاحتفاظ بهم عاملين أكفاء يبذل المال والجهد من أجل ذلك. ومصلحة العاملين التي تكمن في إبقائهم في التنظيم الذي يوفر لهم المناخ الملائم من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة

(عبوي، 2006، ص206)

1-3-5 أهمية التدريب الإداري: إن التطورات الهائلة في مجال الإدارة التي رافقت التكنولوجيا والتحولت التي تشهدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وضعت التدريب في مقدمة الوسائل المؤدية إلى الحصول على الوظيفة و ملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشدد على أهمية التدريب الإداري كخيار استراتيجي في تنمية الموارد البشرية، "فالتدريب هو الوسيلة الممكنة والسريعة لاستيعاب كل ما هو جديد في القرن العشرين من علوم وتكنولوجيا ومعلومات تزحف إلينا بمعدلات مخيفة

(ساعاتي، 1998، ص15.14)

2-3-5 ويمكن أن تبرز أهمية التدريب من خلال ما يلي:

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستجدات في طرق الإنتاج.
- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعمولة.
- التغير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم وعليه فالتدريب يعد مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتهم وتطوير أداء العمل.

3-3-5 أهداف التدريب الإداري:

إن الهدف الأساسي لعملية التدريب، هو سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة وبين مواصفات شاغل الوظيفة، وهذا بغرض الوصول بقدرات ومعارف الفرد العامل لأداء الأنشطة والمهام الموكلة إليه على أحسن وجه، وقد ذكر الطعاني أهم أهداف عملة التدريب الإداري كما يلي:

- 1) زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- 2) إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية.
- 3) تنمية الاتجاهات للمتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم.
- 4) مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
- 5) صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- 6) رفع الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

(الطعاني، 2007، ص31)

4-3-5 مبادئ التدريب الإداري:

لكي يحقق التدريب الهدف منه يجب الأخذ بمبادئه، ولقد أورد (تريسي) العديد من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها وهذه المبادئ هي كما يلي:

- يتطلب التدريب الدعم والتأكيد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين.
- أن تركز أنشطة التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب ومعالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وليس على المشكلات الإدارية تتمثل في مشكلات الأداء التي ترجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء.
- أن تلي البرامج احتياجات المنظمة والموظف ويجب أن تشمل كل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المنظمة.
- يجب أن تتكامل برامج التدريب مع فلسفة المنظمة وان تهيئ الفرص لتطبيقها ويجب ان تكون موضوعات التدريب المقدمة متوازنة ومنظمة ومسلولة بشكل جيد. وان تراعي بشكل كافي الاختلافات في الاحتياجات والقدرات , كما يجب أن توفر مرونة كافية للمديرين والمتدربين وان تستجيب للتغير.
- أن يتم التحقق من صلاحية البرامج التدريبية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها على نظام واسع.
- أن تتضمن البرامج التدريبية قنوات للتقويم والمعلومات المرتدة ووسائل تسمح بالتنقيح وتحديث واستمرارية فاعلية البرامج التدريبية.
- أن تتيح البرامج التدريبية فرصا وفيرة للمتدربين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبها.

(تريسي وليم، 2004، ص27)

ومن خلال ماسبقيستنتج الباحث ان للتدريب الاداري اهمية بالغة لدى ادارة الموارد البشرية فيتيح للفرد الفرصة من اجل اكتساب مهارات في ميدان تخصصه في المنظمة او الهيئة التي يعمل بها وتقديم مردود طيب خلال المسار المهني المتبقي ليفيد نفسه وزملائه ومرؤسيهوهذا ماينعكسبالايجاب على الهيئات الرياضية وخصوصا في ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي التي تعتمد بشكل مدقق على التدريب الاداري الذي اضحى من المقومات الاساسية لتطوير معارف ومهارات العامل المكتسبة واعطاء دفعة قوية من اجل تطوير الجانب الاداري بالوسائل والاساليب المتطورة كما انه في حاجة الى تدخل ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها خلال التدريب الاداري.

6- ادارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي:

إن إدارة الجودة في العمل الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة:

فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين ، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على إنها (فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات

(عطية - 2005 - ص322)

لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل. أما في مجال العمل الرياضي فقد ذكر

(الشافعي - 2003 - ص62)

كما يراها بوخرص ان ادارة الجودة الشاملة هي اسلوب لضمان بقاء المنظمة في مجال تنافسي معين وتأكيد الربح والكفاءة والفعالية القصوى للمؤسسة ، والعمل بطريقة صحيحة وتعاونية باداء متميز وهي نظام لتغيير جوانب عديدة داخل المؤسسة والهيئة ، واهم هذه الجوانب (فكر، يلوك، قيم، معتقدات تنظيمية، وكذلك المفاهيم الادارية).

(بوخرص،2018،ص214)

كما يراها الطالب الباحث على انها القيام بافضل مايجب القيام به تجاه العاملين طاقم اداري وفني مدربين ولاعبين من اجل تقديم اداء بكفاءة عالية وفعالة في المؤسسات الرياضية من اجل تحقيق الاهداف المسطرة في المدى القريب والمتوسط والبعيد.

ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو " تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب".

كما انها تعني (" التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات الرياضية)". وان أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة .

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكالاً عدة عند تواجد المواءمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو بمحالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية . إضافة إلى أهمية تناسب تكلفة إعداد البطل أو النشاط بالنسبة للمراد تحقيقه.

1. توفر القيادة الادارية الفاعلة

2. التعليم والتدريب والتحسين المستمر

3. التخطيط

4. الهيكل التنظيمي وتطوير المستويات الادارية
5. توافر وسائل الاتصال المناسبة
6. استخدام مبدأ التحفيز مع القياس والتقويم

(<http://www.al-malekh.com>)

1-6 مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

- التركيز على العميل.
- الوقاية من الاخطاء والانحرافات قبل الوقوع فيها .
- تدعيم الافراد.
- انتهاج المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.
- التركيز على النتائج والمعلومات معا.
- تحسين التعليم والتدريب والتكوين.
- التغذية العكسية من المستهلك.

2-6 متطلبات ادارة الجودة الشاملة :

- دعم تاهيل الادارة العليا لبرامج ادارة الجودة الشاملة وتمثل في الاعلانات عن تطبيق هذا المفهوم في جميع المستويات الادارية والعالم بمختلف مستوياتهم وتخصيص الامكانيات اللازمة من موارد مالية وبشرية ، والالتزام بالخطط والبرامج والسياسات .
- توجيه العملاء يكون من خلال انشاء نظام معلومات يمكن من خلاله للمنظمة معرفة موقعها .
- وانتاجها وكذا منافسيها ، والحرص على تحديد وتحليل الاحتياجات وتوقعات العملاء وتنمية العلاقات بينهم .
- تهيئة مناخ العمل وثقافة منظمة يتمثل في نشر الوعي وخلق ثقافة الجودة لدى العاملين وتنمية احساسهم هذا هو اصل التسمية لهذا المفهوم.
- قياس الابداعات الانتاجية والجودة الشاملة . وفي هذا السياق ، يرى Reph: " ان اهم المتطلبات وجود نظام قياس دقيق مبني على الاساليب الاحصائية لتقييم الاداء والعمليات والانشطة".
- الادارة الفعالة للموارد البشرية .
- التعليم والتدريب والتكوين المستمر للافراد العاملين:
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة في تحسين الانتاجية .

- تبني الانماط القيادية المناسبة كمدخل لادارة الجودة الشاملة (بمعنى ضرورة وجود منسق رئيسي لهد الفكر .)
- تاسيس نظام معلمات لادارة الجودة الشاملة .

(رمضان بوخرص، 2018، ص 215-216)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعة لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسات الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى , وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية , وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسة الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلا للنواحي الرياضية والاقتصادية , وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها وهذا بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقا لمتطلبات السوق.

واقترح نماذج تحدد أحوار اللاعبين وانتقالهم ترتبط بمواصفات اللاعب والنادي والمشتري والبائع والظروف المحيطة بعمليات الانتقال وجمع البيانات المتوفرة والتي تحدد المبالغ المتفق عليها بين اللاعب والمؤسسة الرياضية في مدة العقد ومدى تأثير ذلك على رفع مستوى اللاعبين وإمكانياتهم .

إن عدم وجود تشريعات تدرج ضمن مجالات الاستثمار وحرية في العمل الرياضي هو نتيجة افتقار الوعي بأهمية الاستثمار الرياضي وعدم تطبيق أساليب حوافز وتشجيع القطاع الخاص بالاستثمار الرياضي إضافة إلى عدم اقتناع المؤسسات المالية بالرياضة وما يمكن إن تحققة عند استثمار مجالاتها وعدم القناعة عند المستثمرين أيضا لكونهم يهتمون بحاجاتهم الشخصية والعائد المادي لهم أكثر من اهتمامهم بالمؤسسة الرياضية التي يستثمرون أموالهم فيها .

ولهذا وجب على المؤسسات الرياضية أن تفكر بشكل جاد على تقديم أساليب تسويق للخدمات الرياضية لكافة الفرق والهيئات المحلية والعربية والعالمية على النحو التالي :

1. الإنشاءات و الملاعب والفندقة التي تمكنها لان تكون قرية اولمبية متكاملة مستقبلا
2. الصالات الرياضية متعددة الأغراض والأدوار
3. إنشاء صالات للرياضة العلاجية والتوسع ببرامج السياحة العلاجية
4. ممارسة الأنشطة المائية (التجديف- السباحة - صيد السمك - الشراع).
5. إنشاء مختبرات في مجال (الفلسفة- علم النفس علوم الحركة - المنشطات- البايوميكانيك
6. تسويق برامج لتحسين اللياقة البدنية والصحة العامة وتوفير مستلزمات وأماكن تطبيقها.

7. العمل على زيادة عدد المشاركين أو الممارسين للرياضة
 8- رفع مستوى كفاءة الأداء للاعبين بالألعاب الفردية والجماعية وتطويرهم وانتقاء الموهوبين منهم
 9- التمسك باللاعبين المميزين مع زيادة عوامل التحفيز ومتابعة انتقاهم لرفع مستواهم
 وفي هذا المساق قام (سيار - 2006) بدراسة لبناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة للأندية الرياضية بمملكة البحرين وذلك من خلال :

1. تحديد البناء الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية
2. تحديد المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية 3- تحديد الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية 4- تحيد معايير رضا العميل في الأندية الرياضية.
5. تحديدي أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية
6. تحديد جودة البرامج التدريبية للعاملين في الأندية الرياضية وقد أوصى بضرورة:
1. تهيء إدارة الأندية الرياضية المناخ الفكري والثقافة التنظيمية المواتية للتجديد والتغير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
2. أن تتحول الإدارة بالنادي في توجهاتها وممارساتها الى اللامركزية التي تحفز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار
3. أن يتضمن الهيكل التنظيمي للإدارة اقل عدد من المستويات الإدارية وذلك لاختصار المسافة بين أعلى المستويات وأدناها لزيادة فاعلية الاتصال
4. سيادة روح التفاهم والانسجام بين جميع العاملين وتنمية روح الفريق الواحد بينهم
5. زيادة البرامج التدريبية
6. الاستثمار الأمثل للموارد المادية
7. إنشاء وحدة تنظيمية للإشراف على الجودة
8. اختيار القيادات الواعية والمتميزة
9. استخدام إدارة النادي التقويم الحقيقي للأداء ورضا المستفيدين

(<http://www.al-malekh.com>)

7- الهندرة في المجال الرياضي:

1-7 مفهوم إعادة الهندسة ومبادئها:

يقصد بإعادة الهندسة Re . Engineering التي يطلق عليها بعض الكتاب الهندرة , الإعادة من جديد أما engineering تعني الهندسة وهي تطبيق القواعد الرياضية والعلمية لغرض الحصول على نتائج عملية مثل التصميم والبناء والترتيب.(الجزراوي ,2000) اعاد ظهور تطبيقات إعادة الهندسة الى الأذهان مع بداية النصف الثاني من الثمانيات

وتطويرها في التسعينات وما بعدها , المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الادارة والتنظيم ،وتتوقع الكتابات المعاصرة ان الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة للمبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخا صارما حيث ان التحسينات التدريجية لا تكفي لمواجهة التحديات القادمة. (محبوب,2003) اذ يواجه المدراء في المنظمات تحديات بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية والآخر في البيئة الداخلية للمنظمة تتطلب إعادة تغيير أنماط العمل لمواجهة هذه التحديات.

وهناك العديد من وجهات النظر في تعريف مصطلح إعادة هندسة العمليات اذ تعرف:

إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات و الهياكل التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة.(مرسي,2003).
ونلاحظ في التعريف انه ركز على العمليات ذات القيمة او التي تولد قيمة مضافة في المنظمة الذي تتبع تعظيم التدفقات النقدية وزيادة الانتاجية .

تمثل إعادة الهندسة البداية من الصفر وليس اصلاح الوضع الحالي والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية وكذلك من وسائل وإجراءات التشغيل التي تستخدم حاليا وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات.

(مرسي,2003) يركز هذا التعريف على الاعادة من الصفر اي اعادة بناء المنظمة والعمليات من جديد وصولا الى الجودة المطلوبة .وهذا المفهوم ينطق على المنظمات التي تواجه التغيير التكنولوجي في وسائل العمل بشكل كبير.
وعرفت أيضا بانها تمثل التغيير الشامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة التفكير بشموليه تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها تثبت رسوخا صارما.(محبوب,2002).ركز هذا التعريف على تغيير التفكير التنظيمي وتغيير الإجراءات والمبادئ التي تقوم عليها المنظمة .

وعرفت بكونها استعراض متكامل لعمل الوظائف الأساسية واعادة تصميمها لجعلها اكثر فاعلية وقدرة للوصول الى اعلى جودة لضمان ان المنافع المتحققة من التفاعلات الجديدة ممكن فهمها وإدراكها .

(Raymand,1996) ركز هذا العالم على إعادة هندسة العمليات للوظائف الأساسية في المنظمة بغرض إحداث انقلاب في المنظمة ككل .اي إحداث تغيير في الأجزاء لينعكس التأثير على الكل اي اجراء حالة من التدايب واكساب الكل عزم مضاعف .

وتمثل اعادة هندسة عمليات في المنظمات الصناعية بغض النظر عن حجمها او نوعها إعادة تصميم او اختراع كيفية عمل الافراد خلال يوم العمل وتمثل مفهوما شاملا ، وهذا يجعل جميع الافراد داخل المنظمة يعملون كوحدة مترابطة مع العمليات او كمالكين لها . ويرتبط مفهوم اعادة هندسة العمليات مع مفهوم ادارة الجودة الشاملة وظهور احدهما يؤدي الى ظهور الآخر في السنوات اللاحقة. (Julie et al,2009) نلاحظ من التعاريف أنفة الذكر انها ركزت:-

التغيير الجذري الشامل اما بإحداث تغييرات على مستوى المنظمة ككل او تغيير جزئي من خلال الأقسام.

سعي المنظمات الى تحقيق هدف الجودة وتقديم افضل المخرجات المميزة بجودتها للوقت والتكلفة المناسبة إعادة الهندسة تشمل كل من المنظمة والإدارة اذ ليس كافيا ان نقوم بإعادة هندسة العمليات دون إعادة هندسة النظم الادارية وكسر حالة مقاومة التغيير .

ويرى الدليمي ان إعادة الهندسة ((كونها انقلاب على الواقع السائد وبناء وتصميم جديد شامل بالاعتماد على كيان قائم اصلا من اجل تقديم افضل الخدمات وجودة عالية وباقل وقت وتكلفة مناسبة.(الدليمي,2005) وهذا التعريف يركز على التغيير التام للنظام وصولا الى جودة الخدمة او المنتج .

تأسيسا على ذلك فان التعريف الاشمل الذي يرى الباحثين انه يعطي صورة واضحة لإعادة الهندسة ((إعادة تصميم وإحداث تغيير محسوب في أجزاء النظام القائم يؤدي الى مضاعفة التأثير في جودة المنتج او الخدمة وينعكس ذلك على المنظمة ككل)).

كما يراها الاستاذ الدكتور رمضان بوخرص بانها احداث تغيير شامل لكل مستويات المؤسسات الرياضية وتحديد لكل الطرق والاجراءات اللازمة بدقة التي من شأنها إعادة رسم سياسات او برامج جديدة تتماشى مع التطورات الحديثة وكذى تصميم جذري للهيكل التنظيمي مما يسمح بالنهوض بمستوى وجودة الاداء وزيادة القدرة الانتاجية وفق المعايير والمقاييس المطلوبة عالميا مايدعم علاقة المنظمة الرياضية والافراد مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي وتتمين نتائج الانجازات وتحقيق رضا المستفيدين والمجتمع الرياضي ككل .

ويراها الطالب الباحث على انها تحديد لكل الاساليب السبل اللازمة للنهوض بالمنظمة الرياضية التي تواكب الحداثة بالاستشراف والتخطيط وفق للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية من اجل اداء ومردود متميز للمؤسسة الرياضية مما يعطي رضا من طرف المورد البشري والمجتمع معا.

2-7 مبادئ الهندرة:

- التنظيم على اساس النتج وليس المهام .
- إعادة النظر في كل الانشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة الى المستفيد.
- الحصول على معلومات من المصدر المناسب .
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل .
- معرفة نقاط الضعف من الجذور.

(بوخرص،2018،ص 225-226)

3-7 أهداف وأهمية إعادة الهندسة Reengineering:

يمكن تحديد اهداف اعادة الهندسة في المنظمات القائمة من خلال:

سرعة انجاز الخدمة، تحقيق قيمة مضافة، مواجهة التغيرات الحاصلة بكفاءة وفاعلية .

إزالة العمليات التي تسبب الهدر بالكلفة وتطوير الخدمات المقدمة للزبون ،كفاءة افضل، انتاجية عالية

(الجزراوي,2000)

المرونة في انجاز الخدمة ، القدرة التنافسية، الحصول على تكنولوجيا متطورة لسرعة انجاز الاعمال ،تقديم الخدمات

بجودة عالية. (مرسي,2003)

التحسين المستمر للعمليات والمخرجات .

وتأتي الأهمية لإعادة الهندسة من :

يمكن تطبيق اعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء كانت خدمية ام انتاجية.

تنفذ على منظمات قائمة ولا تزال تعمل.

تساعد على انجاز الاعمال باقل وقت وجهد وتكلفة .

تمكن المنظمات من الانتقال الى التكنولوجيا المتطورة.

ادخال تقنيات واساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جودة المنتج او الخدمة.

4-7 علاقة ادارة الجودة الشاملة بالهندرة الادارية :

ان العلاقة بين الجودة واعادة الهندسة من خلال التطوير الاداري الذي يمثل احد المفاهيم التي تقع تحت مظلة

التحديث المستدام لكافة مكونات المنظمة ، أي نجاح الفرد في تادية الوظائف والمهام المناطة به ومن ثمة جودة الخدمة المقدمة

ويتطلب التحسين المستمر للخدمة تبني ثقافة جديدة (ثقافة الجودة) الذي يمثل تغيير ايلوب المنظمة في التفكير

والتعليم والعمل ، ان التحسين المستمر للخدمة يعني ادخال الابتكارات المستمرة على الخدمة.

يمكن اعتبار الجودة الشاملة والهندرة الادارية وجهان لعملة واحدة ، حيث ان درجة التطابق والتكامل بين المفهومين

هو انهما مكملان بعضهما البعض ، وتعتبر ادارة الجودة الشاملة مطلب اساسي في تحقيق الهندرة بنجاح.

(بوخرص ،2018،ص226)

ان ادارة الموارد البشرية ليست حرة في وضع سياسات عمالة فيها يتعلق بالأفراد العاملين بها بل تتحكم في ذلك

بمجموعة من التشريعات واللوائح الحكومية وهذه اللوائح على سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار التعيين الاجور المرتبات

الترقية النقل ، نظم التأديب والحفز ، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية ، تقييم الاداء واعداد التقارير السنوية عن

العاملين ، التقاعد والاستغناء عن العاملين.

ومن جهة اخرى نجد كثرة التعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات يسبب المشاكل في تطبيقها ولذلك فان معيار الكفاءة لمديري ادارة الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الامام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.

(ادم رحمون .2016.ص119-120)

يرى الباحثمن خلال ما سبق ذكره وعلى ضوء اطلعنا وتحليلنا لجل المعلومات النظرية المكتوبة انفا نرى ان ادارة الموارد البشرية تشمل كل الاساليب الحديثة اثناء تسييرها للأفراد بالاعتماد على وادارة الجودة الشاملة والهندرة في المجال الرياضي التي اضحت ضرورة ملحة في كل المنظمات والمؤسسات الرياضية و الهندرة المعروفة بالهندسة الادارية والتطوير التنظيمي وادارة المعرفة التي نراها تجمع كافة المعارف السابقة بالإضافة الى التشريعات والقوانين واللوائح التي تضبط عمل ادارة الموارد البشرية من خلال النصوص التشريعية والتنظيمية والاوامر والقوانين الداخلية .

8- اهم قوانين وتشريعات إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي:

أخذت التشريعات الرياضية مركزا ممتازا خلال الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إذ حرصت معظم الدول على أن تتضمن دساتيرها نصوصا صريحة تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالرياضة والتزام الدولة بها كوسيلة تربية للنشء والشباب، ولما كان الدستور بصفة عامة هو التشريع الأساسي للدولة فوفقا لما يخوله الدستور تصدر التشريعات المنبثقة منه سواء كانت قوانين أو نظم أو لوائح أو قرارات، وكل منها يصاغ بواسطة السلطة التشريعية أو الأجهزة التنفيذية في الدولة حسب قوته، فالدستور هو قمة التشريع وأساس كل التشريعات القانونية في الدولة، والقانون يلي الدستور من حيث القوة، ويصاغ بواسطة السلطة التشريعية ويصدر باسم رئيس الدولة وعلى ضوء القانون فلرئيس الجهاز التنفيذي في الدولة حق إصدار التشريعات الفرعية للقانون وهي ما يطلق عليها "اللوائح" وقد يكون الغرض من هذه اللوائح توضيح طريقة تنفيذ القانون الصادر من السلطة التشريعية وتسمى باللوائح التنفيذية، أما إذا كان الغرض منها تنظيم وإنشاء هيئة أو مشروع فإنها تسمى باللوائح التنظيمية وهذه اللوائح التي تصدر من رئيس الجهاز التنفيذي سواء كانت تنفيذية أو تنظيمية لا ترقى إلى مرتبة القانون.

ويترتب على هذا التدرج في التشريع نتيجة هامة. بمقتضاها انه لا يجوز لتشريع أدنى مخالفة تشريع أعلى منه، فلا يجوز لتشريع فرعي كاللوائح أن تتضمن حكما مخالفا لتشريع عادي كالقانون، كما لا يجوز لتشريع عادي كالقانون أن يخالف قاعدة من قواعد الدستور. وعند تطبيق هذه المبادئ والمفاهيم القانونية على التشريعات في المجال الرياضي ابتداء من الدستور نجد الأتي:

- 1- تضمنت الدساتير نصوصا صريحة تفيد الأخذ بالرياضة كوسيلة تربية للشباب.
- 2- وبناء على ما نص عليه الدستور يصدر تشريع عادي أي يصدر قانون يتضمن إنشاء هيئة حكومية مسؤولة عن الرياضة في الدولة، وقد تكون هذه الهيئة وزارة أو مجلسا أعلى أو هيئة عليا أو غير ذلك.
- 3- وبمقتضى هذا يصدر رئيس الجهاز التنفيذي التشريعات الفرعية، أي اللوائح التنفيذية والتنظيمية لهذا القانون.

والقانون الصادر بإنشاء هذه الهيئة الحكومية المسؤولة عن الرياضة واللوائح التنفيذية والتنظيمية الصادرة بخصوصه هي التي تحدد كيفية إنشاء هذه الهيئة وأهدافها واختصاصاتها ومسؤولياتها وعلاقتها بجميع الوزارات والهيئات والمصالح والأجهزة الأهلية المعنية بالرياض.

(بوداود عبد اليمين، 2014، ص 10-11)

حيث مرت القوانين والتشريعات الرياضية في الجزائر عبر عدة محطات تاريخية هامة منذ بداية القرن 19 وامتدت من عهد الاستعمار الفرنسي للجزائر منذ 1901 قانون الجمعيات الفرنسي الى يومنا هذا .

8-1 أهم التشريعات الرياضية في الجزائر:

من 1962 إلى 1976 الحركة الرياضية تسيير بقانون الجمعيات الفرنسي 1901 مدعما بمرسوم 63 - 254 المؤرخ في 10 جويلية 1963 .

* 1976 المرسوم الرئاسي 76 / 81 المؤرخ في 28 أكتوبر 1976

كان أهم قرار أخذته الدولة الجزائرية حيث أعطى أهمية كبيرة للقطاع ، خاصة التكفل بالجوانب المالية وإنجاز المنشأة الرياضية الضخمة

* قانون ت . ب . ر . 89 / 03 المؤرخ في 14 فيفري 1989

وهو القانون الذي سمح باستقلالية الجمعيات والتنظيمات الرياضية ، وكذلك تنشيط الرياضة المدرسية .

* قانون ت . ب . ر . 10 / 04 المتعلق بتنظيم وتسيير الرياضة والنوادي الرياضية، كما حدد هذا القانون التأطير

الأساسي للمسيرين الرياضيين و المساهمة في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف

القانون 2012.

8-2 دراسة مقارنة لأهم التشريعات الرياضية في الجزائر:

بدراسة مقارنة لهذه القوانين نجد أنها متناقضة مقارنة مع الواقع ومتطلبات الرياضة ، وهذا بسبب مرجعية القوانين ، والغموض في تحديد المفاهيم .

وهذا راجع في رأينا إلى النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي بعد الاستقلال .

من 1962 إلى 1988 النظام الرياضي المعتمد مرجعيته مأخوذ من النظام الاشتراكي ، وبالمقابل اللوائح التنظيمية

والمفاهيم مرجعيتها التشريعات الفرنسية .

وفي قانون 03 / 89 و 10 / 2004 السياسة المتبعة هي الاقتصاد الحر (الليبرالية) وبالمقابل المفاهيم تنتمي إلى

الدول الشرقية (النظام الاشتراكي)

الى ان اصدرت الدولة الجزائرية القانون الاخير 05-13 مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 يوليو سنة 2013 ويتعلق بتنظيم الانشطة البدنية والرياضية وتطويرها. والذي احتوى في مضمونه على مايلي :

احتوى على 253 مادة قسمت على 15 باب

حيث عرف المشرع الانشطة البدنية والرياضية على انها تعتبر الأنشطة البدنية والرياضية عناصر أساسية للتربية تساهم في التفتح الفكري للمواطنين وتهيئتهم بدنيا والمحافظة على صحتهم
وصنف الانشطة كمايلي :

جاء القانون الجديد بتفاصيل اكثر من حيث تصنيف الأنشطة البدنية والرياضية حيث تناولها بدقة في تسع فصول
جاءت مرتبة على النحو الاتي :

- التربية البدنية والرياضية.
- الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية.
- الرياضة العسكرية.
- رياضة الأشخاص المعوقين.
- رياضة المنافسة.
- رياضة النخبة والمستوى العالي.
- الرياضة للجميع.
- الرياضة في عالم الشغل.
- الألعاب والرياضات التقليدية.
- من ناحية هياكل التنظيم:
- الباب الرابع: هياكل تنظيم وتنشيط الرياضيين.
- الفصل الأول: النوادي الرياضية.
- الفرع الأول: النادي الرياضي الهاوي.
- الفرع الثاني: النادي الرياضي المحترف.
- الفصل الثاني: الرابطات الرياضية.
- الفصل الثالث: الاتحادية الرياضية الوطنية.
- الفصل الرابع: اللجنة الوطنية الأولمبية.
- الفصل الخامس: اللجنة الوطنية الشبه اولمبية.

نلاحظ من خلال عرض هذه العناصر ما يلي:

عدم تطرق القانون للنادي شبه المحترف كما نجد في المقابل إضافة عنصر هام وهو اللجنة الوطنية الشبه اولمبية.
من ناحية البحث والتكوين:

الباب السابع: التكوين والبحث في المجال الرياضي

الفصل الأول: تكوين المواهب الرياضية الشابة.

الفصل الثاني: تكوين التأطير الرياضي.

الفصل الثالث: مؤسسات التكوين الرياضي.

الفصل الرابع: أجهزة توجيه وتنسيق ومتابعة التكوين الرياضي.

الفصل الخامس البحث العلمي في المجال الرياضي.

نلاحظ ان القانون الجديد اعطى أهمية كبيرة لميدان التكوين والبحث في المجال الرياضي.

من ناحية التمويل:

من اهم الإضافات الجديد التي ينص على تمويلها القانون 05-13 :

الرياضة المدرسية

الرياضة الجامعية

تربية وتكوين المواهب الرياضية الشابة

الرياضة الهاوية

رياضة الأشخاص المعوقين

الرياضة في عالم الشغل

ترقية الرياضة النسوية وتطويرها

كشف تعاطي المنشطات

الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية ومكافحته

الاجراءات التأديبية والعقابية ومكافأة النشاطات :

من خلال الاطلاع على الباب العاشر الذي ينص (مكافحة تعاطي المنشطات ومراقبته) اهم المواد لاسيما المواد

188 الى غاية المادة 195

حيث تم تحديد قائمة المنشطات المنصوص عليها في المدونة العالمية لمكافحة المنشطات

من خلال الأفعال الاتية : - تحريف او محاولة تحريف - حيازة عقاقير او وسائل محظورة.

استعمال او محاولة است - الاتجار او محاولة الاتجار...

3-8 الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية ومكافحته:

الباب الحادي عشر: الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية ومكافحته.

من المادة 196 الى غاية المادة 198 حيث تعتبر الوقاية من العنف عمليات دائمة ومستمرة .

من خلال ترقية قيم الرياضة الاولمبية

تعميم اخلاقيات الرياضة والروح الرياضية

تحسيس المواطنين بالتمدن واحترام الغير والشأن العام ومكافحة السلوك غير حضري

ترقية ثقافة السلم والتسامح .

مكافحة العنف في المنشآت الرياضية

الفصل الاول: من خلال المواد 199...204 التزامات الفاعلين في مجال الوقاية من العنف في المنشآت

الرياضية....

الفصل الثاني: تنسيق اعمال الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية ومكافحتها وتنفيذها.

حيث تنص المواد 205...210 على انشاء لجنة وطنية تنفيذية للوقاية من العنف في المنشآت

الرياضية ومكافحته، وتزود بلجان ولائية.

لها صلاحيات واسعة بوضع بطاقيّة وطنية للأشخاص الممنوعين من الدخول الى المنشآت الرياضية.

وضع مصالح لمراقبة الدخول للمنشأة الرياضية

4-8 احكام جزائية:

عزز المشرع في القانون الجديد اليات قانونية ردعية تعكس ضمانات احترام هذا القانون من خلال نصه في الباب

الرابع عشر على الاحكام الجزائية المترتبة عن مخالفة وعدم احترام مقتضيات هذا القانون لاسيما في المواد 221 الى غاية

250. التي نرى من خلالها تعيين أعوان محلفون من خلال أداء القسم المذكور في المادة 222.

بعض المقترحات:

من خلال الاطلاع على اهم أبواب وفصول القانون 13-05

نرى انه من المستحسن فصل بعض القوانين التي لها اهمية بالغة كما يلي:

-وضع اطر قانونية لحماية الرياضيين وتأمينهم من مخاطر الإصابات.

- تشريع قوانين تشجع رجال الاعمال على الاستثمار والتمويل في المجال الرياضي.

- سن قوانين تحدد شروط التأطير والتسيير الرياضي .

- مواكبة المواد القانونية للتطورات العالمية وإصدار النصوص التنظيمية.
- تطبيق وتفعيل كافة القوانين الخاصة بالوقاية من العنف.
- اصدار كافة النصوص التنظيمية التي من شأنها كبح الآفات الاجتماعية داخل الهياكل الرياضية.
- تشجيع العمل الجماعي الذي يهدف الى محاربة العنف والآفات الاجتماعية بكل اشكالها
- تطبيق الاساليب الردعية وخصوص ما ذكر فيها في الباب الرابع عشر لا سيما المواد 223-250
- تفعيل البطاقة الوطنية لمرتكبي اعمال العنف والشغب.
- وضع كاميرات المراقبة لتسهيل مهام اعوان الامن.
- تفعيل صلاحيات اللجان الولائية.
- كما لوحظ انه كان مححف في حق بعض القطاعات الشبه عسكرية مقارنة بالقطاعات العسكرية التي اعطاها تصنيف دون غيرها.

9-الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية:

- تعتبر الممارسة الرياضية بصفة عامة والنشاطات الرياضية بصفة خاصة سلوكات اجتماعية مهمة في الحياة اليومية للفرد، فهي جزء مكمل للثقافة والتربية حيث تلعب دورا في اعداد الفرد بتزويده بمهارات واسعة وخبرات كبيرة تسمح له بالتكيف مع مجتمعه وحتى مع عمله .
- وتحتل الممارسة الرياضية مكانة خاصة في حياة المجتمع ، فهي تلعب دورا كبيرا في تطوير الجوانب الشخصية للفرد فمن حيث الجانب الحركي والفيزيولوجي والجانب الاجتماعي ، وكذلك تعمل على التخفيف من حدة التوترات والانفعالات التي تنتاب الفرد في مراحل حياته ومن هذا المنطق يمكن ان نقول ان الممارسة الرياضية لها عدة اثار ايجابية في تطوير سلوك الفرد وحسن تعامله مع المجتمع وحتى في ميادين عمله ونرى ان مهام قطاع الحماية تتطلب لياقة بدنية وممارسة رياضية يومية ليكون دائما العون في حالة تاهب قصوى.
- أضحت الحماية المدنية اليوم مدرسة لتكوين الأبطال، حيث أنجبت في السابق أسماء حملوا الألوان الوطنية، ولازالت مستمرة في هذا النهج. حيث تم إدماج الرياضة بصفة رسمية في هذه الهيئة الرياضية و ذلك سنة 1984، وانطلقت من "رياضة وعمل" لتتطور إلى عالم الاحترافية حيث توسعت على مستوى القطر الوطني، وأصبحت جمعياتنا الرياضية تنشط في كل ولاية، إن كل فرق الحماية المدنية، وفي جميع الاختصاصات يقودها مدربون ذوي خبرة وكفاءة، ومؤهلين لتكوين عناصر لها القدرة للعب على أعلى مستوى و لرياضي الحماية المدنية عدة منافسات من بينها .
- مضمار عون الحماية المدنية و الذي بدوره يحتوي على :
 - حواجز .

- الجري بالماكب .
- حمل الكيس الرملي 40 كغ.
- صعود الجبل .
- رمي المأمورة في الحلقة .
- نفق .
- اجتياز الجسر الخشبي (التوازن).

1-9 أهمية الممارسة الرياضية لأعوان الحماية المدنية:

إن الممارسة الرياضية أهمية بالغة في تطوير القدرات البدنية لدى أعوان الحماية المدنية من خلال تطوير كل من التحمل، القوة، السرعة، الرشاقة، والمرونة، وخاصة القدرة العضلية و التي تمثل القوة المميزة بالسرعة أو القوة السريعة أو القوة المتفجرة حيث ترتبط بين صفتين "القوة والسرعة" ويعرف عن تزاوج القوة العضلية والسرعة بمصطلح القدرة العضلية .والرفع من كفاءة أعضاء وأجهزة الجسم الوظيفية وتكامل أدائها من خلال التمرينات البنائية العامة والخاصة ومستوى التحضير النفسي وتطوير القدرات البدنية يجب أن يخضع إلى برامج تدريبية مكثفة.

من خلال ما تقدم تتضح أهمية القدرات حسب أبعادها المختلفة نتيجة المجهود البدني الذي يؤديه الأعوان في المنافسات الرياضية و أثناء التدخلات المختلفة في الأوساط الخطيرة التي تتطلب كل القدرات سالفة الذكر. وتساهم أيضا على اكتساب العون لياقة بدنية عالية تساعد على حماية نفسه قبل حماية الضحايا الذين يوجدون في كثير من الأحيان في أوضاع جد خطير تتطلب من المنقذ أو المسعف الحذر وبذل مجهود أكبر (مضاعف) من اجل الحفاظ على حياته و حياة الآخرين. وفي هذا السياق أقرت المديرية العامة للحماية المدنية على ضرورة (إجبارية) ممارسة التمارين الرياضية تحت تأطير المرشدين.

وفي هذا السياق أولت المديرية العامة للحماية المدنية أهمية كبيرة للممارسة الرياضية و ذلك بوضع اتفاقية تتعلق ببعث و ترقية الرياضة في الهيئات التابعة لمصالحها مع وزارة الشباب و الرياضة المؤرخة في 23 ماي 2001.

و مما سبق نستنتج أن أعوان الحماية المدنية يجب أن يتمتعوا بالصفات البدنية التي يتمتع بها أي رياضي .

تعتبر الممارسة الرياضية بصفة عامة والنشاطات الرياضية بصفة خاصة سلوكيات اجتماعية مهمة في الحياة اليومية للفرد، فهي جزء مكمل للثقافة والتربية حيث تلعب دورا في اعداد الفرد بتزويده بمهارات واسعة وخبرات كبيرة تسمح له بالتكيف مع مجتمعه.

وتحتل الممارسة الرياضية مكانة خاصة في حياة المجتمع ، فهي تلعب دورا كبيرا في تطوير الجوانب الشخصية للفرد فمن حيث الجانب الحركي والفيزيولوجي والجانب الاجتماعي ، وكذلك تعمل على التخفيف من حدة التوترات والانفعالات التي تنتاب الفرد في مراحل حياته ومن هذا المنطق يمكن ان نقول ان الممارسة الرياضية لها عدة اثار ايجابية في تطوير سلوك الفرد وحسن تعامله مع المجتمع .
ومن خلال هذا تم التطرق في هذا الفصل الى تعريف بممارسة وتاريخها القديم والحديث وأهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع من عدة جوانب سواء كانت نفسية او بدنية او اجتماعية.

2-9 الممارسة الرياضية المكيفة بالقطاعات العسكرية والشبه عسكرية:

تعد الرياضة المكيفة الركيزة الاساسية التي تبنى عليها الرياضة في الاوساط العسكرية والشبه عسكرية وذلك من اجل اعطاء الجندي او العون شجاعة اكثر من خلال كسب لياقة بدنية عالية يحتاجها من اجل تقديم خدمة او خدمات عمومية راقية حيث عكفت المديرية العامة للحماية المدنية على تنظيم تظاهرات رياضية كل سنة وكل اربع سنوات كأولمبياد مصغره من تنظيم المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي "مكتب الرياضة" حيث يتنافس اكثر من 1550 رياضي موزعين على 48 ولاية+ المدرسة الوطنية للحماية المدنية + الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل بمعدل 31 رياضي لكل ولاية مقسمين على ثلاث جهات الوسط والغرب والشرق حوالي 500 رياضي لكل جهة. موضحة في الجدول التالي:

جهة الغرب	جهة الوسط	جهة الشرق
مستغانم	بومرداس	الطارف
سعيدة	الجزائر	ام البواقي
وهران	تيبازة	سوق اهراس
تلمسان	المدية	تبسة
عين تموشنت	تيزي وزوا	الواد
شلف	البويرة	عنابة
سيدي بلعباس	مسيلة	قلمة
غليزان	عين الدفلة	باتنة
معسكر	الخلفة	خنشلة
تيارت	الاغواط	قسنطينة
تيسمسيلت	غرداية	ميلة

سكيدة	تمنراست	البيض
بسكرة	الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل	نعامة
جيجل	المدرسة الوطنية للحماية المدنية	بشار
بجاية	ورقلة	تندوف
سطيف	اليزي	ادرار
برج بوعرييج		

جدول رقم 1 : توزيع الولايات حسب الجهات في منافسة الرياضة المكيفة لمهنة عون الحماية المدنية

المصدر مستندات المديرية العامة للحماية المدنية 2016

3-9 اهم تخصصات الرياضة المكيفة:

وتتمثل هذه المنافسة في الرياضة المكيفة لمهنة عون الحماية المدنية التي قسمت على عدة تخصصات رياضية ذهنية بدنية وميكانيكية مكيفة حسب مهام وعمل اعوان الحماية المدنية.

كما يلي :

9-3-1 سباق حمل الكيس:

هو سباق يعتمد على التحمل يقطع فيه المتسابق مسافة 7 كلم ويكون باللباس النظامي وحامل لكيس خاص بالأغراض اثناء الكوارث والنكبات.

9-3-2 سيارة الاسعاف:

وهي فرقة متكون من طبيب وثلاثة اعوان وسائق يظهر من خلالها المشاركون مهاراتهم في كيفية تقديم الاسعافات الاولية لضحية في حالة من خلال تطبيق التقنيات المتعارف عليها والمدرسة اثناء تكوينهم وخبرتهم الميدانية بالإضافة الى مهارات السائق ورئيس العدد في كيفية تسيير العملية بالطرق النظامية.

9-3-3 السباحة والانقاذ البحري:

وهي مسابقة تعتمد على القوة البدنية والخبرة للمتسابق من خلال قطع مسافة 200 م سباحة على مرحلتين المرحلة الاولى ذهاب واياب لمسافة 100 م بالبذلة النظامية والمرحلة الثانية بنفس اللباس ونفس المسافة مع وجود حاجز بلاستيكي بالإضافة الى الغوص لإنقاذ الدمية وسحبها لمسافة 50 متر وفي اقل وقت ممكن مع التطبيق الصارم لاهم قواعد السباق.

9-3-4 السباق في كل الارضيات:

وهي عبارة عن رياضة ميكانيكية فيها شكلين اساسيين وزن خفيف بسيارة قيادية رباعية الدفع ووزن ثقيل بشاحنة التدخل رباعية الدفع على مسلك وعر يوجد فيه تضاريس وهضبات ليقدم فيها السائق احسن مهاراته وفق القواعد المعمول بها في السباق اثناء الظروف الصعبة في التدخلات اليومية والمعتادة.

9-3-5 مضمار الرياضي:

هي عبارة عن مضمار يتشكل من حواجز واثقال وماكب وكيس رملي ومأمورات يتميز بالتنوع في الاداء وبذل اقصى جهد وسرعة ممكنة في ظرف وجيز تتنوع فيه عناصر اللياقة البدنية القوة والسرعة والرشاقة والمرونة والمقاومة . ويعد اصعب السباقات على الاطلاق بالإضافة الى صعود الطاولة الايرلندية وتسلق الحبل في المرحلة التي تليها وتجمع كل العلامات.

9-3-6 فرقة مضمار الاطفائي:

هي مسابقة تعتمد على المهارات الخاصة برجل الاطفاء وكيفية استعمال الأجهزة الخاصة بالتنفس والاطفاء عن طريق اقامة بالإضافة الى صعود سلم ذو الكالليب بالتقنيات المتعارف عليها في مهنة عون الحماية المدنية وذلك في اقل وقت ممكن وهذا السباق يكون ثنائي في كل مرحله

9-3-7 الشطرنج الكرة الحديدية:

وهي مسابقة فكرية تعتمد على الذكاء والتفكير المتميز .

9-3-8 جذب الحبل:

هي مسابقة تعتمد على قوة التحمل تتكون من خمس افراد ضد خمس افراد اخرين في الجهة المقابلة اين يتم جذب الحبل من كلى الفريقين ضد الاخر والغلبة تكون للفريق الذي يجذب الفريق المقابل وارا الخط المتواجد اما الفريق الخضم.

9-3-9 الجري بالمحمل:

وهي عبارة عن مسابقة يتم حمل ضحية على محمل من طرف اربعة اعوان والجري بها لمسافة 3 كلم دون وضعها على الارض الى غاية خط الوصول.

9-4 كرونولوجيا المنافسات الرياضية الوطنية والمحلية بقطاع الحماية المدنية:

كانت اول منافسة على شكل اولمبياد سنة 2011 بالبويرة وبعدها في نفس السنة نظمت منافسة وطنية بولاية تلمسان في تخصص مضمار الاطفائي ثم في 2012 بالعاصمة نهائي مباشرة ثم تليها المدينة 2013 مقسمة على 13 تخصص وفي 2014 تم تنظيمها على شكل منافسات جهوية مقسمة على ثلاث جهات الغرب في

مستغانم والشرق في الطارف والوسط في بومرداس والنهائيات بوهراڻ لتليها الطبعة الموالية سنة 2015 بنفس الطريقة الوسط بالجلفة الشرق ببسكرة وتصفيات الغرب بولاية تيارت والنهائيات بتيازة وفي سنة 2016 كانت مثل سابقاتها الوسك بالبليدة والغرب ببلعباس والشرق بالواد والنهائي بولاية سطيف .والطبعة الاخير لسنة 2017 الغرب في عين الدفلى والوسط بالأغواط والشرق بميلة والنهائيات بولاية بجاية .

ان الممارسة الرياضية تحقق للفرد عدة فوائد بدنية ونفسية واجتماعية وروحية هامة وان مزاولة النشاط البدني يساعد الفرد على تحقيق التناسق وسلامة وبناء وصون العظام والعضلات والمفاصل ورفع كفاءة وظيفة القلب والرئتين وكذلك يهيا اللعب الجماعي والألعاب الرياضية وغيرها من الأنشطة الرياضية للعون الفرصة للتعبير عن الذات وبناء الثقة بالنفس والإحساس بالإنجاز والتفاعل مع الزملاء.

فمن خلال الممارسة الرياضية بجميع أنواعها وأشكالها وعلى كل المراحل العمرية التي يمر بها الفرد قد احدث الكثير من التغير فيما يخص نظرة المجتمع لمختلف أنواع هذه الممارسة ، فأصبح هذا النشاط من ضروريات الحياة فهو يعمل على تحقيق اللياقة البدنية اللازمة التي تصادف اعون الحماية المدنية من خلال الأعمال التي يقوم بها في مجالات مختلفة وخاصة مجالات العمل حيث يواجهه أثناء التدخلات فهي تساعد تنمية الجانب النفسي والاجتماعي والحسي والحركي.

1-10 تعريف الحماية المدنية

الحماية المدنية مرفق مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وإن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديمغرافي للبلاد، حيث تتمتع بتنظيم إداري (تقني وعلمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة به.

(بن عيسى عبد الكريم، 2010، 03)

المراحل التي مر بها تنظيم هياكل الحماية المدنية بالجزائر

10-2 نشأة ووضعية الحماية المدنية عند الاستقلال الوطني :

إن تاريخ 05 جويلية 1962 م يعد منعرجا حاسما في تاريخ الجزائر إلا أن التنظيم الإداري لهياكل الدولة آنذاك بقي على حاله وكان من الضروري انتظار إعادة هيكلة البلديات من أجل تنظيم جذري حقيقي.

القانون آنذاك سخر مكانا واسعا للتعريف بدور البلدية الجديدة فيما يتعلق بالمهمة العامة للحماية المدنية، وعلى هذا المستوى قسمت الامتيازات بين المجلس الشعبي البلدي الذي يمثل العضو التشريعي من جهة ورئيسه الذي يمثل العضو التنفيذي من جهة أخرى.

إن القانون البلدي الجديد يسمح بتنظيم النشاط البلدي للحماية المدنية حيث أصبح من الضروري تبني قواعد جديدة بالنظر إلى تطور الوضع.

إن المجلس الشعبي البلدي مسئول باسم البلدية على السير الحسن لهذه المهمة وينشط الحماية المدنية في الإقليم الذي يديره، وعلى هذا أصبح من الضروري على البلدية أن تتبنى كل القواعد والاحتياطات لتطور روح التضامن وتكوين سكان البلدية للسماح لهم بالمشاركة الفعالة في تنفيذ برامج مكافحة الحرائق والكوارث عامة، وأن تشجع إنشاء وتطوير كل الجمعيات والمنظمات التي تساهم وتساند الحماية المدنية.

يبين القانون البلدي أنه على رئيس المجلس الشعبي البلدي - بما أنه يمثل العضو التنفيذي لهذا المجلس وكذا السلطة المركزية - يستوجب عليه أخذ الاحتياطات اللازمة لحماية حياة الأشخاص والممتلكات وأي خطر يهدد سلامتهم.

على نفس المنوال على رئيس المجلس الشعبي البلدي أخذ كل الاحتياطات اللازمة وكل المقاييس التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في تطوير فعالية حماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية وفي الأماكن التي يحدث فيها خطر كارثة أو حريق - ويعتبر هذا الهدف الذي تصبو إليه البلدية - حيث سخرت لتحقيقه الوسائل المادية والبشرية، والمجلس الشعبي البلدي ينظر كل سنة للاحتياطات اللازمة في ميدان الوقاية من الأخطار والحد من النتائج الناجمة عنها.

وعليه فإن المجلس مطالب بالإعداد والإدراج المستمر للمخطط البلدي للوقاية والإسعاف الذي يصادق عليه ممثل السلطة الوصية ، والذي يجب أن يتكيف مع مواصفات مخططات قطاعات الإسعاف .
(ORSEC) مخطط تنظيم الإسعافات في حالة وقوع كارثة مثل الزلازل، الفيضانات، حوادث السكك الحديدية، الإشعاعية (الإشعاعات الناجمة عن حوادث نقل أو إتلاف ... إلخ)
(STER) الإنقاذ اليومي للمراكب والحوادث الجوية أو المراكب المهملة.
(SAMAR) الإنقاذ البحري.

هاته المخططات يجب أن تحتوي على كل المقاييس والاحتياطات الواجب أخذها بالنظر لطبيعة الكوارث.
إن البلدية تتوفر على تقنيين في الحماية المدنية، الذين يمثلون المصالح الموجودة على مستوى الإدارات المحلية والمركزية وكذلك يعتبرون مستشارين لرئيس المجلس الشعبي البلدي في هذا الاختصاص.

(لطرش خالد /بن شافعة عبد المنعم ،69،2012)

10-3 الحماية المدنية غداة الاستقلال :

غداة الاستقلال كان للجزائر مصلحة للحماية المدنية ممثلة في خلية مركزية على مستوى وزارة الداخلية ، ومصالح الإسعاف ومكافحة الحرائق على مستوى المقاطعات (الإقليم ، الولايات حاليا). هذه الخلايا سواء على المستوى المركزي أو المحلي لا تتوفر على صلاحيات واسعة ، وكان نظام سيرها إداريا محضاً.
وفي أغلب الأحيان كان نطاق تدخل خلايا الحماية المدنية سواء المركزية أو المحلية في تحديد واختيار الوسائل والتجهيزات المدعمة من طرف الدولة لصالح الجماعات المحلية في ميدان الحماية المدنية.
على المستوى الميداني ، الوحدات المكلفة بضمان الحماية المدنية لم تكن مكونة إلا من مجموع سلك الإطفائيين التابعين للبلدية والمتكونين أساساً من إطفائيين تقنيين بالإضافة إلى المتطوعين والمؤقتين، وكان تركز هذه الوحدات محدد في المناطق الحضرية والمدن الكبرى وبما أن الإمكانيات المادية للبلديات كانت محدودة لم تستطع هذه الأخيرة تحمل تكاليف سلك الحماية المدنية الذي لم يعتبر آنذاك واحداً من أولوياتها وفي أثناء ذلك كانت الحاجة إلى التغيير أمر لا بد منه.

10-4 الإصلاح الإداري لقطاع الحماية المدنية لسنة 1964 :

بمقتضى المادة الأولى من المرسوم رقم 64-129 المؤرخ في 15 أبريل 1964 م المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية فإن جهاز الحماية المدنية مؤسس على روح التضامن المشترك (في الإطارين الوطني والدولي) وتمثل المهمة العامة للحماية المدنية في حماية الأشخاص والممتلكات تحت الشعار الثلاثي الوقاية ، التقدير ، الإسعاف . وهذه المهمة النبيلة تستدعي مساهمة الجميع على الحياة البشرية والموارد المادية التي تمثل ثروة البلاد، كما تجدر الإشارة إلى أن مساعدة الأشخاص المهددين بالخطر ليست فقط واجب شرعي وإنما هي كذلك واجب تضامني نبيل والفهم الجيد لهذه الأهمية يعتبر سند كبير يساهم ويسمح للحماية المدنية كجهاز بإتمام مهامه.

10-5 تحضير إنشاء المديرية العامة للحماية المدنية:

إن المادة الثانية من نفس المرسوم تبين بأن وزير الداخلية هو الذي يتكفل ويتحمل مسؤولية الحماية المدنية على المستوى الوطني. و يساعده في أداء هذه المهمة الوزراء الآخريين الذين يدرسون ويقترحون المقاييس الصحيحة المتعلقة بمقاطعاتهم الوزارية والتي تساهم في تحقيق المهمة العامة المحولة للحماية المدنية. إن هذا التنسيق المعقد بين الوزراء يسري تنظيمه وفق قانون مستمد من القرار الصادر عن وزير الداخلية بالاتفاق مع الوزراء المعنيين.

ولهذا فإن وزير الداخلية مطالب بتوجيه ومراقبة تحضير وتنفيذ المقاييس المتعلقة بإنشاء الحماية المدنية على مستوى كامل التراب الوطني. وعلى هذا الأساس نشأت المصلحة الوطنية للحماية المدنية وكذا خلايا الحماية المدنية المحلية على مستوى الولايات والبلديات. (بن عيسى عبد الكريم، 6، 2010).

10-6 المديرية العامة للحماية المدنية:

استنادا إلى المرسوم رقم 76-39 المؤرخ في فيفري 1976 المتعلق بإعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية فإن المصلحة الوطنية للحماية المدنية اكتسبت أبعادا جديدة تسمح لها بالتماشي مع المتطلبات الضرورية آنذاك، وتمثل هذا التحول في تهيئة وتحديث مجال تدخل الهياكل العملية على المستوى المركزي والمحلي. على المستوى المركزي: تمثل التنظيم الجديد في تحويل المصلحة الوطنية إلى مديرية عامة للحماية المدنية على غرار الأسلاك الأخرى وهيكلية المديرية العامة على شكل مديريتين:

. مديرية النشاط العملي DAO.

. مديرية الدراسات والوسائل DEM.

10-7 تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية :

إن التحولات المتعددة و المتتالية التي عرفتها الحماية المدنية سمحت لها بتدعيم مختلف مصالحها استجابة لمتطلبات النشاطات و المهام غير المقسمة نظرا لتطور و تعقد الأخطار الطبيعية و التكنولوجية و انطلاقا من هذا المنظور اتخذت مجموعة من الإحتياطات التنظيمية و كذا تحسين الإطار التنظيمي و العلمي للمصالح المرتبطة بظهور التنظيم القانوني لسنة 1991 ليكرس هذا التغيير الجذري في الإدارة المركزية لمديرية العامة للحماية المدنية

. تمثل هذا التنظيم القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 91 - 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم

الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل و المتمم و الغاية من هذا التنظيم الجديد يكمن في تحسين التسيير على المستوى المركزي وكذا القدرة على التحكم الفعلي و النوعي في النشاطات التقنية و العملية المكلفة بأدائها هي و التي تقوم بها من خلال مصالحها الخارجية.

إذ اكتمل التنظيم الإداري بنصوص أخرى تتمثل في م ت 92 - 54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية و عملها و المرسوم التنفيذي رقم 92 - 43 المؤرخ في 04 فيفري 1992 يتضمن إنشاء المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية و تنظيمها و سيرها.تضمن المرسوم رقم 91 / 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 التعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل و المتمم بواسطة المرسوم 93 - 147 المؤرخ في 22 جوان 1993.التعديلات الأساسية المتضمنة في التنظيم الجديد تتعلق كذلك بالهيكل و المهام المسندة لكل المرافق.

يتضح المحتوى الجديد لهذا التغيير في الهيكل الجديدة للمديرية العامة والتي تتمثل في :

. المصالح المنتدبة للمدير العام .

. المفتشية العامة للمصالح .

. المديريات : مديرية الوقاية ، مديرية تنظيم وتنسيق الإسعافات ، مديرية الإمداد والمنشآت ، مديرية الموظفين

والتكوين .

10-7-1 مديرية الوقاية:

مديرية الوقاية مؤهلة في إطار نشاطاتها المطورة من طرف الحماية المدنية لدراسة وتحديد القواعد العامة ومقاييس

الأمن المطبقة في مجال الوقاية في مختلف قطاعات النشاط المحددة لقواعد مراقبة تطبيقها. مؤهلة لدراسة و المساهمة في دراسة

القواعد العامة أو الخاصة للوقاية من الأخطار الطبيعية أو التكنولوجية الكبرى . في هذا المجال فإن المديرية الوقاية

مكلفة ب : دراسة و تحديد القواعد والمقاييس الأمنية المطبقة في مجال الدفاع ضد الحريق، الانفجار و الهلع في

مختلف القطاعات .دراسة و تحضير النصوص ذات الطابع التشريعي و التنظيمي المتعلقة بمجال أمن الأشخاص و

الممتلكات.

دراسة و متابعة المسائل المرتبطة بالوقاية من الأخطار الكبرى.

المشاركة مع المصالح المعنية في تعريف قواعد حماية البيئة و الدفاع المدني.

دراسة و تحضير خرائط وطنية للأخطار.

دراسة و وضع حيز التطبيق عمليات الإعلام و التحسيس من أضرار الأخطار المختلفة

جمع وتحليل إحصائيات التدخلات .

10-7-2 مديرية الوقاية بها 03 مديريات فرعية :

-المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم .

-المديرية الفرعية للأخطار الكبرى .

-المديرية الفرعية للإحصائيات والإعلام .

أ - المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم: مكلفة ب:

- دراسة و تحضير النصوص ذات الطابع التشريعي و التنظيمي المتعلقة بنشاط الوقاية لمصالح الحماية المدنية.
- دراسة النصوص ذات الطابع التشريعي و التنظيمي المتعلقة بميدان الأمن الأولي لقطاعات النشاط الأخرى.
- دراسة المخطط التقني لأخطار الحريق الانفجار و الملح و تحدد القواعد و المقاييس الوقائية و الأمنية و تطبيقها.

- متابعة تطوير التقنيات و أساليب الوقاية من أخطار الحريق و الانفجار و الملح في مختلف أنواع المؤسسات و نشاطاتها.

- تحضير الدراسات الأمنية المتعلقة بالمشاريع ذات الأهداف الوطنية.
 - تحديد القواعد المنية و مراقبة تطبيق الإجراءات الأمنية في المؤسسات الخاضعة للمراقبة الوقائية.
- مكاتبها :

- مكتب التنظيم.
- مكتب الوقاية و قواعد الأمن.
- مكتب المؤسسات المصنفة.

ب - المديرية الفرعية للكوارث الكبرى: مكلفة:

- جمع و توزيع المعلومات و المعطيات المتعلقة بالأخطار الكبرى.
- تباشر و تساهم في إعداد الدراسات التقنية و العلمية لمعرفة الظواهر العامة المسببة للكوارث الطبيعية و التكنولوجية.

- جمع و معالجة و تحليل كل المعطيات التي تسمح بتقييم مختلف الأخطار الكبرى.
 - تدير و تشارك في إدارة الدراسات للمناطق المعرضة للأخطار الكبرى.
 - دراسة و اقتراح و المشاركة في تعريف المقاييس و الإحتياجات الوقائية الخاصة بكل الأخطار الكبرى.
 - المشاركة و متابعة النشاطات على المستوى الدولي في مجال الوقاية من الأخطار الكبرى.
- مكاتبها :

- مكتب دراسة التنبؤات التوقع prospectives.
- مكتب التخليص و خرائط الأخطار.
- مكتب الأخطار الطبيعية.
- مكتب الأخطار التكنولوجية.

ج - المديرية الفرعية للإحصائيات و الإعلام : مكلفة ب:

- جمع ومعالجة و تحليل إحصائيات التدخلات لمصالح الحماية المدنية و ضمان توزيعها.
 - دراسة تنظيم و متابعة الحملات الإعلامية و التحسيسية حول مختلف الأخطار.
 - الإعلام عن كل النشاطات العملية (الميدانية) و التقنية لمصالح الحماية المدنية.
- مكاتبها:

مكتب الإحصائيات و التحليل.

مكتب الإعلام و التحسيس .

3-7-10 مديرية الموظفين و التكوين:

مديرية الموظفين و التكوين مؤهلة لتسيير و توزيع الموارد البشرية، تحدد سياسة التكوين و تحدد البرامج البيداغوجية و تضع قواعد و شروط تطبيقها.

لهذا فإنها مكلفة ب :

- تقييم التسيير و توزيع الموارد البشرية للحماية المدنية.
- تحضير (إعداد) و توجيه سياسة التوظيف و تسيير مستخدمي الحماية المدنية و ضمان تنفيذها.
- ترقية النشاط الطبي وسط مستخدمي الحماية المدنية.
- ضبط سياسة التكوين و الإتقان لمستخدمي الحماية المدنية و ضمان تطبيقها و مراقبتها.
- ترقية النشاط المتعلق بالرياضة و التسلية.
- متابعة و مراقبة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين التابعة للحماية المدنية.

أ - المديرية الفرعية للموظفين : مكلفة ب:

- تحديد التعداد الضروري لسير مصالح الحماية المدنية، التسيير الإداري للحياة المهنية.
- إثراء القوانين الأساسية الخاصة و النوعية لمختلف الأسلاك و وضعها حيز التطبيق.
- إدراج نظام الترقية.
- مرعاة تحسين ظروف عمل المستخدمين.

مكاتبها :

مكتب التسيير التوعوي و التوظيف.

مكتب تسيير الحياة المهنية.

مكتب الامتحانات المهنية و الترقية.

مكتب قوانين الطاعة و المنازعات.

ب - المديرية الفرعية للتكوين : مكلفة ب :

- اقتراح و ضبط سياسة التكوين الإتقان لفائدة مستخدمي الحماية المدنية .
- تعريف و تقييم بمعية المصالح المعنية حاجيات التكوين اللازم لنشاط مصالح الحماية المدنية .
- توجيه و تنسيق كل عمليات التكوين المتخصص و تحسين المستوى و رسكلة المستخدمين
- تحضير بمعية المصالح المعنية البرامج البيداغوجية للتكوين و تحديد القواعد و شروط إدراجها و السهر على تطبيقها.

- ضمان متابعة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين بالحماية المدنية.

مكاتبها :

مكتب الدراسات و البرامج .

مكتب التمدرس و تحسين المستوى و الرسكلة .

مكتب التدريب و التخصصات .

ج - المديرية الفرعية للنشاط الإجتماعي : مكلفة ب :

- ترقية و تطوير النشاط الطبي و الصحي بالقطاع و تقييمه .

- ضمان المتابعة الطبية لمستخدمي الحماية المدنية .

- المشاركة مع المصالح المعنية في دراسة الأمراض المهنية المتعلقة بنشاط الحماية المدنية.

- تطوير وتنمية الممارسة الرياضية للقطاع .

- تنظيم كل المنافسات الرياضية و تقييمها .

مكاتبها :

مكتب الحماية و المتابعة الطبية .

مكتب التربية البدنية و الرياضة .

مكتب النشاط الإجتماعي و الثقافي .

10-7-4 مديرية الإمداد و المنشآت:

مديرية الإمداد و المنشآت مؤهلة لدراسة و إنجاز برامج المنشآت و التجهيزات و استغلال القروض المخصصة لها،

تعريف و مراقبة التسيير و صيانة المنشآت و التجهيزات للحماية المدنية.

فهي مكلفة ب:

دراسة، و تقييم إنجاز برامج المنشآت و التجهيزات.

تحديد و تنفيذ نفقات ميزانية التسيير و التجهيز.

تحديد و مراقبة الشروط و قواعد التسيير و صيانة المنشآت.
تحديد القواعد صيانة العتاد و تجهيزات الحماية المدنية.
بها 03 مديريات فرعية:

أ المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة: مكلفة ب:

- تعريف شروط التقييم للقروض اللازمة لتسيير و تجهيز مصالح الحماية المدنية و ضمان صرفها (تسييرها).
 - جمع و دراسة و تنسيق و توزيع النفقات المتضمنة في ميزانية التسيير و التجهيز.
 - تحضير توقعات الميزانية و تحليل و تخلص العمليات المالية.
 - مسك سجل محاسبة الالتزامات و الدفع لنفقات التسيير و التجهيز.
 - دراسة و تحديد كل المقاييس لتسهيل تقييم توقعات الميزانية، تحليل و تخلص العمليات المالية.
- مكاتبها:

مكتب توقعات الميزانية.

مكتب محاسبة نفقات التسيير.

مكتب محاسبة نفقات التجهيز.

ب - المديرية الفرعية للمنشآت: مكلفة ب:

- إحصاء و تحليل احتياجات مصالح الحماية المدنية في مجال المنشآت و تنسيق برامج الإنجاز.
- برامج التخطيط فيما يتعلق بالمنشآت.
- دراسة و تنسيق و تحديد، و وضع حيز التطبيق لبرامج المنشآت.
- إعداد دفتر الشروط أو الأعباء، و البرامج التقنية و تعدد الطرق الخاصة لصفقات الدراسات و الأعمال و مراقبة تنفيذها.

- ضمان المراقبة التقنية و مدى تقدم أشغال البناء.

- تحديد طرق تسيير و صيانة المنشآت، و الجرد العام للأماكن العقارية للحماية المدنية

مكاتبها :

مكتب الدراسات و البرامج.

مكتب الإنجازات.

مكتب التسيير العقاري.

ج - المديرية الفرعية للتجهيز و الإمداد: مكلفة ب:

- دراسة و تحديد احتياجات مصالح الحماية المدنية في مجال التجهيزات.

- إعداد و توضيح مخططات و برامج التجهيز للحماية المدنية، و تقييم مستوى التنفيذ.
 - إعداد الصفقات المتعلقة باللوازم، متابعة و مراقبة تنفيذها.
 - إعداد الصفقات المتعلقة باللوازم و القيام بمتابعة تنفيذها.
 - تعريف و مراقبة شروط تسيير، استعمال، و صيانة العتاد.
 - مسك سجل الجرد الخاص بالعتاد و التجهيزات و كذا مراقبة المصالح المكلفة بذلك.
 - ضمان مراقبة المصالح المحلية و المركزية للصيانة.
 - إعداد الخصوصيات التقنية و السهر على المداومة اليومية للمدونة العامة لعتاد الحماية المدنية.
- مكاتبها :

مكتب الدراسات و برامج التجهيزات.

مكتب صفقات اللوازم و التجهيزات.

مكتب الإمداد و الصيانة.

10-7-5 مديرية تنظيم و تنسيق الإسعافات :

- مديرية التنظيم و تنسيق الإسعافات مؤهلة لدراسة و تحديد الوسائل و الإمكانيات و القواعد الخاصة بتنظيم الإسعافات و وضعها حيز التنفيذ و متابعتها و تنسيقها.
- و بهذا فهي مكلفة ب:
- توجيه عمليات الإسعافات في حالة الكوارث الكبرى.
 - دراسة و تحديد القواعد و الشروط لتحضير مختلف التدخلات و الإسعافات و تنظيمها في حالة الكوارث الكبرى و تحيينها الدائم و السهر على تطبيقها الجيد.
 - تحديد تنظيم و تنسيق أجهزة الحماية خلال الحملات الموسمية.
 - تحديد تنظيم و وضع قواعد تسيير، استغلال شبكة المواصلات و الاتصالات الميدانية للحماية المدنية.
- أ - المديرية الفرعية للتخطيط الميداني : مكلفة ب :
- تحديد قواعد و شروط إعداد مخططات تنظيم الإسعافات.
 - مراقبين التحيين الدائم لمختلف مخططات التدخلات و تنظيم الإسعافات.
 - تعريف (تحديد) القواعد العامة للتدخلات ، تحضير (إعداد) و تحيين أنظمة المناورات و مراقبة تطبيقها
- تعريف و تحديد القواعد المتعلقة بتنسيق وسائل التدخلات في حالة وضع حيز التنفيذ مخططات التدخلات و الدعم من الولايات.

مكاتبها:

مكتب مخططات التدخلات .

مكتب المتابعة و المراقبة.

مكتب التنظيم و الحماية العامة.

ب - المديرية الفرعية للعمليات: مكلفة ب:

- معالجة و تنفيذ المعطيات و المعلومات المتعلقة بالنشاط العملي لمصالح الحماية المدنية.

- التوزيع إلى مختلف المصالح المعنية المعلومات العملية المتعلقة بنشاط الحماية المدنية .

- تسيير المركز الوطني للتنسيق العملي و السهر على سير مراكز التنسيق العملي للولايات.

- تنسيق التدخلات على مستوى مصالح الحماية المدنية.

مكاتبها:

مكتب التدخلات .

مكتب الخرائط و الوسائل العملية.

مكتب التنسيق بين المراكز العملية.

ج - المديرية الفرعية للمواصلات و الاتصالات الميدانية : مكلفة ب :

- دراسة مخطط الاتصالات العملية لمصالح الحماية المدنية و السهر على سير شبكة المواصلات و الاتصالات

- تهيئة و تسخير الاتصالات العملية المتخصصة أثناء الكارثة .

- تعريف و تحديد قواعد التسيير و استغلال وسائل المواصلات و الاتصالات.

- تسيير و مراقبة مخطط التوترات التابعة (الموجهة) لقطاع الحماية المدنية.

- ضمان أمن شبكة الإشارة التابعة للحماية المدنية.

- ضمان تسيير و صيانة عتاد المواصلات و الاتصالات.

مكاتبها :

مكتب تطوير الشبكات.

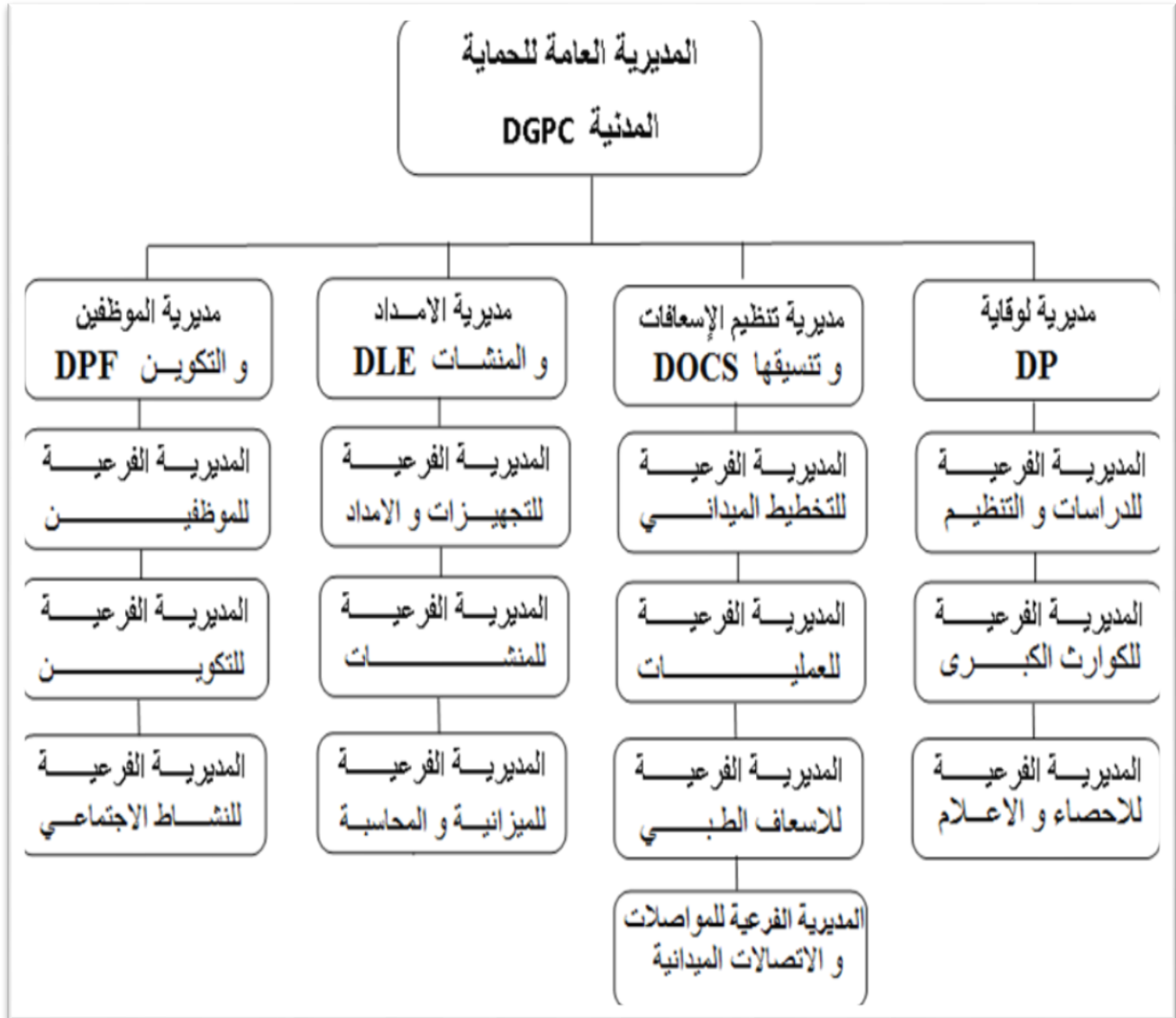
مكتب الاستغلال.

مكتب الصيانة.

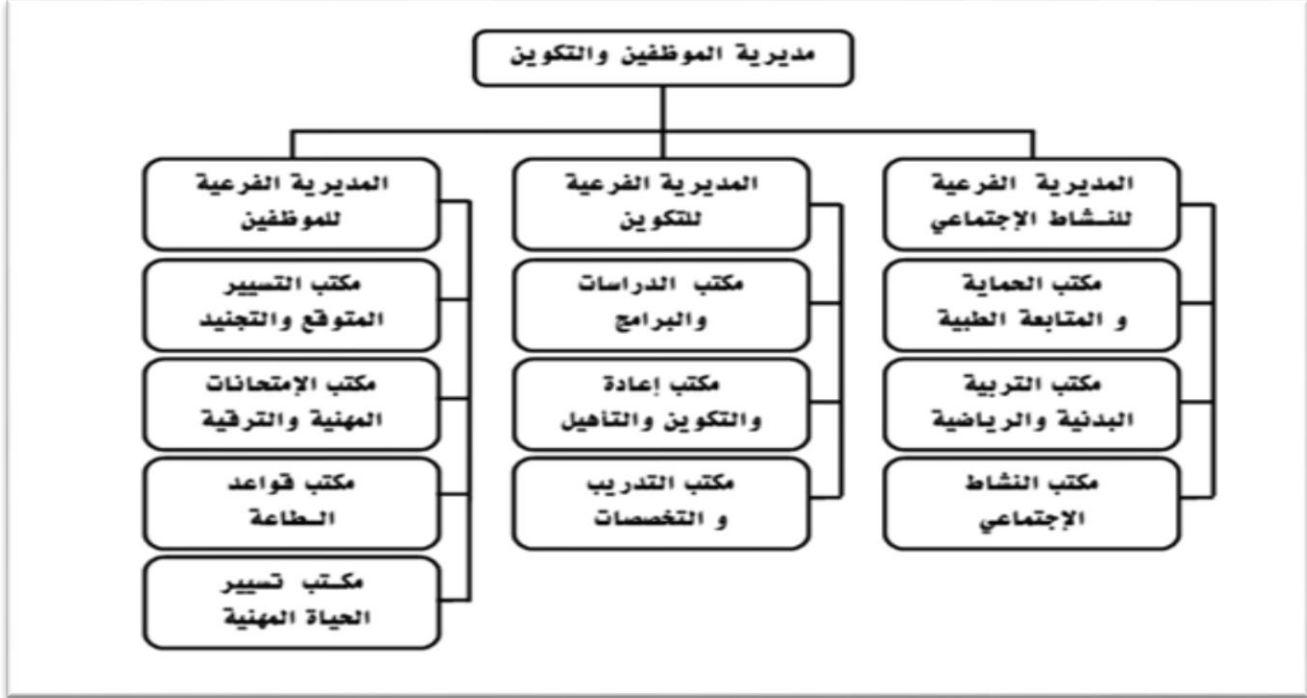
د - المديرية الفرعية للإسعاف الطبي: مكلفة ب:

- تنظيم، إدراج و تطوير جهاز الإسعاف الطبي في قطاع الحماية المدنية.

- ترقية و إدماج طب الكوارث في قطاع الحماية المدنية .
 - تطوير الإسعاف القاعدي .
 - توفير الأجهزة الطبية و توزيعها في عين المكان عند حدوث الكوارث .
- مكاتبها :
- مكتب التنظيم .
 - مكتب المتابعة و المراقبة .
 - مكتب تطوير الإسعاف القاعدي.



شكل رقم 8 التنظيم الاداري لقطاع الحماية المدنية على المستوى المركزي



شكل رقم 9 يوضح التنظيم الاداري على مستوى مديرية الموظفين والتكوين:

11- مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة:

بمقتضى المرسوم التنفيذي 92-54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 م والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات، وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها. وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة 02 من نفس المرسوم، كما تقوم المديرية على مستوى الولاية الأمر بصرف الاعتمادات المخولة لها.

وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم السابق الذكر في:

- مصلحة الوقاية
- مصلحة الحماية العامة
- مصلحة الإدارة والإمداد

1-11 هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى ولاية الجلفة:

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994 م والمدرجة تحت رقم 2679 بتاريخ 05 أكتوبر 1994 م والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية فإن هذه الأخيرة قد تم تنظيمها على شكل مكاتب مختصة من خلالها تقوم المصالح بمهامها حسب المناطق، وقد أدرجت ولاية الجلفة ضمن المنطقة الثانية التي تتشكل من الولايات التالية : الجلفة ، تبسة ، سعيدة ، برج بوعريريج ، الطارف ، خنشلة ، سوق أهراس ، ميله ، عين الدفلة ، عين تموشنت ، غليزان ، الأغواط.

وجاء تنظيم المصالح كما يلي :

1-1-11 مصلحة الوقاية : وتتألف من المكاتب التالي :

. مكتب الدراسات والمراقبة.

. مكتب التوثيق والإحصاء.

. مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

2-1-11 مصلحة الحماية العامة : وتتألف من المكاتب التالية :

. مكتب المخططات والعدد الأمنية.

. مكتب الإشارة.

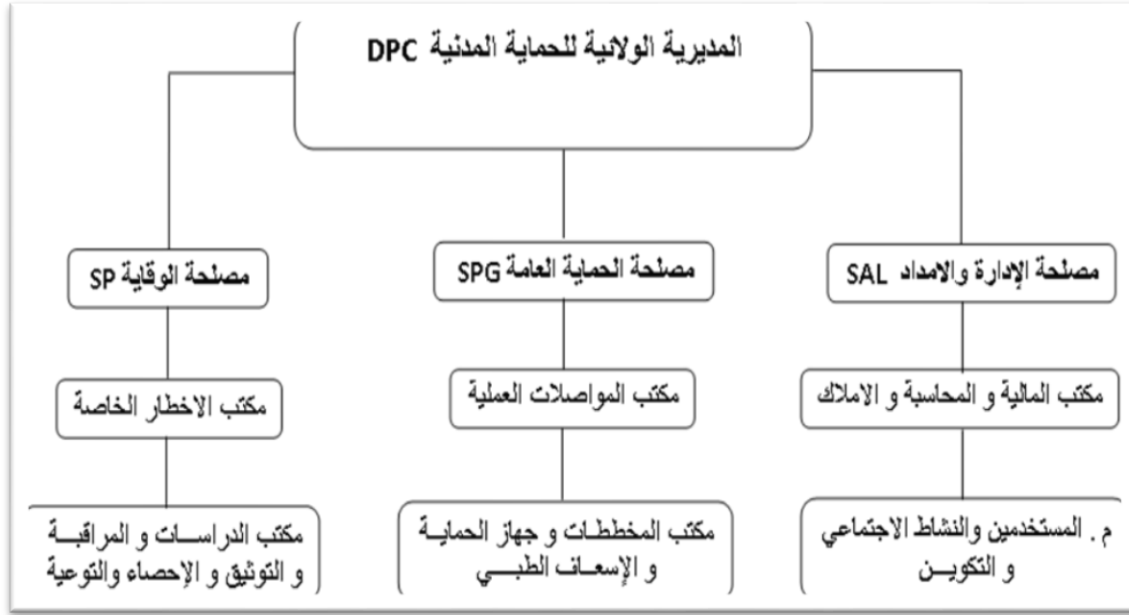
. مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف.

3-1-11 مصلحة الإدارة والإمداد : وتتألف من المكاتب التالي :

. مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي.

. مكتب المالية والمحاسبة.

. مكتب الأملاك.



شكل رقم 10 التنظيم الاداري لقطاع الحماية المدني على المستوى المحلي

12-التوظيف بقطاع الحماية المدنية:

يتم التوظيف بقطاع الحماية المدنية وفقا للقانون الشامل للوظيفة العامة 03-06 والمرسوم التنفيذي رقم

11-106 المؤرخ في 6 مارس 2011 والذي يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة

بالحماية المدنية. لاسيما في الفصل الثاني شروط التوظيف والترقية في المادة 76:

يوظف بصفة عون الحماية المدنية على اساس الشهادة المترشحون الذين تابعوا بنجاح تكويننا متخصصا لمدة اثني

عشر شهرا في مؤسسة تكوين تابعة للحماية المدنية.

يتم الالتحاق بالتكوين المتخصص عن طريق المسابقة على اساس الاختبارات، من بين المترشحين البالغ سنهم

تاريخ اجاء المسابقة 19 سنة على الاقل 25 سنة على الاكثر الذين يثبتون مستوى السنة الثانية ثانوي كاملة.

ومن بين هذ الشروط تعد القدرات البدنية احد الشروط التي يجب أن تتوفر في اجتياز مسابقة الإحباط ضمن

صفوف الحماية مدنية ، حيث يمر المترشح على الاختبارات الكتابية التي تتضمن الثقافة العامة و الرياضيات واللغة الاجنبية

و البسيكوتقنية و البدنية المتمثلة في :

- تسلق الحبل على علو 05 م × 2.

- رفع الكيس الرملي بوزن 40 كغ لمسافة 200م في اقل وقت ممكن .

- جري مسافة 1000م في اقل وقت ممكن.

الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

الحماية المدنية

- سباحة مسافة 50م في اقل وقت ممكن.

ثم الاختبار البسيكوتقني والفحص الطبي النهائي

و بعد النجاح في الاختبارات السالفة الذكر يوجه المترشح إلى احد الملحقات التابعة للمدرسة الوطنية للحماية المدنية كل حسب رتبته حيث يستفيد المترشح م تكوين يدوم سنة كاملة تتخلله برامج تكوينية في ميدان العمل و التركيز أيضا على الجانب البدني .حيث تتوفر بعض الوحدات على مستوى التراب الوطني على بعض أنواع الرياضات الفردية والجماعية، كالملاكمة، كرة القدم، كاراتي دو، الجيدو، ألعاب القوى، السباحة، الكرة الحديدية . إذ أصبحت الممارسة الرياضية ضرورة ملحة لان اللياقة البدنية و مهام الحماية المدنية وجهان لعملة واحدة.

إن القانون يستجيب لحاجات المجتمع ، بإصدار قواعد مكتوبة ، تسمى (تشريع) وتمارس الرياضة بواسطة قوانين ولوائح في جميع الدول .

إن معظم دساتير الدول تدعوا إلى ضرورة الاهتمام بالرياضة كوسيلة تربية للبنين والشباب ، ومن بينها الجزائر حيث يعتبر الدستور التشريع الأساسي للدولة ، وتنبثق منه القوانين واللوائح والقرارات .

فالدستور هو قمة التشريع ، والقانون يلي الدستور من حيث القوة ، وتصوغه السلطة التشريعية ، ويصدر باسم رئيس الجمهورية ، ويحق لرئيس الحكومة إصدار التشريعات الفرعية (اللوائح) .

وقد يكون الغرض من إصدار هذه اللوائح توضيح طريقة تنفيذ القانون الصادر عن السلطة التشريعية ، وتسمى هذه اللوائح باللوائح التنفيذية

أما إذا كان الغرض تنظيم أو إستثناء هيئة تسمى لوائح تنظيمية .

وهذه اللوائح التي تصدر من طرف رئيس الحكومة لا ترقى إلى مرتبة القانون ، ويترتب على هذا التدرج في التشريع نتيجة هامة بمقتضاها أنه : لا يجوز لتشريع فرعي مثل اللوائح أن تتضمن حكما مخالفا للتشريع العادي كالقانون ، كما لا يجوز لتشريع عادي كالقانون مخالفة الدستور (التشريع الأساسي) ، وتنطبق هذه القوانين واللوائح والقرارات على التشريعات الرياضية.

كما تنص عليه القوانين والتشريعات الجزائرية لاسيما القانون 03-06 المتضمن للقانون الاساسي للوظيفة

العامة المؤرخ في 15 جويلية 2006 في المادة: 75 والتي تنص على ما يلي:

لا يمكن ان يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الاتية:

- ان يكون جزائري الجنسية.
- ان يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- ان لا تحمل شهادة سوابق القضائية ملاحظة تتنافى ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- ان يكون في وضعية قانونية تجاه لخدمة الوطنية.

- ان تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة الراد الالتحاق بها.

- ونجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بقانون العمال ما يلي:

* حسب المادة 15: لا يمكن في اي حال من الاحوال ان يقل على 19 سنة الا في الحالات التي تدخل في اطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- ولا يجوز توظيف القاصر الا بناء على رخصة من وصيه الشرعي، كما انه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الاشغال الخطيرة او التي تنعدم فيها النظافة او تضر صحته او تمس بأخلاقياته.

* وحسب المادة 18: يمكن ان يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 6 اشهر كما يمكن ان ترفع هذه الى 12 شهر لمناصب العمل ذات التأهيل العالي.

تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمل او لمجموعة العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

* وحسب المادة 21: يجوز للمستخدم توظيف العمال الاجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة ، حسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

ويقوم التوظيف على المبادئ التالية :

ا- مبدأ الديمومة: اي ان التوظيف هو ملية ادارية مستمرة .

ب- مبدأ المساواة او تكافؤ الفرص : اي اعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.

ج- مبدأ الكفاءة : هو اختيار افضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها واكثرها قدرة على القيام بها.

مراحل التوظيف: ونميز ثلاث مراحل اساسية وهي :

- الاستقطاب.

- الاختيار.

- التعيين.

II- الدراسات السابقة والمشابهة:

1- الدراسات المرتبطة بمحور ادارة الموارد البشرية:

1-1 الدراسة الاولى:

عنوان الدراسة: استراتيجية ادارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة
رسالة ماجستير ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر ، دفعة 2009/2008

من اعداد : امراسي زهية .

الهدف من الدراسة : الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة و ابراز اهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها ادارة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية.
تساؤلات الدراسة :

- مامدى فعالية استراتيجية ادارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة؟

- ماهو مفهوم العولمة ؟ وماهي اهم التحديات والرهانات التي تفرضها هذه الظاهرة ؟

- هل السياسة التنظيمية لادارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى يكمن في تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعيدة ؟

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

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الاداريين والموظفين والمدربين على مستوى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم FAF وكان عددهم 50 فردا.

اداة الدراسة: استعمل الباحث استمارة استبيان مكونة 21 سؤالاً شمل 03 محاور تخدم فرضيات الدراسة .

نتائج الدراسة : كانت نتائج الدراسة كما يلي :

* يمكن للموارد البشرية ان تتغلب على الكثير من العوائق والصعوبات كبعض التقاليد في العمل والتاهيل والتدريب .

* معاناة ادارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي من التهميش وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال التنمية

البشرية .

1-2 الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي.

من اعداد الاستاذ: قارح مبروك معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر 3

مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضية العدد 05 جانفي 2013

هدفت:

- معرفة مدى استثمار قطاع الرياضة بوزارة الشباب والرياضة للموارد البشرية الداخلية والخارجية.
 - التعرف على استراتيجية استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها وزارة الشباب والرياضة في مجال التوظيف.
 - التعرف على عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على اسس مدروسة وواضحة.
 - تسليط الضوء على السياسة التي تتبناها ووزارة الشباب والرياضة في تكوين ورسكلة مواردها البشرية .
 - التعرف على نظام تقييم الموارد البشرية المعتمدة في وزارة الشباب والرياضة المعتمد.
 - معرفة مختلف معايير الحوافز والمنح والترقيات المعتمدة الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة.
- التساؤلات الفرعية:

- هل هناك استراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في وزارة الشباب والرياضة ؟
 - هل عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على اسس مدروسة وواضحة؟.
 - هل هناك سياسة واضحة لدى وزارة الشباب والرياضة لتكوين ورسكلة مواردها البشرية ؟.
 - هل نظام تقييم الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة المعتمد يعكس المردود الفعلي لموظفيها ؟.
 - هل معايير الحوافز والترقيات الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة تخضع لشروط ثابتة ومدروسة وواضحة ؟
- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع دراستنا هو جميع موظفي وزارة الشباب والرياضة.

العينة: تتكون عينة الدراسة من موظفي وزارة الشباب والرياضة المقدر عددهم 26 موظف.

المنهج: المنهج الوصفي التحليلي

الاداة: استخدم في الدراسة الاستبيان.

الاستنتاج العام:

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث توصلت الدراسة الى اهم النتائج:

- اظهرت الدراسة انا وزارة الشباب والرياضة تولي اهتمام ولكن ليس بالقدر الكافي.
- هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية.

- وجب الاعتماد على استقطاب المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية .
- التدريب يساهم في اكتساب المعارف.
- التقييم يساهم في رفع اداء العاملين.

3-1 الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية جيجل-

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
من اعداد: نوال بوكعباش. 2011/2010 جامعة الجزائر 3
هدفت:

ان الهدف الاهم لهذه الدراسة هو محاولة تقديم تفسير علمي اكاديمي لعلاقة الموارد البشرية بالتنمية الادارية واثرها على تنمية الادارة المحلية (البلدية- الولاية) وتقديم معالجة مفصلة للموضوع من خلال مايلي:
* مع تبين دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الادارية ، وذلك بضبط مفهومها واهميتها في تحقيق التنمية الادارية داخل المنظمات.

- * بالإضافة الى التطرق الى دور العنصر البشري المتدرب في تحقيق التنمية الادارية.
- وكذلك التعرف على تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر .
- * والتطرق الى عملية تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الادارة المحلية في الجزائر
- مع تناول الجانب التطبيقي المتعلق بدور الموارد البشرية في تنمية الادارة المحلية - دراسة حالة ولاية جيجل.
- * دراسة عملية التكوين الاداري على مستوى الولاية.

التساؤلات الفرعية:

- ما تأثير الموارد البشرية المتكونة على تنمية الادارة المحلية في الجزائر ؟
- وما هو دور الاطارات المتعلمة من خريجي الجامعات في تنمية الادارة المحلية ؟
- وهل نستطيع ان نأخذ كمثال تطبيقي على هذا التأثير تطور المستوى التعليمي والتكوين الاداري للموارد البشرية كما وكيفا في ولاية جيجل وتعميمه على الادارات المحلية في الجزائر؟

مجتمع الدراسة:

المجتمع هو موظفي الادارة المحلية بجيجل.
العينة : 1690 موظف من مختلف الاسلاك.

المنهج المستخدم: استعان الباحث بالمنهج التاريخي .

الاداة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على طريقة جمع الاحصائيات المتعلقة بالمستوى التعليمي وجانب من التكوين للموظفين على مستوى الادارة المحلية بولاية جيجل ، وهذا في الفترة الممتدة من 1990-2011
النتائج:

بعد الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث:

- فالتكوين الاداري له اهمية كبيرة ودور فعال في ايجاد افراد اكفاء ذوي مهارات و ينتج قادة اداريين لديهم العلم والتخصص و يملكون فن الادارة والتسيير .
- ان دور الموارد البشرية والاهتمام به من حيث نوعية تبدا في المراحل الاولى من التعليم مرورا بالجامعة والتي لها الدور الفاعل في مسؤولية اعداد اجيال المستقبل.
- ان طرق التوظيف المعمول بها حاليا في اغلبية الإدارات المحلية عموما والإدارة المحلية بـجيجل نجد اغلبها تمارس فيها الوساطة ويسودها الولاء لأصحاب الجماعات كما يتم تمهيش الكفاءات العلمية مما ينعكس على مردود الادارة.

التوصيات:

- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والاهتمام به الصبح ضرورة فرضتها التغيرات العالمية الحاصلة.
- ان بعض البلدان كاليابان مثلا حققت طفرات في تنمية رغم عدم توفرها على موارد طبيعية ذلك انها استثمرت فيها اهم العنصر البشري الذي يحتزن داخله طاقة جبارة.
- التكوين والتدريب للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة وفعالية الاداء لابد من استخدام التقنيات الحديثة والاداء.

1-4 الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة : دور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية راس المال الفكري - دراسة حالة مديرية الموارد البشرية (موبيليس) بالجزائر العاصمة.

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وتخصص تسيير الموارد البشرية من اعداد الطالبة : كراش رحمة 2013/2014 جامعة الجزائر 3

هدفت:

تجلت اهداف الدراسة في مايلي :

- التأكيد على ضرورة تغيير النظرة الى ادارة الموارد البشرية في ظل عصر المعرفة .
 - ابراز الدور الفعال الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير راس المال الفكري.
- التساؤلات الفرعية:

- ماهي مكونات راس المال الفكري؟
 - ماهي اساليب تنمية راس المال الفكري؟
 - ما يقصد بإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ؟
 - ما طبيعة عمل ادارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة على مستوى موبيليس؟.
- مجتمع وعينة الدراسة:

اختار الباحث 39 كمجمع وعينة في نفس الوقت.

المنهج والاداة:

- المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم والدراسة.
- اما الاداة فاستعمل الباحث استمارة الاستبانة .

النتائج:

- ان تنمية الراس المال الفكري مرتبط في مجمله على تنمية الراس المال البشري.
- وجود استثمار على مستوى راس مال البشري على مستوى موبيليس من حيث الانفاق وعلى برامج التدريب والتطوير.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية التوظيف في ظل اقتصاد المعرفة على مستوى موبيليس.
 - وجود علاقة متوسطة بين الإستثمار في الراس مال البشري في موبيليس وتنمية راس المال الفكري.
- التوصيات:

1- الاتجاه نحو مواكبة التطورات الجديدة التي مست ادارة الموارد البشرية على راسها مقارنة الادارة بالمعرفة.

2- ضرورة تفعيل برامج الاستثمار في المال البشري على مستوى موبيليس حيث ان الانفاق وحده على المورد البشري غير كاف .

5-1 الدراسة الخامسة:

عنوان الدراسة: دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير دراسة حالة : الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال.

من اعداد الطالبة : سيد حياة جامعة الجزائر 3 موسم 2009/2008

هدفت:

أهداف البحث: تبرز أهداف البحث من خلال :

- التعريف بمدخل التغيير المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و التطوير التنظيمي.

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة .

التساؤلات الفرعية:

على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالتغيير و إدارة التغيير في المنظمة؟

2- ما هي مجالات التغيير و الإستراتيجيات المتبعة لإحداثه؟

3- ما هي أهم المداخل التي تعتمد عليها المنظمة لإحداث التغيير؟

4- ما الحاجة التي أدت بإدارة الموارد البشرية الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس يقوم عليه نجاح التغيير؟

مجتمع الدراسة: موظفي البنوك بالجزائر

العينة : موظفي الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط

الاداة: إستمارة إستبائية

النتائج:

لقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج التي تمثل حصيلة الدراسة النظرية والتطبيقية للبحث، والتي

نذكر منها مايلي: - إمدى ضمان الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة،

- ضمان القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات

- فإدارة الموارد البشرية أكثر الإدارات تأثرا بالتغيير لأنها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه

المنظمة.

- لا تهتم المنظمة البنكية بالحوافز المعنوية وترقية من يستلزم ترقيته كما أنها تفتقر إلى نظام تقييم يعتمد على

المعايير العلمية والموضوعية لتقييم أداء مواردها البشرية.

- باعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي أهم وظائف المنظمة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد إلا أن المنظمة البنكية لا توليها المكانة التي تستحقها .
- اقتراحات وتوصيات:
- في ظل النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع، فإننا نرى تقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:
- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي و التفصيلي إلى الصورة القائمة على التفكير الاستراتيجي .
- يجب على إدارة الموارد البشرية كأحد الإدارات الإستراتيجية في المنظمة المسؤولة عن أهم مورد أن ترسم إستراتيجية لإرساء عملية التغيير بنجاح،
- الاهتمام بتنظيم إدارة الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع الموارد البشرية على العطاء .

1-6 الدراسة السادسة:

عنوان الدراسة: مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي حالة

اتصالات الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

من إعداد الطالب :دبون عبد القادر

هدفت:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإجابة عن تساؤلات إشكالية الدراسة واختيار مدى صحة الفرضيات المتبناة .
- تناول من خلال الوصف والتحليل الإطار النظري للتغير التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المتغير الثاني في الدراسة .
- محاولة تبني أساليب أو مداخل للتكيف الدائم والسريع للتكيف مع التغير التكنولوجي .
- الوقوف على واقع مؤسسة الاتصالات من خلال استطلاع آراء بعض فئات أفرادها ويخص هذا الاستطلاع فئة الإطارات والمسيرين باعتبار هاتين الفئتين هي التي تستطيع إدراك بأهمية التغير التكنولوجي ومدى تأثيره على وظيفة الموارد البشرية، وقدرة التكيف مع هذا التغير .
- وتتفرع إشكالية هذا الموضوع في التساؤلات التالية:

- كيف يمكن إبراز ملامح التغير التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر في المؤسسة ؟

- ما هو مستوى تطور الإطار الفكري لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- إلى أي مستوى يؤثر التغيير التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية ؟
- ما هي مداخل التكيف التكنولوجي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- ما هي قدرات مؤسسة اتصالات الجزائر في تكيف إدارة مواردها البشرية مع التغيير التكنولوجي المستمر؟
مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:
هو اتصالات الجزائر أما العينة فكانت مقصودة استهدف فئة الإطار والمسيرين.
الأداة المستخدمة فهي الاستبيان.
نتائج الدراسة:

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في مساهمتها في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الصادرة من المحيط الخارجي للمؤسسة كما تزداد أهمية المساهمة في تفعيل هذا التكيف من خلال معرفة الأساليب الناجعة في تحقيقه لذلك يجب أن تكون هناك تواجد واسع لعمل إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمجالات التكيف .

-يلعب أسلوب إدارة الجودة الشاملة دورا فعالا في توفير موارد بشرية ذات جودة تستطيع مواكبة كل تطور تكنولوجي يساعد المؤسسة في تحسين مستويات الأداء وبالتالي تحسين المستوى التنافسي لها.

إن تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسة يمكنها من تفعيل إعادة هيكلة الموارد البشرية بما يتماشى مع التغيرات التكنولوجية، ويظهر هذا في قدرة المؤسسة في تفعيل عملية تحليل الوظائف.

-يتوقف نجاح عملية التكيف التكنولوجي من خلال إدراك المؤسسة بضرورة القيام بالتحسين المستمر للعمليات والأساليب والموارد البشرية.

التوصيات:

- ضرورة التعريف بالإدارة البشرية في المؤسسة الجزائرية على مستوى قطاع الاتصالات، من أجل معرفة خصوصيات التسيير في قطاع خدمات الاتصال ؛
- ترسيخ اقتصاد المعرفة في قطاع الاتصالات من أجل معرفة مختلف العوامل المحيطة ذات التأثير المباشر وغير المباشر وهذا كله من أجل تشخيص هذه العوامل ومعالجتها ؛
- تحسين التعليم والتكوين المرتبط بإدارة الموارد البشرية من خلال اعتماد تدريس المناهج الدولية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؛
- الاستثمار في الموارد البشرية على المدى المتوسط والطويل من أجل إعطاء البعد الإستراتيجي لتطوير الموارد البشرية لتهيئتها.

■ 1-7 الدراسة السابعة:

- عنوان الدراسة " دور البرامج التدريبية أثناء العمل في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بالإدارة الرياضية الجزائرية". مذكرة ماجستير تخصص الادارة و التسيير الرياضي،
 - من اعداد الاستاذ: (بورنان خليل 2013).
 - جامعة محمد بوضياف ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة- الجزائر-
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية في الإدارة الرياضية في الجزائر
- حيث انطلق الباحث من التساؤل القائل : هل تساهم البرامج التدريبية أثناء العمل في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية؟
- افترض الباحث أن البرامج التدريبية أثناء العمل تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية في الإدارة الرياضية الجزائرية.
- أن هنالك العديد من المعوقات التي تحد من كفاءة مستوي العاملين الخاضعين للدورات التدريبية أثناء العمل في الإدارة الرياضية في الجزائر.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي ، تمثلت عينة دراسته من الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية من وزارة الشباب و الرياضة، بعض الاتحاديات الرياضية، مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة و ديوان الشباب و الرياضة بالمسيلة، قام الباحث ببناء استمارة استبيانيه مقسمة إلى عدة محاور
- خلصت أهم نتائج بحثه:
- البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية.
 - إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات للأفراد العاملين في الإدارة الرياضية.
- اقترح الباحث ما يلي:
- إتباع الأساليب العلمية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال وضع بطاقات تقييميه للعاملين من خلال تقاريري مرؤوسيههم
 - الاعتماد على آراء الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية
 - إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية و الاستماع إليهم.

2- الدراسات الأجنبية:

العربية:

1-8 الدراسة الثامنة:

عنوان الدراسة " دور برنامج التدريب الإداري على رأس مال العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين في الدفاع المدني "

. رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية. المملكة العربية السعودية. من اعداد: (سامر عبيد عبد الله الصاعدي 2003).

انطلق الباحث من مشكلة دراسته: ما دور البرنامج التدريب الإداري على رأس العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين في الدفاع المدني؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

تراوح قوام مجتمع دراسته جميع الأفراد العاملين بمديرية الدفاع المدني بعدد(1671)،

كانت منه عينة دراسته مكونة من (334) عاملا،

تمثلت أداة بحثه في استبانة مكونة من 4 محاور و 33 عبارة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- تظهر غالبية أفراد عينة الدراسة إن للبرامج التدريبية الإدارية علي رأس العمل درجة عليية في زيادة المعدلات الابتكارية في العمل حيث بلغ مقدار المتوسط الحسابي = 3.39
- وجد دور للبرامج التدريبية الإدارية في دعم المهارات السلوكية للتعامل الجيد مع الجمهور و المراجعين.

1-9 الدراسة التاسعة

عنوان الدراسة : "أثر التدريب الإداري في الرفع من الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي إمارة منطقة الرياض" ، مذكرة ماجستير تخصص العلوم الإدارية .

من اعداد: (مطوع سعود بن عبد العزيز 1413هـ)

انطلق الباحث من مشكلة دراسته والتي نصت : ما أثر التدريب الإداري الرفع من الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي منطقة الرياض؟

استخدم البحث المنهج الوصفي،

على عينة من موظفي إدارة إمارة منطقة الرياض،

صمم الباحث استمارة الاستبيان

أهم النتائج المتوصل إليها:

- أهمية التدريب الإداري بصفة عامة، وأهميته للتنمية المهارات و المعارف وتأثيره على الرفع من الكفاءة الإنتاجية
- أظهرت الدراسة الصعوبات التي كان لها الأثر في خفض الإنتاجية مما دعت الحاجة إلى وجود البرامج التدريبية.

10-1 الدراسة العاشرة:

عنوان الدراسة : استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في تحسين الحماية المدنية الكرواتية

Development of a human resources development strategy in croatia civil service.

بحث من اعداد: gordanamarcetic and dubravkaperlec

نوفمبر 2010 الصادر عن المجلة العلمية الاصيلة 2011

هدفت الدراسة :

دراسة كيفية تطوير الموارد البشرية في قطاع الحماية المدنية الكرواتية عن طريق تحسين المستوى العلمي .

المجتمع :

يتكون المجتمع من 49000 فرد والذي يمثل قطاع الحماية المدنية ومتسببه في دولة كرواتيا .

العينة: كانت العينة مسحية باتخاذ كل المجتمع عينة .

المنهج : استخدم الباحثان المنهج الوصفي والذي يتلائم وطبيعة البحث المقدم .

الاداة :

استخدم الباحثان الاستبانة عن طريق تحليل بيانات واحصائيات مستمدة من الهيئات الوصية على قطاع

الحماية المدنية الكرواتية (المصدر الثنائي).

النتائج المتوصل إليها :

- على ادارة الموارد البشرية في قطاع الحماية المدنية الكرواتية تحديد الاهداف بدقة ومعالجة الاستراتيجيات

المفقودة في ادارة الموارد البشرية وتغيير في سرعة معالجة الضروريات التي يحتاجها منتسبي القطاع .

- على الوزارة الوصية مواجهة التحديات في علاج مشاكل ادارة الموارد البشرية المستقبلية عن طريق وضع

استراتيجيات مستقبلية وذلك بالتطوير والتنسيق والتعاون من مختلف القطاعات والهيئات في الوزارات الوصية .

11-1 الدراسة الحادية عشر:

دراسة بعنوان : ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي الالهية والانتقادات .

Human resours management in sports a critical review of its importance and pertaining issues.

ranjankumaraweerakoon : دراسة مقدمة من طرف

سنة 2016 مجلة physical culture and sport .studies and research

University of kelaniya. Sri lanka

هدفت الدراسة

الى معرفة اهمية ادارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرياضية

المجتمع : كل منتسبي المنظمات الرياضية بدولة سريلنكا

العينة كانت مسحية اي اخذ كل المجتمع .

الاداة : الاستبانة عن طريق تحليل المصدر الثنائي والمتمثل في قاعدة البيانات الخاصة

المنهج المتبع كان هو المنهج الوصفي بما يتلاءم والبحث والمقدم .

النتائج المتوصل اليها :

بعد الدراسة نستطيع تعلم عدة طرق لتطوير تأثيرات عمليات في المنظمات وذلك في التأثير على عدة عوامل

والتي تتمثل في وظائف ادارة الموارد البشرية كالانتقاء والتدريب والحوافز اي كل الوظائف لخلق عامل التنافس الجماعي

والاستمرار في استيعاب التغيرات في السوق ومواكبة التكنولوجيا وهذا في مواجهة ومجابهة التحديات على المسير في

ادارة الموارد البشرية ان يكون قادر على التخطيط الاستراتيجي المناسب لكي يستطيع النجاح وتطبيق الخطط المناسبة

في العمليات مهما كان نقص في امكانيات المنظمة وذلك بالتدريب على الاداء العالي في المنظمة .

12-1 الدراسة الثانية عشر :

بعنوان: humanresource management in sport organisations approaches

to paid and volunteer staff

ادارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية مقارنة بين الموظفين والمتطوعين

دراسة من اعداد: Drtracytaylor and Cynthia ho

University of technology . sedney2005

هدفت الدراسة : تطبيق تدريبات في استراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها في تطوير العلاقة بين الموظفين

والمطوعين .

المجتمع : المنظمات الرياضية بسيدني استراليا .

العينة تتكون من اربع منظمات الاولى 39 فرد والثانية 20 فرد والثالثة 38 فرد والرابعة تتكون من 04 افراد

الاداة : التحقيق الميداني مقارنة وصفية .

المنهج المتبع منج وصفي .

النتائج : خلق طريقة لاختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات الرياضية للتحسين من الايام التكوينية في

المنظمة الرياضية .

1-13 الدراسة الثالثة عشر:

■ عنوان الدراسة: "الكفايات التي تخص العمل ذات أهمية للإداري المراكز الرياضية في جمهورية كوريا"،

■ من اعداد: (كيم، 1997kim)

■ مداخلة يوم دراسي،

■ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

■ تراوح قوام عينته 1575 من محترفي الإدارة الرياضية في المراكز الرياضية

■ استخدم الباحث أداة مسح بلغت 59 كفاية.

أهم نتائج دراسته:

- أن المستوى الإداري كان له تأثير على أهمية العلاقة بين كفايات الإدارية مثل إدارة المخاطر الاتصالات، تطوير

القيادة، فهم طبيعة الرياضة، دو أهمية بالشكل الكبير.

توصي نتائج دراسته:

- ضرورة تطبيق التقويم المستمر للبرامج التدريبية القصيرة.

- تطبيق التغذية الراجعة لتقييم أثر هذه البرامج.

- إشراك المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية.

3- التعليق على الدراسات السابقة و امكانية الاستفادة منها :

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى مجموعتين الأولى الدراسات الجزائرية، و الثانية الدراسات الأجنبية و التي

أجريت في مجال الادارة الرياضية وادارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية وحتى على قطاع الحماية المدنية ، كما

يتضح من العرض السابق الذي تناولناه أنها أجريت ما بين سنوات 2003 و 2016 وكلها في بيئة عربية واجنبية

يتضح من تحليلها ، أنها تحتوي على بعض النقاط الهامة التي استخلصها الباحث في محاولة منه للاستفادة منها من

حيث الهدف المنهج ، العينة، المعالجات الإحصائية المستخدمة، مناقشة النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات.

1-3 من حيث الهدف:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وبعد عرضها وتحليلها تبين أن معظمها تهدف إلى معرفة مدى تأثير التنظيم والتسيير الإداري وإدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي و الاقتصادي على مستوى المنظمات والمؤسسات الرياضية و على الأنشطة البدنية والرياضية . مرتكزتا على الموارد البشرية كمتغير مؤثر حيث كان الهدف من بعض الدراسات التعرف على

الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي للمنظمات والهيئات

و هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية

كما كانت دراسة امراسي زهية رسالة ماجستير جامعة الجزائر ، دفعة 2009/2008 المعنونة ب استراتيجية

ادارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة . كما تم التطرق الى دراسة الطالبة :

سيد حياة : دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير دراسة حالة : الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال سنة 2009

كما كانت دراسة ranjan kumara weerakoon والموسومة ب

ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي الالهية والانتقادات .

Human resours management in sports a critical review of its importance and

pertaining issues . سنة 2016 جامعة سيريلنكا والتي هدفت الى الى معرفة اهمية ادارة الموارد البشرية والتخطيط

الاستراتيجي في المنظمات الرياضية. ودراسة عنوان الدراسة : استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في تحسين الحماية

المدنية الكرواتية

Development of a human resources development strategy in croatia civil service

gordanamarctic and dubravkaperlec بحث مقدم من طرف

نوفمبر 2010 الصادر عن المجلة العلمية الاصيلة 2011

هدفت الدراسة :

دراسة كيفية تطوير الموارد البشرية في قطاع الحماية المدنية الكرواتية عن طريق تحسين

ودراسة بعنوان: human resource management in sport organisations approaches to

paid and volunteer staff

ادارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية مقارنة بين الموظفين والمتطوعين

Drtracytaylor and Cynthia ho

دراسة مقدمة من طرف

University of technology . sedney 2005

هدفت الدراسة : تطبيق تدريبات في استراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها في تطوير العلاقة بين الموظفين والمتطوعين

و قد استفاد الباحث مباشرة من هذه الدراسات و ذلك لان موضوع دراستنا مرتبط ارتباطا تشابهي مع موضوعات هذه الدراسات و لكن مع اختلاف التخصصات.

2-3 من حيث المنهج المستخدم :

اتفقت هذه الدراسات في اختيار المنهج الوصفي التحليلي و الذي يلائم طبيعة الدراسة بالإضافة الى التحليل النقدي لعدد من الوثائق والسجلات المرتبطة بموضوع البحث.

3-3 من حيث العينة:

تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة فأجريت على اهم الأفراد الفاعلين في مجال الأنشطة البدنية والرياضية كرؤساء اللجان الولائية والبلدية و مختلف المديريات والجمعيات والمدربين واللاعبين و تنوعت الأعداد المختارة وفقا لطبيعة كل بحث و أسلوب اختيار العينة .

- بالنسبة للعينة اعتمدت معظم الدراسات على الأفراد الفاعلين في مجال الأنشطة البدنية والرياضية كرؤساء اللجان الولائية والبلدية و مختلف المديريات والجمعيات والمدربين واللاعبين .

- تم اختيار العينات في جميع الدراسات بالطريقة العمدية. والطريقة العشوائية والمسحية وحتى العنقودية.

4-3 من حيث أدوات جمع البيانات:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضع أدوات جمع البيانات المناسبة ، واتفقت معظم الدراسات على استعمال الاستبيان والمقابلة.

5-3 من حيث المعالجة الإحصائية:

اختلفت الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية لبيانات كل دراسة على حدة و يرجع ذلك إلى الهدف المراد تحقيقه في كل دراسة و كذلك كيفية التحقق من فروض الدراسة ، و لكن اتفقت معظمها في استخدام -النسبة المئوية .

2

-اختبار كا.

3-6 من حيث النتائج:

في حين أسفرت معظم الدراسات على أن الإدارة الرياضية تعتمد على طرق تقليدية في إدارة الموارد البشرية تنعكس بالسلب على الأنشطة البدنية والرياضية.

- من خلال استعراض الدراسات السابق يستنتج الباحث ما يلي:

حيث ذكرت عدة دراسات منها العربي والاجنبية :

على ان ادارة الموارد البشرية لها اهمية كبرى في تطوير المنظمات الرياضية وحتى الحكومية بالتركيز على مختلف

الوظائف حيث اثبتت عدة دراسات من خلال النتائج التي اسفرت عليها .

3-7 الاستفادة من الدراسات السابقة :

وتكمن أهمية الاطلاع على الدراسات السابقة في امكانية الاستفادة من :

- ضبط مؤشرات الدراسة بدقة.

- ضبط الصياغة النهائية للاشكالية والفرضيات.

- ضبط عينة البحث وحجمها.

- تحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة الحالية .

- ضبط أدوات البحث الملائمة لموضوع الدراسة .

- ساعدت الباحث في بناء وتصميم استمارات دراستنا

- بناء فروض الدراسة الحالية في كما أنها ساهمت في التعرف على الأساليب الإحصائية الملائمة في استخداماتها.

- الاستعانة بما توصلت إليه الدراسات السابقة في مناقشة النتائج الحالية للدراسة من حيث أوجه الاختلاف

و الاتفاق.

- التوصل لاستخدام أساليب جمع البيانات المناسبة لطبيعة الدراسة .

4- تميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات على انها تعالج حالة الادارة الرياضية لقطاع الحماية المدنية وكل هذا

بهدف اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية كاسلوب لترقية وتطوير الممارسة الرياضية بذات القطاع من اجل أكثر فائدة

وتقديم خدمة عمومية بامتياز والتي تعرج على اهم وظائف ادارة الموارد البشرية التوظيف الاستقطاب التخطيط

التدريب تقييم الاداء التحفيز في ظل التطورات الحاصلة على المستوى العالمي والمحلي بالازافة الى التطرق الى اهم

الترسانة القانونية والتشريعات الرياضية التي تساهم في تشجيع الممارسة الرياضية ومدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة

والهندرة اي الهندسة الادارية على مستوى هذا القطاع الحيوي لتبقى ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي تحتاج الى دراسات اعمق واوسع .

الفصل الثاني

الاطار العام للدراسة

1. تحديد المصطلحات والمفاهيم.

2. إشكالية الدراسة.

3. أهداف الدراسة.

4. أهمية الدراسة.

5. اسباب اختيار الدراسة.

6. فرضيات الدراسة.

1. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

1-1 الموارد البشرية:

مجموعة الافراد المشاركة في اهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسة.

(ممدوح محمود منصور، 2003، ص16)

يرتبط مفهوم الموارد البشرية بالسكان من جهة وبالعامل والانتاج والاقتصاد من جهة اخرى . فالموارد

البشرية هم السكان الذين الذين اتموا سن الطفولة ولم يصلوا بعد الى سن الشيخوخة.

والموارد البشرية هي القوى البشرية القادرة على العمل والانتاج والتي تلتزم بالانتاج السلع والخدمات.

وهكذا تحدد الموارد البشرية بخاصيتين رئيسيتين هما العمل والقدرة على العمل ، وتعرف استنادا الى هاتين

الخاصيتين والتعريف الاتي :

كما ذكره Hichs الموارد البشرية هم السكان القادرون على العمل والذين تقع اعمارهم بين نهاية

الطفولة وبداية الشيخوخة.

(انطون رحمة، 2006، ص15)

التعريف الاجرائي:

الموارد البشرية هي مجموعة الافراد التي تساهم من اجل تحقيق اهداف وفق رزنامة معينة بالعمل والانتاج سواء

في المؤسسات الاقتصادية او الهيئات الرياضية.

2-1 ادارة الموارد البشرية :

جميع الانشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها

ومنحها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهدها بهدف تحقيق اهداف المنظمة(ابراهيم حمد

العبود، 2004، ص25).

ويعرفها الدكتور حسن احمد الشافعي بانها هي الادارة المسئولة عن تمكين المؤسسة في بناء مزايها

الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال

- تخطيط واقعي للموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية .

- توظيف ملائم للموارد البشرية .

- تدريب دقيق للموارد البشرية.

- المتابعة المستمرة لتطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

(حسن احمد شافعي، 2003، ص11).

يرى فيصل حسونة (2007) على ان ادارة الموارد البشرية هي جزء من الادارة ككل يعنى بشؤون الافراد والعاملين من حيث التاهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف اعماله، وهي من جهة اخرى جذب واستقطاب وتنمية الافراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة . ويرى نيجرو negro انها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية والملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج افضل .

ويرى بدر النداوي (2009) ان ادارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الادارية والمتضمنة لعدد من الوظائف والانشطة والتطبيقات التي تمارس لاجل ادارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة و ايجابية ، وبما يؤدي الى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل، وترتبط وظائف أنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة.

(نور الدين حاروش ، 2016، ص13)

التعريف الاجرائي:

ادارة الموارد البشرية هي ادارة القوى العاملة وفق الوظائف الادارية كالتنظيم والتخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الاداء والتحفيز بطريقة فعالة و ايجابية من اجل تحقيق اهداف الفرد خاصة والمنظمة عامة.

1-2-1 وظائف ادارة الموارد البشرية:

1-1-2-1 التنظيم:

التنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق اختيار النوع المناسب من الأشخاص وتحديد واجباتهم واختصاصاتهم"

(مروان عبد الحميد، 2000 ، ص77)

يمكن النظر الى التنظيم على انه الاسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف وتنسيق علاقاتها في العمل للوصول الى اهداف مشتركة ،

الهيكل التنظيمي هو الاطار العام الذي يحدد توزيع الادوار والمسؤوليات والسلطات بين افراد التنظيم .

(مدحت ابونصر ، 2007، ص70)

التعريف الاجرائي:

التنظيم هو عبارة توزيع الوظائف وفق معايير زمهارات الاشخاص مع تحديد تخصصاتهم وواجباتهم تجاه العمل المطلوب.

1-2-1-2 التخطيط:

هو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالي التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية باقل تكلفة ممكنة ، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة " .

(باري كشواي ، 2006،ص226)

نجد نيومان Newman يعرفه بأنه البحث عن مايجب فعله وهو مجال واسع من القرارات تشمل تحديد الاهداف الواضحة واختيار السياسات ووضع البرامج والحملات والبحث عن طرق اجراءات محددة واعداد جداول زمنية .

ويعرفه اكوف ackoff تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول اليه.

(نور الدين حاروش ، 2016،ص41)

التعريف الاجرائي:

هو عملية التنبؤ بمستقبل الموارد البشرية فهو عملية تقوم بها من اجل التقليل من التكلفة بشتى الطرق الممكنة والمتاحة.

1-2-1-3 التوظيف:

العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب اكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وفقا لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وتعرف ايضا بأنها " عملة البحث و الحصول على مرشحين محتملين ، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن ان نختار من بينهم الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها"

(خالد عبد المجيد، 2010،ص99)

عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الافراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة او المتوقعة.

(نوري منير، 2015،ص47)

التعريف الاجرائي:

هو عملية تقوم بها من اجل استقطاب عدد مهم من المورد البشري وفق شروط توضع مستقبلا بما يتلاءم واحتياجات المؤسسة الرياضية .

1-2-1-4 التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد

(راوية حسن، ب س،ص 163-166)،

كما يعرفه الهيئي على ان التدريب عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير اهداف المنظمة في الوقت الحالي.

ويقصد به ايضا تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل او تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.
(الهيئي، 2017، ص 223)

التعريف الاجرائي:

التدريب هو عملية من خلالها يتم اكتساب اشياء جديدة للفائدة المورد البشري لزيادة مردوده الشخصي الفردي مما ينعكس على العمل الجماعي .

1-2-1-5 تقييم الاداء:

يعرف التقييم على انه عملية منظمة تهدف الى تحديد كفاءة او قيمة او معنى شيء معين، هذا الامر يجعل له اهمية كبرى من اهم العمليات الادارية لكافة التقييم غاية بجد ذاتها وانما هو وسيلة من الوسائل التي تساهم في نجاح العمل الاداري في مراحله وتحقيق الجودة ، فهي بالتالي عملية شاملة الهدف منها البحث عن مواطن القوة والضعف وليست تصيد الاخطاء .

(الجيوسي واخرون، 2005-ص 77).

ان عملية تقييم الاداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم اداء العنصر البشري الذي كان لازما على القائمين بها ان يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا ، كي يحقق الاداء اهدافه المنشودة .

(الهيئي، 2003، ص 212).

هو وسيلة لتعريف العامل بمستوى ادائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.

ويعرفها ميتشاسكي بأنها عبارة عن مراجعة منظمة لاداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الاخيرة لتقويم فعاليته في الشغل.

(نور الدين حاروش، 2016، ص 88)

التعريف الاجرائي:

هي عملية تقوم بها الادارة الوصية من اجل الوقوف على مدى تحقيق الاهداف الهيئية او المؤسسة الرياضية المنشود التي تم التخطيط لها مسبقا .

1-2-1 نظام الحوافز:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وهي لا تعتبر بديلاً عن الأجر الأساسي ولكنها مكتملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء. كما ان الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية) (باري كشواي، 2006، ص167).

هي بالتحديد العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحمى نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية.

(نوري منير، 2015، ص82)

التعريف الاجرائي:

تعد الحوافز وسيلة تشجيعية من اجل تقديم مردود افضل من طرف المورد البشرية اي التحفيز مقابل الاداء المقدم سواء كان معنوي او مادي.

1-3 الحماية المدنية:

الحماية المدنية مرفق مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية

والجماعات المحلية، وإن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديمغرافي للبلاد، حيث تتمتع بتنظيم إداري (تقني وعلمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة به

(بن عيسى عبد الكريم، ص03، 2010).

التعريف الاجرائي:

هو عبارة عن هيئة شبه عسكرية تسهر على حماية المواطن وممتلكاته اثناء حدوث المخاطر والكوارث كما تقوم ايضا بحملات تحسيسية من اجل توعيته وتكوينه وفق متطلبات العصر.

1-4 الممارسة الرياضية:

العملية التربوية التي تهدف الى تحسين الاداء الانساني من خلال وسيط وهو الانشطة البدنية المختارة لتحقيق ذلك .

(عوار، 2003، ص7).

هو ذلك النشاط الرياضي المنظم والمستمر والهادف في اطار النوادي والجمعيات الرياضية تحت اشراف اطرار رياضية مؤهلة.

(برقوق عبد القادر، 2013، ص3).

هي اشتراك الفرد في كل نشاط بدني له خاصية الالعب، ويمارس بصفة فردية او مع الاخرين كما يجب اتباع اللوائح والقواعد والقوانين التي تنظم تلك الالعب.

(العربي بن تسالة، 2011، ص9).

التعريف الاجرائي:

هو ذلك النشاط المنظم والمهيكل وفق نادي وجمعية رياضية من اجل اشباع الرغبات البدنية وفق تخصص معين ومؤطر من طرف مختصين.

5-1 الهندرة:

يقصد بإعادة الهندسة Re . Engineering التي يطلق عليها بعض الكتاب الهندرة , الإعادة من جديد

أما engineering تعني الهندسة وهي تطبيق القواعد الرياضية والعلمية لغرض الحصول على نتائج عملية مثل التصميم والبناء والترتيب (الجزراوي, 2000)

اعاد ظهور تطبيقات إعادة الهندسة الى الأذهان مع بداية النصف الثاني من الثمانيات وتطويرها في التسعينات وما بعدها , المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الادارة والتنظيم ،وتتوقع الكتابات المعاصرة ان الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة للمبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخا صارما حيث ان التحسينات التدريجية لا تكفي لمواجهة التحديات القادمة. (محبوب، 2003) اذ يواجه المدراء في المنظمات تحديات بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية والآخر في البيئة الداخلية للمنظمة تتطلب إعادة تغيير أنماط العمل لمواجهة هذه التحديات.

وهناك العديد من وجهات النظر في تعريف مصطلح إعادة هندسة العمليات اذ تعرف:

اعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات و الهياكل التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة.(مرسي، 2003). ونلاحظ في التعريف انه ركز على العمليات ذات القيمة او التي تولد قيمة مضافة في المنظمة الذي تتبع تعظيم التدفقات النقدية وزيادة الانتاجية .

تمثل إعادة الهندسة البداية من الصفر وليس اصلاح الوضع الحالي والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية

وكذلك من وسائل وإجراءات التشغيل التي تستخدم حاليا وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات.

(مرسي، 2003) يركز هذا التعريف على الاعادة من الصفر اي اعادة بناء المنظمة والعمليات من جديد

وصولاً الى الجودة المطلوبة . وهذا المفهوم ينطق على المنظمات التي تواجه التغيير التكنولوجي في وسائل العمل بشكل كبير.

وعرفت أيضا بأنها تمثل التغيير الشامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة التفكير بشموليه تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها تثبت رسوخا صارما. (محبوب، 2002). ركز هذا التعريف على تغيير التفكير التنظيمي وتغيير الإجراءات والمبادئ التي تقوم عليها المنظمة. وعرفت بكونها استعراض متكامل لعمل الوظائف الأساسية وإعادة تصميمها لجعلها أكثر فاعلية وقدرة للوصول الى اعلى جودة لضمان ان المنافع المتحققة من التفاعلات الجديدة ممكن فهمها وإدراكها . (Raymand, 1996)

كما يراها رمضان بوخرص بأنها احداث تغيير شامل لكل مستويات المؤسسات الرياضية وتحديد لكل الطرق والاجراءات اللازمة بدقة التي من شأنها إعادة رسم سياسات او برامج جديدة تتماشى مع التطورات الحديثة وكذا تصميم جذري للهيكل التنظيمي مما يسمح بالنهوض بمستوى وجودة الاداء وزيادة القدرة الانتاجية وفق المعايير والمقاييس المطلوبة عالميا مايدعم علاقة المنظمة الرياضية والافراد مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي وتتمين نتائج الانجازات وتحقيق رضا المستفيدين والمجتمع الرياضي ككل .

(بوخرص، 2018، ص225)

التعريف الاجرائي:

هي إعادة النظر الجذري في هندسة العمل الاداري للحصول على نتائج اسرع ومضمونة ويراهها الطالب الباحث ايضا على انها تحديد لكل الاساليب السبل اللازمة للنهوض بالمنظمة الرياضية التي تواكب الحدائة بالاستشراف والتخطيط وفق للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية من اجل اداء ومردود متميز للمؤسسة الرياضية مما يعطي رضا من طرف المورد البشري والمجتمع معا.

6-1 القانون الرياضي:

هو مجموعة القواعد القانونية التي تحكم النشاط الرياضي والرياضيين.

(طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، 1994، ص25).

كما يعرفه البروفيسور بوداود عبد اليمين

1- القانون:

لغة: انتقلت هذه الكلمة إلى لغتنا العربية بأصلها اليوناني KANUN وهي تعني العصا المستقيمة. اصطلاحا: تعبر عن نوع من النظام الثابت الذي ينظم سلوك وعلاقات الأشخاص في المجتمع على وجه الإلزام.

ب- التشريع:

- لغة: (مصدر شرع)، في القانون ويعني سن القوانين في بلد من البلدان.
 - اصطلاحا: هو مصدر رسمي للقانون بوضع القواعد القانونية المكتوبة بواسطة السلطة العامة المختصة بذلك في الدولة، ويطلق التشريع أيضا على مجموعة القواعد القانونية التي توضع بهذه الطريقة، فأهم ما يتميز به التشريع هو وضعه في صورة مكتوبة أي صياغته كتابة.

(بوداود، 2013، ص3)

التعريف الاجرائي:

هو مجموعة من التشريعات التي تحكم الانشطة البدنية و الرياضية وفقا للدستور الذي يعتبر اعلى القوانين.

7-1 ادارة الجودة الشاملة:

هي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين , وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على إنها (فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات

(عطية - 2005 - ص322)

لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل .أما في مجال العمل الرياضي فقد ذكر

(الشافعي - 2003 - ص62)

كما يراها بوخرص ان ادارة الجودة الشاملة هي اسلوب لضمان بقاء المنظمة في مجال تنافسي معين وتأكيد الربح والكفاءة والفعالية القصوى للمؤسسة ، والعمل بطريقة صحيحة وتعاونية باداء متميز وهي نظام لتغيير جوانب عديدة داخل المؤسسة والهيئة ، واهم هذه الجوانب (فكر، سلوك، قيم، معتقدات تنظيمية، وكذلك المفاهيم الادارية).
 (بوخرص، 2018، ص214)

التعريف الاجرائي:

هي ادارة تعمل على تحقيق التميز خلال التسيير الاداري وفق قواعد علمية سليمة.

كما يراها الطالب الباحث ايضا على انها القيام بافضل مايجب القيام به تجاه العاملين طاقم اداري وفني مدربين ولاعبين من اجل تقديم اداء بكفاءة عالية وفعالة في المؤسسات الرياضية من اجل تحقيق الاهداف المسطرة في المدى القريب والمتوسط والبعيد.

1-8 نموذج: هو تمثيل لنظام أو عملية أو خدمة تكنولوجيا معلومات أو عنصر تهيئة أو غيرها يستخدم

للمساعدة في فهم أو التنبؤ بالسلوك المستقبلي

نموذج: رياضي لعملية أو حالة سوق أو مجموعة متغيرًا، وتعني بالانجليزية : model

www.almaany.com

نموذج : لغة جمعها نماذج ونموذجات ، مذهب مثال اشيء ، نمط (نموذج من الانتاج الزراعي)(احمد

العايدواخرون ، 1989، ص1234)

التعريف الاجرائي: ويقصد بها الباحث اقتراح نموذج اي اقتراح مثال او نمط جديد خاص بادارة الموارد

البشرية من اجل تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

1-9 الأسلوب : الطّريق طريقة ، مذهب ، نمط

www.almaany.com

الاسلوب لغة جمعها اساليب /1 طريقة ، مذهب ، (اسلوبي في معالجة هذه المشكلة يختلف عن اساليبكم)

2/ طريقة الكاتب في كتابته (لكل اديب اسلوبه الخاص في الكتابة.

(احمد العايدواخرون ، 1989، ص 633)

التعريف الاجرائي: اي مذهب الباحث في معالجة الاشكالية اي بطريقته الخاصة.

1-10 ترقية: رفع تصنيف جودة ورقة مالية ، وتعني بالانجليزية : upgrading

إسناد وظيفة إلى الموظف أعلى من وظيفته ، وتنطوي الترقية على زيادة واجباته ومرتبته عادةً نال الموظف ترقيةً

لكفاءته.

وتعرف ايضا(تصميم الخدمة) هي العملية المسئولة عن إنشاء أو تعديل إحدى خدمات تكنولوجيا

المعلومات أو أحد التطبيقات . يستخدم هذا المصطلح أيضاً بمعنى الدور أو المجموعة التي تقوم بأعمال التطوير.

www.almaany.com

ترقى ترقيا .ارتفع وصعد . ترقى في العلم ترقى به الامر حتى بلغ غايته .

(احمد العايدواخرون ، 1989، ص544)

1-11 التطور : التغيير التدريجي الذي يحدث في بنى الكائنات الحية وسلوكها ، ويُطلق أيضاً على التغيير

التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه

تَطْوِيرُ الصَّنَاعَةِ : تَعْدِيلُهَا وَتَحْسِينُهَا إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ

www.almaany.com

طور يطور تطويرا ، عدل ، وحول من طور الى طور . تطور جمعها تطورات . تطورت الاسلحة الفتاكة تطورا مخيفا.

(احمد العايدواخرون ، 1989، ص801)

التعريف الاجرائي:

يقصد بها الباحث تغيير مكانة الممارسة الرياضية وتطويرها الى مكانة ارقى باستخدام ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي باستخدام اهم الوظائف الخاصة بها.

2 إشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وسيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجياً أو خدماتياً، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماماً كبيراً بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاوله حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

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

ان ادارة الموارد البشرية في العصر الحالي تعتمد على عدة وظائف مهمة وضرورية من اجل ترقية وتطور الجانب العملي والعلمي للموظفين او الكفاءات البشرية كا تقييم الاداء والتوظيف والتدريب والتحفيز والتنظيم والتي تكمل بعضها البعض فبدون توظيف ملائم وتدريب وتنظيم وتقييم والاداء وتحفيز لا تكون هناك تطورات حاصلة على مستوى المنظمات الرياضية التي تعتمد في جوهرها على رقي وتطور الفرد والذي بدوره ينعكس على رقي المجموعة والمنظمة بشكل عام .

فالتنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق اختيار النوع المناسب من الأشخاص وتحديد واجباتهم واختصاصاتهم"

(مروان عبد الحميد، 2000 ، ص77)

ان التخطيط هو الاستخدام الامثل والفعال للأفراد بما يخدم مصالحهم مصالح المؤسسة ، ومن هنا يعرف التخطيط على انه عملية منهجية ومستمرة يتم من خلالها تحليل احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة في ظل ظروف متغيرة وسياسات متطورة خاصة بشؤون الافراد تتناسب مع فاعلية اطول في المدى.

فهو وسيلة لضمان الحصول على الوارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالي التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية باقل تكلفة ممكنة ، وبالا اعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة ."

(باري كشواي ، 2006،ص226)

بعد ان تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد انواع الوظائف المطلوبة وعدد العاملين بكل منها ، والشروط والمواصفات اللازم توفرها في من يشغلها ، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن اناس الأشخاص لهذه الوظائف ، ومحاولة جذب واستقطاب أكفا الأشخاص للعمل بالمؤسسة.

(مصطفى نجيب، 2005، ص132)

تأتي مرحلة التوظيف بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات الى الموارد البشرية كما ونوعا بغرض سد النقص من الموارد البشرية، وتعرف عملية جذب الكفاءات بأنها العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وفقا لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وتعرف أيضا بأنها " عملة البحث و الحصول على مرشحين محتملين ، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن ان نختار من بينهم الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها"

(خالد عبد المجيد، 2010، ص99)

يرى الباحث ان التوظيف له عدة اسهامات في المؤسسات الرياضية او أي قطاع عمومي او خاص مما يستوجب الاستقطاب الدقيق للموارد البشرية وهذا لا يكون الا من الاختيار والتعيين الجيدين لهذه الفئة وفق معايير تخدم استراتيجية واهداف مؤسسة رياضية فبدون انتقاء جيد للموارد البشرية لا نستطيع الارتقاء بمستوى الخدمات والانشطة في مجال ادارة وتنظيم الموارد البشرية ، فمثلا نحتاج الى اطار مسير لتطوير الممارسة الرياضية فعلينا ان نستقطب الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة باتباع اجراءات واساليب علمية في التوصيف الوظيفي .

فمن خلال اطلاع الباحث في هذا المجال تبين انه لا يتوافق مع الاجراءات المعمول بها بقطاع الحماية المدنية ، وهذا مايلزم على القائمين ضبط الخصائص والمواصفات لاعوان واطارات الحماية المدنية ، بتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة وامكانات مادية مناسبة لتاهيلهم وتدريبهم مما يسمح لهم بترقية وتطوير مستوى الممارسة في هذا القطاع . 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 تدريبا لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

تتفق جميع وجهات نظر كتب ادارة الموارد البشرية على اهمية وظيفة ونشاط التدريب للمنظمة . ويظهر الاتفاق واضحا في منظمات الاعمال في الدول الصناعية المتقدمة.

ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الاموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ متوسط الانفاق(10%) من اجمالي ميزانيات بعض المنظمات ونجد بعض المنظمات تخصص(25%) من مجموع الاجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث اساليب ادائهم للعمل . وتهدف المنظمات من ذلك تحقيق

تفوقها على المنظمات الاخرى، لهذا تظهر اهمية التدريب للفرد العامل القدم او الحديث في المنظمة ، وتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة.

كما ينعكس التدريب بنتائج ايجابية بالنسبة للفرد العامل القدم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة . وتمتد فوائد التدريب على الصعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تناسب وطبيعة الاعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الاعمال . كما ان التدريب والتطوير يمكن ان يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من ادراكهم بان المنظمة مكانا جيدا للعمل.

(الهيبي، 2017، ص 225-226)

وعلى هذا الاساس يرى الباحث على ان التدريب في ادارة الموارد البشرية يعطي مردودية هامة خصوصا في الهيئات الرياضية(المجال الرياضي) .

فدريب القوى العاملة يحتاج الى عملية تقييم الاداء من اجل الوقوف على مدى نجاعة عملية التدريب وفعاليتها من خلال العمل الميداني داخل الهيئات الرياضية.

ان عملية تقييم الاداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم اداء العنصر البشري الذي كان لازما على القائمين بها ان يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا ، كي يحقق الاداء اهدافه المنشودة ومن اهم تلك المراحل والخطوات ما تطرق الى ذكره الهيبي على النحو التالي

(الهيبي، 2003، ص 212).

تحديد معايير الاداء من خلال المتغيرات يقاس في ضوءها معدلات الاداء مثل السرعة، كمية الانتاج، النوعية، التقيد بأوقات الدوام الرسمي مع الرؤساء... الخ، شرح وتوضيح هذه المعايير للأفراد العاملين، قياس الاداء بالملاحظة، او بالتقارير الاحصائية، او الشفوية، او الكتابية، مقارنة الاداء الفعلي بالأداء النمطي، مناقشة نتائج التقييم مع العاملين. ومواصلة لما سبق ذكره نرى في الشكل الموالي عرض موجزا لما يمكن ان نعتبره مراحل مهمة في التخطيط لتقييم الاداء.

تعد عملية تقييم الاداء وظيفة مهمة جدا من اجل الوقف على مدى جاهزية الكفاءة البشرية ومردوديتها الا انها تحتاج الى التحفيز بشكل مستمر سواء كان معنويا او ماديا.

حيث تعد الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكمل له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء.

كما تتجلى أهمية الحوافز في الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية) الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد. تساعد الحوافز على

تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد). الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي. تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي). ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى.

(باري كشواي، 2006، ص167).

من خلال اطلاعنا ومقابلتنا للمسؤولين في ادارة الموارد البشرية تبين ان نظام الحوافز لا يحظى باهتمام كبير ولا توجد اجراءات واساليب عادلة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية (مكافأة ، نظام الاجور، التعويضات، الترقيات). بالرغم من من استخدامنا لنظام الحوافز في مختلف المؤسسات الرياضية في بلادنا الا انه لا يعتمد على معايير مضبوطة ومفهومة للجميع وفي كل المستويات .

مما يستدعي اعادة النظر في ذلك وهذا مايريد الباحث تبينه في الدراسة الحالية.

عند حديثنا على كل الوظائف الادارية المذكورة سالفا يستنتج الباحث ان تسيير ادارة وتنظيم الموارد البشرية يستوجب على القائمين بها خاصة رؤساء ومدراء العمل ان يكونوا ذوي خبرة كفاءات وخبرات معترف بها ويكتسبون القدر الكافي من المعارف والمهارات في هذا المجال ، وهذا الامكانية التحكم الجيد والتنبؤ بمستوى سلوكيات الافراد العاملين بقطاع الحماية المدنية واعدادهم بالنهوض بمستوى الممارسة الرياضية بترقية وتطويرها مستقبلا.

كما نشير ان ليس كل مدير او رئيس مصلحة حالي يستطيع ان يسير نظام الموارد البشرية وفق لوظائفها الا اذا كان ذا دراية وله دورات تدريبية وخبرات في هذا المجال لكي يعطي مثال للتسيير الاداري المحترف.

من خلال التحليل الميداني ان ادارة الموارد البشرية تتأثر بشكل واسع من التشريعات والقوانين واللوائح التي لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصا ما نراه في بعض القطاعات التي لا يوجد فيها تنظيم اداري محكم مثلا في بعض المؤسسات الشبه عسكرية كقطاع الحماية المدنية لا يعتمد اطلاقا على نظام الموارد البشرية بالرغم من هذا القطاع حساس ويفوق تعداده اكثر من 70 الف موظف .وله انتشار واسع على المستوى الوطني.

لكن المتفحص للممارسة الرياضية في بلادنا محليا ووطنيا يرى انها تمر بمرحلة جد صعبة وحرجة و ذلك من خلال تراجع النتائج و ضعف الفرق الوطنية على المستوى الدولي و تدني مستوى البطولات الوطنية المختلفة و نفس الوضع تعيشه الممارسة الرياضية التي هي تحت تأطير قطاع الحماية المدنية حيث نلاحظ وجود امكانيات بشرية هائلة يزخر بها القطاع على المستوى الوطني وكفاءات رياضية عديدة لكن غير مستغلة كليا بالرغم من وجود الامكانيات التي تتمتع بها الدولة الجزائرية.

ومن خلال صدور القانون الجديد 13-05 المتعلق بتنظيم الانشطة البدنية و الرياضية وتطويرها من خلاله تتولى الدولة والجماعات المحلية بالاتصال مع اللجنة الاولمبية و اللجنة الوطنية الشبه اولمبية و الاتحادات الرياضية الوطنية

، وكذا ككل شخص طبيعي او معنوي خاضع للقانون العام او الخاص ، ترقية التكوين و الانشطة البدنية والرياضية و تطويرها و بصفة خاصة توفير كل الوسائل الضرورية لضمان التمثيل الافضل للوطن في المنافسات الرياضية الدولية. (الجريدة الرسمية ، 2013، ص5)

لكن عندما نلاحظ النتائج الرياضية لبعض القطاعات العسكرية والشبه عسكرية والمدرسية وذوا الاحتياجات الخاصة انها حققت نتائج باهرة على المستوى العالمي والقاري والعربي والمحلي مثل حصول الفريق الوطني العسكري على كاس العالم وغيرها من الانجازات والالقاب في كل الاختصاصات الفردية والجماعية . وهذا ما اراد الباحث توضيحه والاشارة اليه بما له من اهمية كبيرة في مجال ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بهذا القطاع الحساس.

وهذا مايسمح لنا بطرح التساؤل العام لاشكالية الدراسة :

هل اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية على مستوى قطاع الحماية المدنية؟ .

التساؤلات الفرعية:

- هل التنظيم في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية؟
- هل التخطيط في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية؟.
- هل التوظيف الملائم في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية؟.
- هل التدريب في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية؟.
- هل تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية؟.
- هل نظام الحوافز في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية؟.

3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يأتي :

- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض : ان تحقق المؤسسة لأداء احسن مرتبطة بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على استراتيجيات حديثة .
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كحد اهم العوامل المؤثرة في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- من خلاله نقوم بالتعرف عن :
- اسهامات تنظيم ادارة الموارد البشرية ودوره في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.

- اسهامات التخطيط في ادارة الموارد البشرية ودوره في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- اسهامات التوظيف في ادارة الموارد البشرية ودوره في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- اسهامات التدريب في ادارة الموارد البشرية ودوره في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- اسهامات تقييم الاداء في ادارة الموارد البشرية ودوره في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- اسهامات نظام الحوافز في ادارة الموارد البشرية ودوره في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.

4 أهمية الدراسة :

من الناحية العلمية و العملية :

- يمكن الاستفادة من الجانب العلمي لهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تطوير وترقية الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- اكتشاف وازافة معارف جديدة حول الموارد البشرية ومدى تفعيلها .
- النظر الى مستوى الادارة في كيفية استغلال المورد البشري والوقوف على نقاط القوة و دعمها وتعزيزها و نقاط القصور والضعف و العمل على اصلاحها باستعمال الاسس الاستراتيجية للإدارة الرياضية الحديثة .
- يمكن لهذه الدراسة ان تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية ، باعتبارها محدد اساسي لأداء الهيئة الرياضية ، وبضرورة ادارة المورد استراتيجيا لدعم استراتيجية المؤسسة علاوة على امكانية تدعيم الباحثين المهتمين بمقارنة تحليل الموارد البشرية و تفعيلها بتحسين اداء الهيئة الرياضية.
- طرح حلول لبعض المشكلات الادارية التي تعيق تقدم و تطور الممارسة الرياضية والاجتهاد في وضع مقترحات للارتقاء بمستوى ادارة الموارد البشرية مما ينعكس على رفع مستوى الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .
- إثراء المكتبة العلمية والزيادة في الرصيد العلمي للعاملين واصحاب القرار بصفة خاصة.

5 أسباب اختيار الدراسة:

- أسباب ذاتية و موضوعية :
- كون ان الموضوع في مجال التخصص "الادارة الرياضية".
- اقتناعنا بان المورد البشري من اهم الموارد الاستراتيجية نظرا لكونه يحدد فرص الهيئة الرياضية في البقاء و النجاح والتقدم كما انه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة و التفوق على منافسيها .
- ازدياد الحاجة الى الادارة الفعالة للموارد البشرية ، في اطار التوجهات العالمية الجديدة . بحيث تسمح بمواجهة تحديات العصر ، بسبب ما تملكه الموارد البشرية من مهارات وقدرات وخبرات .

- اعتقادنا بان المورد البشري مصدر الاداء الاحسن للمؤسسة الرياضية لذا وجب الاهتمام به وتفعيله .حيث عملية تحسين الاداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهارتها ونتائجها و استعداداتها.
- معانات الكثير من المؤسسات و الهيئات الرياضية خاصة التي تنتمي الى الدول النامية وانخفاض مستوى ادائها .وعدم توفر ادارة فعالة تهتم بمواردها البشرية.

6 فرضيات الدراسة :

1-6 الفرضية العامة:

اقترح نموذج لإدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.

2-6 الفرضيات الجزئية :

- التنظيم في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- التخطيط في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- التوظيف الملائم في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- التدريب في إدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- تقييم الاداء في إدارة الموارد يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.
- نظام الحوافز في إدارة الموارد يساهم في ترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.

الفصل الثالث:

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- منهج الدراسة.
- 3- أدوات الدراسة.
- 4- الخصائص السيكومترية للأدوات الدراسية.
- 5- مجتمع الدراسة.
- 6- عينة الدراسة.
- 7- حدود الدراسة.
- 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1/- **الدراسة الاستطلاعية:** تعتبر الركن الأساسي في الجانب الميداني فهي مرحلة مهمة في مشروع البحث، نظرا لارتباطها بميدان الدراسة. "فحسب عبد الرحمن عيسوي: " إن الدراسة الاستطلاعية ، دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات حول موضوع بحثه، كما تسمح لنا بالتعرف على الظروف والإمكانيات ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة". (عيسوي، 2006، ص25)

بناء على طلب الترخيص باجراء الدراسة الميدانية المرسله من طرف إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الى المديرية العامة للحماية المدنية بتاريخ 08-04-2014 (الملحق 1-1)، والتي حظيت بالقبول بتاريخ 30-04-2014 (الملحق 1-2) حيث قام الطالب بإجراء دراسة استطلاعية دامت من 11-05-2014 إلى غاية 30-05-2014 بمديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة حيث قام الطالب الباحث بالاتصال ومقابلة استكشافية ببعض الموظفين ورؤساء المصالح قيد الدراسة .

تنقل الباحث يوم الاحد الموافق لـ 11/05/2014 إلى مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة حيث تم مقابلة المدير بغيت مناقشة النقاط الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، و السماح لنا ببداية العمل الميداني وتجريب أداة الدراسة مما يحقق الأسس العلمية للدراسة، سمحت لنا الدراسة الاستطلاعية بتحقيق مايلي الصياغة النهائية للإشكالية وفرضيات الدراسة وتحديد و ضبط حجم العينة وتحقيق الخصائص السيكمترية لاداة الدراسة والتعرف على اهم الصعوبات التي تواجهنا في الدراسة الاساسية. حيث تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية والتي كانت عشوائية من المجتمع الاصلي في 20 فرد اداريين ورياضيين ورؤساء مصالح.

2- **منهج الدراسة:** " دراسة الوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع ".

(عبد الحميد، 2003، ص17)

مما لا شك فيه أن أي منجز علمي يطمح إلى الاتصاف بصفة العلمية تجتهد نفسه مطالباً بوضع خطة أو طريقة أو منهج يحدد من خلاله الخطوات التي تتبعها في الوصول إلى النتائج التي حققها ، ومن دون ذلك يعد هذا المنجز عملاً يتصف بالنشاز وعدم الدقة و المنهجية لذلك نجد أن الضرورة العلمية تقتضي ذلك .
ونظراً لطبيعة دراستنا استخدم الباحث **المنهج الوصفي**، متبعاً الأسلوب التحليلي .

3- أدوات الدراسة وإجراءات بناءها:

لأجل الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الملاحظة والمقابلة الاستبيان الاختبارات بأنواعها وما إلى غير ذلك من الأدوات وتعتبر الإستبانة أحد هذه الأنواع " ومن بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً على الرغم من أهمية وقوة الأدوات الأخرى "

'(محمد خليل وآخرون، 2007، ص 283).

والاستبيان عبارة عن " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب " (غرايبة ، 2002، ص 71)

وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، والظروف المتاحة، وجد الباحث بأن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي " الاستبيان"، وعليه فقد قام الباحث بتصميم الاستبيان الدراسة معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والاستفادة منها، بالإضافة إلى الزيارة الميدانية إلى مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة واللقاء الذي جمعني مع مختلف الاطارات الادارية والرياضية ، ومجموعة من الرياضيين حيث تم الاستماع إلى الاقتراحات المقدمة من السادة الخبراء التي ساهمت في البناء الجيد لأداة الدراسة والتعديلات التي يرونها، إضافة إلى الاطلاع على بعض القوانين المتعلقة لاممارسة الرياضية.

وتبعاً لذلك قمنا بإعداد الدراسة الحالية لتناسب مع أهدافها وفروضها، وقد مر تصميم الأداة بالمرحل

الآتية:

1. الاطلاع على أدبيات ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي والدراسات السابقة المتعلقة بذات الموضوع ، وعلى سبيل المثال، " يحي لعجال (2011), مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية بعنوان: " دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم" -دراسة ميدانية على أندية كرة القدم للرابطين المحترفين الأولى والثانية- , " بجامعة الجزائر 03
 2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الدراسة.
 3. جمع وتحديد فقرات الاستبيان.
 4. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 5. إعداد الاستبيان في صورته الأولية.
- وقد شملت أداة الدراسة على ثلاثة أقسام:
- القسم الأول: يخص البيانات الشخصية و الوظيفية التي تخص عينة الدراسة وقد تمحورت على 6 مؤشرات كالآتي: " السن - الخبرة - المستوى العلمي - سنوات الخبرة- التخصص الرياضي- الولاية - اهم الالقاب."
 - القسم الثاني: يخص العبارات التي تقيس آراء المبحوثين في مدى موافقتهم على اقتراح نموذج لادارة الموارد البشرية كاسلوب لترقية وتطوير الممارسة الرياضية والتي بدورها تتكون من ست محاور كل محور تحتوي على ست عبارات كالآتي: كالآتي:
- 1- المحور الاول ويظم : تنظيم الموارد البشرية.وتحتوي على 06 عبارات.
 - 2- المحور الثاني ويظم : تخطيط الموارد البشرية.وتحتوي على 06 عبارات.
 - 3- المحور الثالث ويظم :توظيف الموارد البشرية.وتحتوي على 06 عبارات.
 - 4- المحور الرابع ويظم : تنمية وتدريب الموارد البشرية.وتحتوي على 06 عبارات.
 - 5- المحور الخامس ويظم : تقييم اداء الموارد البشرية.وتحتوي على 06 عبارات.
 - 6- المحور السادس ويظم : الرواتب والأجور ونظام الحوافز.وتحتوي على 06 عبارات.
- حيث تحتوي على 36 عبارة
- وقد إعتمدنا في ت على سلم ليكارت الحماسي يشمل 05 درجات:

جدول رقم : 2 سلم الإجابة

سلم الإجابة				
موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة كبيرة جدا
1 درجة	2 درجات	3 درجات	4 درجات	5 درجات

وقد اعتمد الطالب الباحث في بناء استمارة الاستبيان في شكل البطاقة التقييمية على وضع بدائل مغلقة محددة الإجابات المحتملة لكل سؤال، متعا بذلك في وضع بدائل الإجابات على سلم ليكرت من خلال إبداء آراء المبحوثين في تحديد مدى الموافقة على العبارات .

4- الخصائص السيكومترية للأداة الدراسة:

4-1 / ثبات الأداة: يعتبر من العوامل الأساسية الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، فهو يعني " لو قمنا بتكرار الاختبار لمرات متعددة على الفرد لأظهرت شيء من الاستقرار وذلك بأن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أستخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف وعلى نفس الأفراد (بوداود، عطا الله، 2009 ، ص 106)

أ/ الثبات: (ألفا كرونباخ): تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة الإتساق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات بيرسون للعبارة فيما بينها سواء للمحور الواحد أو للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول بـ (0.83)، أما المحور الثاني فقد قدر بـ (0.79)، كما قدر في المحور الثالث بـ (0.79)، وقدر في المحور الرابع بـ (0.80)، أما المحور الخامس فقد قدر بـ (0.82)، وفي المحور السادس قدر بـ (0.89)، في حين قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.94)، ومنه يمكن القول بأنه تم تحقيق شرط الثبات. في

الجدول التالي رقم 03

الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان بمحاوره عن طريق التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ثبات المقياس (ألفا كرومباخ)	المحاور
6	0.83	محور التنظيم
6	0.79	محور التخطيط
6	0.79	محور الاستقطاب (التوظيف)
6	0.80	محور نظام الحوافز
6	0.82	محور التدريب
6	0.89	محور تقييم الاداء
36	0.94	اداة القياس ككل

ب/ التجزئة النصفية: تقوم هذه الطريقة على أساس تجزئة عبارات الاستبيان إلى قسمين أعلى وأدنى أو العبارات الفردية والعبارات الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين ثم تعويض الناتج في معادلة التصحيح حيث تم تقسيم عبارات الاستبيان إلى قسمين أعلى وأدنى عن طريق نظام (SPSSV20) وبعدها تم حساب معامل الارتباط بين النصفين والذي بلغ (0,818) وبالتعويض في المعادلة التصحيحية لمعامل السبيرمان براون بلغت قيمة الثبات الكلي (0,900) وهذه القيمة لا تختلف عن قيمة المعادلة التصحيحية لجامان التي بلغت أيضا (0,900) وهذا ما يدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بثبات مرتفع كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) يوضح ثبات استبيان بطريقة التجزئة النصفية	
0,818	الارتباط بين النصفين
0,900	معامل الثبات الكلي معامل سييرمان براون
0,900	معامل الثبات باستخدام معادلة جاثمان

4-2/ الصدق الظاهري للاستبيان:

تم تحقيق هذا الشرط بطريقة استطلاع رأي المحكمين ، حيث تم عرض الاستبيان في صورته الاولى كما هو موضح في الملحق رقم 1-2 على مجموعة اساتذة ذوي خبرة في مجال الادرة الرياضية كما هو موضح في قائمة السادة الخبراء ملحق رقم 2-2 ، لابداء رأيهم لمدى مناسبة العبارات لكل بعد من ابعاد محاور الاستبيان ، وقد كانت عدد عبارته 42، حيث تم حذف بعض العبارات وزيادة اخرى وتعديل البعض الاخر كما هو عليه الاستبيان في صورته النهائية واصبحت عدد عباراته 36 كما هو موضح في الملحق رقم 2-3

4-3 / صدق الأداة: هو التأكد من ان الاستبيان سوف يقيس ما أعد لقياسه.

(عوض، 2002، ص 167)

تم تقدير صدق هذا الاستبيان بطريقتين هما:

أ/ صدق الاتساق الداخلي: يؤدي هذا الاختبار الى الوصول الى صدق التكوين الفرضي للاختبار و الفحص

المنطقي لمكوناته و الدقة في قياس تلك الصفات، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط، ويتم هذا الاسلوب باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين العبارة ومجموع المحور و

(ليلي السيد، 2001، ص 122)

المجموع الكلي للاستبيان.

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي، ثم بين العبارات ككل والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وبعدها الارتباط بين الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية—أنظر الى الملحق رقم (03)

4.4. الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

1.4.4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الأول:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (التنظيم) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعددها (06) عبارات، وهي (1، 2، 3، 4، 5، 6) ، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,798) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,64) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الأول (التنظيم) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الاول مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.748**	العبارة 4	0.791**
العبارة 2	0.798**	العبارة 5	0.705**
العبارة 3	0.772**	العبارة 6	0.647**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

2.4.4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (التخطيط) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعددها (06) عبارات، وهي (7، 8، 9، 10، 11، 12)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,74) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,63) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (التخطيط) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثاني مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 07	0.665**	العبارة 10	0.686**
العبارة 08	0.742**	العبارة 11	0.692**
العبارة 09	0.771**	العبارة 12	0.637**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

3.4.4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثالث:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (التوظيف) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعددها (06) عبارات، وهي (13، 14، 15، 16، 17، 18)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,77) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,539) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (16) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (التوظيف) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثالث مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 13	0.739**	العبارة 16	0.539**
العبارة 14	0.770**	العبارة 17	0.754**
العبارة 15	0.714**	العبارة 18	0.708**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

4.4.4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الرابع:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (التدريب) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعددها (06) عبارات، وهي (19، 20، 21، 22، 23، 24،)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,787) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (22) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,67) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (التدريب) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الرابع مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 19	0.670**	العبارة 22	0.787**
العبارة 20	0.672**	العبارة 23	0.729**
العبارة 21	0.706**	العبارة 24	0.699**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

5.4.4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الخامس:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الخامس (تقييم الاداء) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعددها (06) عبارات، وهي (25، 26، 27، 28، 29، 30)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,78) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (30) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,621) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (26) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الخامس (تقييم الاداء) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الخامس مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 25	0.733**	العبارة 28	0.764**
العبارة 26	0.621**	العبارة 29	0.769**
العبارة 27	0.737**	العبارة 30	0.784**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

6.4.4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور السادس:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور السادس (نظام الحوافز) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور السادس مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعددها (06) عبارات، وهي (31، 32، 33، 34، 35، 36)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,838) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (34) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,738) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (31) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور السادس (نظام الحوافز) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور السادس مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 31	0.738**	العبارة 34	0.838**
العبارة 32	0.813**	العبارة 35	0.815**
العبارة 33	0.818**	العبارة 36	0.831**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

4.4-7 الارتباط بين العبارات ككل والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (36) عبارة، وقد كانت في أرقام العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 12، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.838) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (34) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,665) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (07) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموماً يمكن القول بأن الاستبيان ككل صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات العبارات ككل مع الدرجة الكلية للاستبيان			
العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان ككل	العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان ككل
العبارة 1	0.748**	العبارة 19	0.670**
العبارة 2	0.798**	العبارة 20	0.672**
العبارة 3	0.772**	العبارة 21	0.706**
العبارة 4	0.791**	العبارة 22	0.787**
العبارة 5	0.705**	العبارة 23	0.729**
العبارة 6	0.647**	العبارة 24	0.699**
العبارة 07	0.665**	العبارة 25	0.733**

0.621**	العبارة 26	0.742**	العبارة 08
0.737**	العبارة 27	0.771**	العبارة 09
0.764**	العبارة 28	0.686**	العبارة 10
0.769**	العبارة 29	0.692**	العبارة 11
0.784**	العبارة 30	0.637**	العبارة 12
0.738**	العبارة 31	0.739**	العبارة 13
0.813**	العبارة 32	0.770**	العبارة 14
0.818**	العبارة 33	0.714**	العبارة 15
0.838**	العبارة 34	0.539**	العبارة 16
0.815**	العبارة 35	0.754**	العبارة 17
0.831**	العبارة 36	0.708**	العبارة 18
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

5/ مجتمع الدراسة: من الناحية الاصطلاحية : "هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ من العينة وقد تكون هذه المجموعة: مدارس، فرق، تلاميذ، سكان ، أو أي وحدات أخرى" .

(حسين عبد المجيد، 2003، ص66)

تكون مجتمع الدراسة من جميع إدارات مديريات الحماية المدنية على مستوى 14 ولاية، و البالغ عددهم 1800 رياضي واطار رياضي على مستوى قطاع الحماية المدنية.

6/ عينة الدراسة: باعتبار العينة هي حجر الزاوية في أي دراسة ميدانية، تستند إلى الاستبيان كمقوم أساسي نجد أن مفهومها على النحو الآتي :

فالعينة تعتبر تمثيلا للمجتمع ، فالطبيب يمكن أن يأخذ عينة من دم الشخص ليفحصه ، ويحكم على تركيبة الدم كله ، فهي الجزء من الكل نقوم بإختيارها بطريقة معينة لدراستها من أجل التحقق من الظاهرة في هذا الكل . كما تعرف بأنها مجموعة من الأفراد تختار بطرق مختلفة من مجتمع كبير لدراسة ظاهرة فيه ، بحيث تكون ممثلة له تمثيلا صادقا .

(بوداود عبد اليمين ، عطاء الله أحمد : 2009 ص 68)

"العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث

(رشيد زوراتي، 2007، ص334)

لقد اعتمدنا في دراستنا على العينة المقصودة ، ويقدر حجم العينة الخاصة ب 252 اطار رياضي.متنوعة من بين ضباط وضباط صف وأعوان والعينة هي المعلومات من عدد الوحدات التي تسحب من المجتمع الأصلي موضع الدراسة ، بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا لصفات هذا المجتمع .

1-6 توزيع العينة : الجدول (12) يوضح توزيع العينة حسب الرتب.

الجدول رقم 15 توزيع العينة حسب الرتب		
النسبة	التكرار	الرتبة
65.9	166	عون
15.5	39	عريف
13.5	34	رقيب
0.4	1	مساعد
2	5	ملازم
2.4	6	ملازم اول
0.4	1	نقيب
100	252	المجموع

6-2 توزيع العينة: الجدول التالي رقم (13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الولايات التي شملتها الدراسة:

الجدول رقم 16 توزيع العينة حسب الولايات.		
الولاية	التكرار	النسبة المئوية %
المسيلة	16	6.3
ورقلة	25	9.9
الاغواط	33	13.1
بجاية	32	12.7
بومرداس	21	8.3
تيزابزة	21	8.3
غرداية	4	1.6
تمنراست	6	2.4
المدية	12	4.8
الجزائر	18	7.1
تيزي وزو	6	2.4
البويرة	9	3.6
الحلفة	35	13.9
البليدة	14	5.6
المجموع	252	100

6-3/ الجدول التالي رقم (14) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 17 توزيع العينة حسب المستوى العلمي		
النسبة	التكرارات	المستوى
7.5	19	اساسي
69	174	ثانوي
23	58	جامعي
100	252	المجموع

7/ حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الاصيلي.

- المجال البشري: شملت الدراسة عينة من الاطارات الرياضية العاملين بقطاع الحماية المدنية عبر 14 ولاية.
- المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة على مستوى ولايتي البليدة وسطيف خلال المنافسة الجهوية لولايات الوسط 25 الى 30 افريل 2016 بالبليدة والمنافسة الوطنية 07 الى 13 جويلية 2016 بولاية سطيف.
- المجال الزمني: امتدت على ثلاثة مراحل أساسية :
- أ- المرحلة الاولى : فترة البحث عن المادة العلمية المناسبة للاستبيان و تقديمها للخبراء قصد التحكيم امتدت من 30 افريل 2014 الى غاية 08-05-2014
- ب- المرحلة الثانية: و تمثلت في تطبيق الدراسة الاستطلاعية بتاريخ 11-05-2014 إلى غاية 30-05-2014.

ج- المرحلة الثالثة:تمثلت في التطبيق الميداني للدراسة الأساسية وامتدت من 25-04-2016 الى غاية 13-2016-07

8-الأساليب الإحصائية للدراسة:

- برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية نظامي (SPSS في نسخته 20 و برنامج EXCEL) من أجل استخراج ما يلي:
- النسب المئوية .
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- إختبار الفروق Ttest للتحقق من فرضيات الدراسة .
- معاملات الارتباط p .
- الفا كرمباخ.
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في استجابات العينة.
- تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين استجابات العينة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض ومناقشة الفرضية الأولى
- 2- عرض ومناقشة الفرضية الثانية.
- 3- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة.
- 4- عرض ومناقشة الفرضية الرابعة.
- 5- عرض ومناقشة الفرضية الخامسة.
- 6- عرض ومناقشة الفرضية السادسة.
- عرض ومناقشة الفرضية العامة.

I. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

حيث نصت الفرضية على ما يلي : تنظيم ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

جدول رقم : 15 عرض نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الاولى :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة قليلة جدا		العبارة رقم
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.29	3.58	31.7	80	25.4	64	21	53	12.7	32	9.1	23	1
1.15	3.68	29	73	31.7	80	22.5	57	11.5	29	5.2	13	2
1.19	3.62	27	68	33.3	84	21.4	54	28	11.1	7.1	18	3
1.17	3.64	22.2	56	29	73	27.8	70	14.5	36	6.7	17	4
1.12	3.65	26.6	67	32.1	81	26.2	66	10.3	26	4.8	12	5
1.21	3.60	27.8	70	30.2	76	23.8	60	7.5	27	7.5	19	6

من خلال الجدول رقم 18 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الأولى , نلاحظ أن التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة الاولى كان 23 وبنسبة مئوية 9.1% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 32 وبنسبة مئوية 12.7% , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 53 وبنسبة مئوية 21% , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 64 وبنسبة مئوية 25.4% , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 80 وبنسبة مئوية 31.7% , عند متوسط حسابي يساوي 3.58 , وانحراف معياري قدر ب 1.29 , أما بالنسبة للعبارة الثانية فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 31 وبنسبة مئوية 5.2% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 29 وبنسبة مئوية 11.5% , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 75 وبنسبة مئوية 22.5% , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 08 وبنسبة مئوية 31.7% , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 37

وبنسبة مئوية 29 , عند متوسط حسابي يساوي 3.68 , وإخلاف معياري قدر ب 1.15 , أما بالنسبة للعبارة الثالثة فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة 81 وبنسبة مئوية 7.1% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 11.1 وبنسبة مئوية 28 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 54 وبنسبة مئوية 21.4 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 84 وبنسبة مئوية 33.3 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 68 وبنسبة مئوية 27 , عند متوسط حسابي يساوي 3.62 , وإخلاف معياري قدر ب 1.19 , أما بالنسبة للعبارة الرابعة فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 17 وبنسبة مئوية 6.7% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 36 وبنسبة مئوية 14.5 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 07 وبنسبة مئوية 27.8 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 73 وبنسبة مئوية 29 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 56 وبنسبة مئوية 22.2 , عند متوسط حسابي يساوي 3.64 , وإخلاف معياري قدر ب 1.17 , أما بالنسبة للعبارة الخامسة فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 21 وبنسبة مئوية 4.8% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 26 وبنسبة مئوية 10.3 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 66 وبنسبة مئوية 26.2 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 81 وبنسبة مئوية 32.1 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 67 وبنسبة مئوية 26.6 , عند متوسط حسابي يساوي 3.65 , وإخلاف معياري قدر ب 1.12 , أما بالنسبة للعبارة السادسة فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 91 وبنسبة مئوية 7.5% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 27 وبنسبة مئوية 7.5 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 06 وبنسبة مئوية 23.8 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 76 وبنسبة مئوية 30.2 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 07 وبنسبة مئوية 27.8 , عند متوسط حسابي يساوي 3.60 , وإخلاف معياري قدر ب 1.21 .

جدول رقم : 16 يبين نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الاول :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة	تكرار	
1.63	8.7	4	10	قليلة جدا
1.45	14.41	12.3	31	قليلة
1.46	19	30.6	77	متوسطة
1.41	24.07	33.7	85	كبيرة
1.10	28.51	19.4	49	كبيرة جدا
5.32	21.58	المحور ككل		

من خلال الجدول رقم 19 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الأول , نلاحظ أن التكرارات للقيمة الأولى قليلة جدا كانت 10 ونسبة مئوية 04% عند متوسط حسابي يساوي 8.7 , وإنحراف معياري قدر ب 1.63 , أما بالنسبة للقيمة الثانية قليلة فكانت التكرارات 77 ونسبة مئوية 12.3% عند متوسط حسابي يساوي 14.41 , وإنحراف معياري قدر ب 1.45 , أما بالنسبة للقيمة الثالثة متوسطة فكانت التكرارات 77 ونسبة مئوية 30.6% عند متوسط حسابي يساوي 19 , وإنحراف معياري قدر ب 1.46 , أما بالنسبة للقيمة الرابعة كبيرة فكانت التكرارات 85 ونسبة مئوية 33.7% عند متوسط حسابي يساوي 24.07 , وإنحراف معياري قدر ب 1.41 , أما بالنسبة للقيمة الخامسة كبيرة جدا فكانت التكرارات 49 ونسبة مئوية 19.4% عند متوسط حسابي يساوي 28.51 , وإنحراف معياري قدر ب 1.10 , وكان المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي 21.58 , والإنحراف المعياري للمحور ككل قدر ب 5.32.

جدول رقم : 17 تحليل التباين للمحور الاول:-

الدالة	SIG	قيمة فيشر	درجة الحرية	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	
دال احصائيا	0.00	858.943	4	1660.40	6641.61	بين المجموعات
			248	1.933	477.47	داخل المجموعات
			251		7119.07	المجموع

من خلال الجدول رقم 20 الخاص بتحليل التباين للمحور الأول نلاحظ أن مجموع المربعات ما بين المجموعات كان 6641.61 ، ومتوسطات المربعات ما بين المجموعات 1660.40 ، عند درجة حرية 04 ، أما بالنسبة لمجموع المربعات داخل المجموعات فقد كان 477.47 ، وكانت متوسطات المربعات داخل المجموعات 1.933 ، عند درجة حرية 247 ، وقيمة فيشر كانت 858.943 ، وقيمة معنوية "sig" 0.00 ، عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبمقارنة مستوى الدلالة مع القيمة المعنوية "sig" نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المعنوية ، إذن النتائج دالة احصائيا.

جدول رقم : 18 المقارنات البعدية:

الدلالة	الفرق بين المتوسطات	تنظيم ادارة الموارد البشرية.	(I) تنظيم الموارد البشرية.
.000	-5.71935*	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
.000	-10.30000*	بدرجة متوسطة	
.000	-15.37059*	بدرجة كبيرة	
.000	-19.81020*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	5.71935*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة
.000	-4.58065*	بدرجة متوسطة	
.000	-9.65123*	بدرجة كبيرة	
.000	-14.09085*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	10.30000*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة متوسطة
.000	4.58065*	بدرجة قليلة	
.000	-5.07059*	بدرجة كبيرة	
.000	-9.51020*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	15.37059*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة
.000	9.65123*	بدرجة قليلة	
.000	5.07059*	بدرجة متوسطة	
.000	-4.43962*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	19.81020*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة جدا
.000	14.09085*	بدرجة قليلة	
.000	9.51020*	بدرجة متوسطة	
.000	4.43962*	بدرجة كبيرة	

من خلال الجدول 21 الذي بين لنا تطبيق المقارنات البعدية نجد ان كل المقارنات دالة ومنه اغلب استجابات العينة بدرجة كبيرة ومنه نقول ان الفرضية محققة.

2-1 مناقشة الفرضية الاولى:

من خلال نتائج الموضح في الجداول السابقة لاستجابات عينة الدراسة ان تنظيم ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية وهذا ما يتفق مع دراسة لعجال يحيى، 2011، والذي اثبتته بعض علماء الميدان ايضا بان يمكن النظر الى التنظيم على انه الاسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف وتنسيق علاقاتها في العمل للوصول الى اهداف مشتركة والهيكل التنظيمي هو الاطار العام الذي يحدد توزيع الادوار والمسؤوليات والسلطات بين افراد التنظيم ، وفي مجال ادارة الموارد البشرية يجب اعداد هيكل تنظيمي حتى يتسنى ايجاد نوع من التنسيق بين علاقات الافراد المتداخلة ، وأيضا مساهمة الانشطة المختلفة في تحقيق اهداف المؤسسة ويمكن ذكر بعض الاهداف التي تسعى ادارة المؤسسة الى تحقيقها عند التفكير في تكوين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .

يرى الباحث ان التنظيم وظيفة ضرورية من خلال اعداد جهاز تنظيمي للإدارة الرياضية الحديثة والذي يأخذ بعين الاعتبار فيها حجم المؤسسة وعدد العاملين. والتنظيم العامل للمؤسسة مدى التنوع في فئات العاملين للمؤسسة. مدى اقتناع ادارة المؤسسة بأهمية الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية واعادة النظر في التنظيم الداخلي للمؤسسة وتحديد الاهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية . كما يرى الباحث على ان التنظيم يساهم في ترابط جل الوظائف وتكوين علاقة بين الافراد تكون تنظيمية ادارية من اجل السير الحسن للمؤسسة الرياضية من خلال تحديد المستويات التنظيمية الراسية .

كما اكده رمضان بوخرص بانها احداث تغيير شامل لكل مستويات المؤسسات الرياضية وتحديد لكل الطرق والاجراءات اللازمة بدقة التي من شأنها اعادة رسم سياسات او برامج جديدة تتماشى مع التطورات الحديثة وكذا تصميم جذري للهيكل التنظيمي مما يسمح بالنهوض بمستوى وجوده الاداء وزيادة القدرة الانتاجية وفق المعايير والمقاييس المطلوبة عالميا مايدعم علاقة المنظمة الرياضية والافراد مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي وتأمين نتائج الانجازات وتحقيق رضا المستفيدين والمجتمع الرياضي ككل .

(بوخرص، 2018، ص225)

وكما توصلت اليه دراسة

من خلال ماسبق يستنتج الباحث ان تنظيم ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

حيث نصت الفرضية على ما يلي : التخطيط في ادارة الموارد البشرية تسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

جدول رقم: 19 نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الثانية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق بدرجة كبيرة		موفق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة قليلة جدا		العبارة رقم
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.176	3.52	24.2	61	29.4	74	26.2	66	14.3	36	6	15	7
1.158	3.60	24.6	62	33.7	85	25	63	9.9	25	6.7	17	8
1.134	3.47	20.2	51	32.1	81	28.2	71	13.5	34	6	15	9
1.195	3.56	25	63	32.9	83	21	53	14.7	37	6.3	16	10
1.202	3.46	21.4	54	32.9	83	25	63	11.9	30	8.7	22	11
1.253	3.44	23.4	59	30.2	76	23.8	60	12.7	32	9.9	25	12

من خلال الجدول رقم 22 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الثانية , نلاحظ أن التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة السابعة كان 15 وبنسبة مئوية 6%, وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 36 وبنسبة مئوية 14.3, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 66 وبنسبة مئوية 26.2, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 74 وبنسبة مئوية 29.4 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 61 وبنسبة مئوية 24.2 , عند متوسط حسابي يساوي 3.52 , وإنحراف معياري قدر ب 1.76 , أما بالنسبة للعبارة الثامنة فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 17 وبنسبة مئوية 6.7%, وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 25 وبنسبة مئوية 9.9, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 63 وبنسبة مئوية 25, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 85 وبنسبة مئوية 33.7 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 62 وبنسبة مئوية 24.6 , عند متوسط حسابي يساوي 3.60 , وإنحراف معياري قدر ب 1.158 , أما بالنسبة

للعبارة التاسعة فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة 15 وبنسبة مئوية 6 , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 34 وبنسبة مئوية 13.5 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 71 وبنسبة مئوية 28.2 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 81 وبنسبة مئوية 32.1 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 51 وبنسبة مئوية 20.2 , عند متوسط حسابي يساوي 3.47 , وإخلاف معياري قدر ب 1.134 , أما بالنسبة للعبارة العاشرة فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 16 وبنسبة مئوية 6.3% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 37 وبنسبة مئوية 14.7 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 53 وبنسبة مئوية 21 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 83 وبنسبة مئوية 32.9 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 63 وبنسبة مئوية 25 , عند متوسط حسابي يساوي 3.56 , وإخلاف معياري قدر ب 1.195 , أما بالنسبة للعبارة الحادية عشر فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 22 وبنسبة مئوية 8.7% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 30 وبنسبة مئوية 11.9 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 63 وبنسبة مئوية 25 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 83 وبنسبة مئوية 32.9 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 54 وبنسبة مئوية 21.4 , عند متوسط حسابي يساوي 3.46 , وإخلاف معياري قدر ب 1.202 , أما بالنسبة للعبارة الثانية عشر فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 25 وبنسبة مئوية 9.9% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 32 وبنسبة مئوية 12.7 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 60 وبنسبة مئوية 23.8 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 76 وبنسبة مئوية 30.2 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 59 وبنسبة مئوية 23.4 , عند متوسط حسابي يساوي 3.44 , وإخلاف معياري قدر ب 1.253 .

جدول رقم : 20 بين نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الثاني:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة	تكرار	
1.64	8.7	3.6	9	قليلة جدا
1.24	14.29	14.7	37	قليلة
1.35	19.10	30.6	77	متوسطة
1.36	24.06	39.7	100	كبيرة
1.32	28.24	11.5	29	كبيرة جدا
4.96	21.04	المحور ككل		

من خلال الجدول رقم 23 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الثاني , نلاحظ أن التكرارات للقيمة الأولى قليلة جدا كانت 09 ونسبة مئوية 3.6% عند متوسط حسابي يساوي 8.7 , وإنحراف معياري قدر ب 1.64 , أما بالنسبة للقيمة الثانية قليلة فكانت التكرارات 37 ونسبة مئوية 14.7% عند متوسط حسابي يساوي 14.29 , وإنحراف معياري قدر ب 1.24 , أما بالنسبة للقيمة الثالثة متوسطة فكانت التكرارات 77 ونسبة مئوية 30.6% عند متوسط حسابي يساوي 19.10 , وإنحراف معياري قدر ب 1.35 , أما بالنسبة للقيمة الرابعة كبيرة فكانت التكرارات 100 ونسبة مئوية 39.7% عند متوسط حسابي يساوي 24.06 , وإنحراف معياري قدر ب 1.36 , أما بالنسبة للقيمة الخامسة كبيرة جدا فكانت التكرارات 29 ونسبة مئوية 11.5% عند متوسط حسابي يساوي 28.24 , وإنحراف معياري قدر ب 1.32 , وكان المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي 21.04 , والإنحراف المعياري للمحور ككل قدر ب 4.96.

جدول رقم : 21 تحليل التباين للمحور الثاني:-

الدلالة	SIG	قيمة فيشر	درجة الحرية	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	
دال احصائيا	0.00	785.208	4	1435.006	5740.024	بين المجموعات
			247	1.828	451.404	داخل المجموعات
			251		6191.429	المجموع

من خلال الجدول رقم 24 الخاص بتحليل التباين للمحور الثاني نلاحظ أن مجموع المربعات ما بين المجموعات كان 5740.024 , ومتوسطات المربعات ما بين المجموعات 1435.006 , عند درجة حرية 4 , أما بالنسبة لمجموع المربعات داخل المجموعات فقد كان 451.404 , وكانت متوسطات المربعات داخل المجموعات 1.828 , عند درجة حرية 247 , وقيمة فيشر كانت 785.208 , وقيمة معنوية "sig" 0.00 , عند مستوى الدلالة 0.05 , وبمقارنة مستوى الدلالة مع القيمة المعنوية "sig" نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المعنوية , إذن النتائج دالة احصائيا.

جدول رقم : 22 المقارنات البعدية:

الدلالة	الفرق بين المتوسطات	تنظيم الموارد البشرية.	(I) تنظيم الموارد البشرية.
.000	-5.51952-	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
.000	-10.32612-	بدرجة متوسطة	
.000	-15.28222-	بدرجة كبيرة	
.000	-19.46360-	بدرجة كبيرة جدا	
.000	5.51952	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة
.000	-4.80660-	بدرجة متوسطة	
.000	-9.76270-	بدرجة كبيرة	
.000	-13.94408-	بدرجة كبيرة جدا	
.000	10.32612	بدرجة قليلة جدا	بدرجة متوسطة
.000	4.80660	بدرجة قليلة	
.000	-4.95610-	بدرجة كبيرة	
.000	-9.13748-	بدرجة كبيرة جدا	
.000	15.28222	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة
.000	9.76270	بدرجة قليلة	
.000	4.95610	بدرجة متوسطة	
.000	-4.18138-	بدرجة كبيرة جدا	
.000	19.46360	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة جدا
.000	13.94408	بدرجة قليلة	
.000	9.13748	بدرجة متوسطة	
.000	4.18138	بدرجة كبيرة	

من خلال الجدول 25 الذي بين لنا تطبيق المقارنات البعدية نجد ان كل المقارنات دالة ومنه اغلب استجابات العينة بدرجة كبيرة ومنه نقول ان الفرضية محققة.

1-2 مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال نتائج الموضح في الجداول السابقة يرى الباحثين او المستجوبين ان تخطيط ادارة الموارد البشرية يعمل على ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية وهذا ما يتوافق مع جل الدراسات السابقة والمشابهة كما اثبتته حسن ابراهيم بلوط، 2002 بان " لا يمكن للموارد البشرية ان تجز ما هو مطلوب منها ، الا بعد ان تزودها القمة الادارية بالخطة الاستراتيجية التي تعنى بالدرجة الاولى بمتابعة وانجاز اهداف المؤسسة ، كون الاهداف تتحقق تدريجيا من خلال متابعة وتنفيذ نتائج خطوات العملية الاستراتيجية التخطيطية ، اظف الى انه على ضوء الاهداف تتحدد الاحتياجات فاذا رات المؤسسة ان زيادة خطط جديدة للإنتاج يحقق لها ارباح إضافية فما عليها سوى تخطيط مصادر ومهارات الموارد البشرية التي يجب استقطابها وتوظيفها لتحقيق هذا الهدف " .، .

يشكل تخطيط الموارد البشرية ضرورة ماسة لبناء الانسان والمؤسسة معا وعاملا هاما من عوامل استقرار المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا فالتخطيط البشري هو اولا وقبل كل شيء موجه لبناء البشر ، آذ تكمن اهميته القصى لسعيه المستمر الى التركيز على على الاستثمار في الموارد البشرية ، مما يؤدي تلقائيا الى تطوير مفهوم مشترك لقضايا العمل وزيادة فاعلية المؤسسات الداعمة والمؤمنة بهذا الاستثمار ، والتخطيط المؤسساتي البشري يهدف بدوره الى بناء المؤسسة من خلال بناء الموارد البشرية فيها وتزويدها بكافة الإمدادات المادية والاجتماعية والمعلوماتية وغيرها ، مع المحافظة على خصوصيات هذه الموارد ومزاياها الثقافية المتنوعة ومواهبها المتعددة . ويبقى تخطيط الموارد البشرية منقوصا اذا لم يتناول في اهمية اخلاقيات العمل والادارة والمجتمع والفكر المؤسساتي والفكر السياسي والاقتصادي والاجتماعي . وعليه فان اهمية التخطيط تكمن في بناء المقومات والركائز التالية :

- بناء الانسان .
- تحقيق العمالة .
- بناء المؤسسات .
- تحقيق الاستقرار المؤسساتي الداخلي والسياسي / الاجتماعي الخارجي .
- تحقيق الفاعلية و الكفاءة الإنتاجية .

3-2-5 عمليات تخطيط الموارد البشرية :

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية بين مؤسسة وأخرى باختلاف نشاط المؤسسة وحاجاتها الى الموارد البشرية الا ان العمليات في جميع المؤسسات تقريبا يجب ان تاتي منسجمة ومطابقة لاستراتيجية التخطيطية الى جانب الاستراتيجية العملية.

ان عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ بتحديد انواع الوظائف ونوعية الموارد البشرية المستقطبة لشغله ،
الا ان التخطيط اعداد ونوعية الافراد مرتبط بشكل كامل بالخطوات التخطيطية الإستراتيجية التالية:

- تحديد متطلبات الموارد البشرية الكفيلة بانجاز أهداف مؤسسة .
- اختيار برامج الموارد البشرية .
- تحليل فاعلية البرامج المستخدمة لتسهيل عمل وأداء الأفراد .
- تغيير الأهداف في حال فشل البرامج في تلبية متطلبات الموارد البشرية .

لا يمكن للموارد البشرية ان تجز ما هو مطلوب منها ، الا بعد ان تزودها القمة الادارية بالخطة الاستراتيجية التي تعنى بالدرجة الاولى بمتابعة وانجاز اهداف المؤسسة ، كون الاهداف تتحقق تدريجيا من خلال متابعة وتنفيذ نتائج خطوات العملية الاستراتيجية التخطيطية ، اظف الى انه على ضوء الاهداف تتحدد الاحتياجات فاذا رات المؤسسة ان زيادة خطط جديدة للإنتاج يحقق لها ارباح إضافية فما عليها سوى تخطيط مصادر ومهارات الموارد البشرية التي يجب استقطابها وتوظيفها لتحقيق هذا الهدف .

(حسن ابراهيم بلوط، 2002، 126-127-132)

ومنه نستنتج : **التخطيط** في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

حيث نصت الفرضية على مايلي : التوظيف في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

جدول رقم : 23 عرض نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الثالثة :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق بدرجة كبيرة		موفق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة قليلة جدا		العبارة رقم
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.28	3.62	29.4	74	33.3	84	16.7	42	10.7	27	9.9	25	13
1.30	3.60	32.1	81	26.2	66	20.6	52	11.1	28	9.9	25	14
1.16	3.53	20.6	52	38.9	98	20.6	52	12.3	31	7.5	19	15
1.27	3.43	23.8	60	29	73	25.4	64	10.3	26	11.5	29	16
1.26	3.50	25	63	31.7	80	21.8	55	11.1	28	10.3	26	17
1.24	3.63	29.8	75	31	78	19.8	50	11.5	29	7.9	20	18

من خلال الجدول رقم 26 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الثالثة , نلاحظ أن التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة الثالثة عشر كان 25 وبنسبة مئوية 9.9% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 27 وبنسبة مئوية 10.7% , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 42 وبنسبة مئوية 16.7% , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 84 وبنسبة مئوية 33.3% , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 74 وبنسبة مئوية 29.4% , عند متوسط حسابي يساوي 3.62 , وانحراف معياري قدر ب 1.28 , أما بالنسبة للعبارة الرابعة عشر فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 25 وبنسبة مئوية 9.9% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 28 وبنسبة مئوية 11.1% , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 52 وبنسبة مئوية 20.6% , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 66 وبنسبة مئوية 26.2% , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 81 وبنسبة مئوية 32.1% , عند متوسط حسابي يساوي 3.60 , وانحراف معياري قدر ب 1.30 , أما بالنسبة للعبارة الخامسة عشر فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة 16 وبنسبة مئوية 7.5% , وعند

الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 31 وبنسبة مئوية 12.3, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 52 وبنسبة مئوية 20.6, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 98 وبنسبة مئوية 38.9, وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 52 وبنسبة مئوية 20.6, عند متوسط حسابي يساوي 3.53, وإلخلاف معياري قدر ب 1.16, أما بالنسبة للعبارة السادسة عشر فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 29 وبنسبة مئوية 11.5, وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 26 وبنسبة مئوية 10.3, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 64 وبنسبة مئوية 25.4, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 73 وبنسبة مئوية 29, وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 60 وبنسبة مئوية 23.8, عند متوسط حسابي يساوي 3.43, وإلخلاف معياري قدر ب 1.27, أما بالنسبة للعبارة السابعة عشر فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 26 وبنسبة مئوية 10.3%, وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 28 وبنسبة مئوية 11.1, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 55 وبنسبة مئوية 21.8, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 80 وبنسبة مئوية 31.7, وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 63 وبنسبة مئوية 25, عند متوسط حسابي يساوي 3.50, وإلخلاف معياري قدر ب 1.26, أما بالنسبة للعبارة الثامنة عشر فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 20 وبنسبة مئوية 7.9%, وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 29 وبنسبة مئوية 11.5, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 50 وبنسبة مئوية 19.8, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 78 وبنسبة مئوية 31, وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 75 وبنسبة مئوية 29.8, عند متوسط حسابي يساوي 3.63, وإلخلاف معياري قدر ب 1.24

جدول رقم : 24 يبين نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الثالث :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة	تكرار	
1.68	9.13	6	15	قليلة جدا
1.29	14.15	12.7	32	قليلة
1.31	19.52	27.4	69	متوسطة
1.34	23.98	37.3	94	كبيرة
1.12	28	16.7	42	كبيرة جدا
5.30	21.30	المحور ككل		

من خلال الجدول رقم 27 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الثالث ، نلاحظ أن التكرارات للقيمة الأولى قليلة جدا كانت 15 ونسبة مئوية 12.7% عند متوسط حسابي يساوي 9.13 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.68 ، أما بالنسبة للقيمة الثانية قليلة فكانت التكرارات 32 ونسبة مئوية 12.7% عند متوسط حسابي يساوي 14.15 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.29 ، أما بالنسبة للقيمة الثالثة متوسطة فكانت التكرارات 69 ونسبة مئوية 27.4% عند متوسط حسابي يساوي 19.52 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.32 ، أما بالنسبة للقيمة الرابعة كبيرة فكانت التكرارات 94 ونسبة مئوية 37.3 عند متوسط حسابي يساوي 23.98 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.34 ، أما بالنسبة للقيمة الخامسة كبيرة جدا فكانت التكرارات 42 ونسبة مئوية 16.7 عند متوسط حسابي يساوي 28 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.12 ، وكان المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي 21.30 ، والإنحراف المعياري للمحور ككل قدر ب 5.30 .

جدول رقم: 25 تحليل التباين للمحور الثالث:-

الدلالة	SIG	قيمة فيشر	درجة الحرية	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	
دال احصائيا	0.00	952.741	4	1659.230	6636.921	بين المجموعات
			247	1.742	430.159	داخل المجموعات
			251		7067.079	المجموع

من خلال الجدول رقم 28 الخاص بتحليل التباين للمحور الثالث نلاحظ أن مجموع المربعات ما بين المجموعات كان 6636.921 ، ومتوسطات المربعات ما بين المجموعات 1659.230 ، عند درجة حرية 4 ، أما بالنسبة لمجموع المربعات داخل المجموعات فقد كان 430.159 ، وكانت متوسطات المربعات داخل المجموعات 1.742 ، عند درجة حرية 247 ، وقيمة فيشر كانت 952.741 ، وقيمة معنوية "0.00 sig" ، عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبمقارنة مستوى الدلالة مع القيمة المعنوية "sig" نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المعنوية ، إذن النتائج دالة احصائيا.

جدول رقم: 26 المقارنات البعدية:

الدلالة	الفرق بين المتوسطات	تنظيم ادارة الموارد البشرية.	(I) تنظيمالموارد البشرية
.000	-5.02292*	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
.000	-10.38841*	بدرجة متوسطة	
.000	-14.85603*	بدرجة كبيرة	
.000	-18.86667*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	5.02292*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة
.000	-5.36549*	بدرجة متوسطة	
.000	-9.83311*	بدرجة كبيرة	
.000	-13.84375*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	10.38841*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة متوسطة
.000	5.36549*	بدرجة قليلة	
.000	-4.46762*	بدرجة كبيرة	
.000	-8.47826*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	14.85603*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة
.000	9.83311*	بدرجة قليلة	
.000	4.46762*	بدرجة متوسطة	
.000	-4.01064*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	18.86667*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة جدا
.000	13.84375*	بدرجة قليلة	
.000	8.47826*	بدرجة متوسطة	
.000	4.01064*	بدرجة كبيرة	

من خلال الجدول 29 الذي بين لنا تطبيق المقارنات البعدية نجد ان كل المقارنات دالة ومنه اغلب استجابات العينة بدرجة كبيرة ومنه نقول ان الفرضية محققة.

1-3 مناقشة الفرضية الثالثة :

من خلال نتائج الموضح في الجداول السابقة يرى الباحثون او المستجوبين ان التوظيف كوظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية وهذا ما يتوافق مع جل الدراسات السابقة والذي أثبتته بعض علماء الميدان حيث يرى * رشيد مازن فارس* في كتابه إدارة الموارد البشرية , 2001, " تعكس عملية الاستقطاب جانبين مهمين من عملية التوظيف التي تشمل مرحلتين أساسيتين , المرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها وتشجيعها للإلتحاق بالعمل في الوقت المناسب بالتنوعيات والأعداد المناسبة , والمرحلة الثانية تنظم المفاضلة بين المرشحين للوظائف والإختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة" ويرى رمضان بوخرص الاختيار والتعيين في المجال الرياضي يحتاج الى عملية التوفيق بين متطلبات الوظيفة ومن يشغلها الى جهد كبير ويختلف افراد من ناحية نوع الاعمال التي يودون تاديتها وبالتالي هناك اعتبارات هامة يجب الاخذ بها عند عملية تعيين الافراد وتقييم الافراد تقييما دقيقا فالاختيار هو تلك لعملية التي تقوم بها المنظمات لانتقاء افضل المترشحين وهو الشخص الذي تتوفر فيه معلومات الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير التي تطبقها المؤسسة .

كما يعرف التعيين بانه اخر عملية من مراحل الاختيار والتوصيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد واهداف التنظيم وفلسفة الادارة العليا والسياسات والعادات وانظمة العمل كما يراها ايضا انها عملية تعريف الموظف الجديد بمتطلبات الوظيفة ومسؤولياته وعلاقته مع مختلف اقسام ومصالح المنظمة او المؤسسة الرياضية ، وكذا معرفة رؤية ورسالتها وترجمتها الى اهداف اجرائية ويمكن قياسها والمتابعة الدائمة لها.

(رمضان بوخرص، 2018، ص72-73)

ومنه نستنتج : التوظيف في ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

حيث نصت الفرضية على مايلي : التدريب في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

جدول رقم : 27 عرض نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الرابعة :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق بدرجة كبيرة		موفق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة قليلة جدا		العبارة رقم
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.19	3.29	15.1	38	33.7	85	26.6	67	14.3	36	10.3	26	19
1.22	3.37	19	48	31.7	80	26.2	66	12.7	32	10.3	26	20
1.26	3.46	23.8	60	31.3	79	23	58	11.1	28	10.7	27	21
1.19	3.46	23	58	28.2	71	28.6	72	12.3	31	7.9	20	22
1.25	3.31	19.4	49	30.6	77	22.2	56	17.5	44	10.3	26	23
1.2	3.21	27	68	32.1	81	23.8	60	8.7	22	8.3	21	24

من خلال الجدول رقم 30 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الرابعة , نلاحظ أن التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة التاسعة عشر كان 26 ونسبة مئوية 10.3 , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 36 ونسبة مئوية 14.3 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 67 ونسبة مئوية 26.6 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 85 ونسبة مئوية 33.7 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 38 ونسبة مئوية 15.1 , عند متوسط حسابي يساوي 3.29 , وإنحراف معياري قدر ب 1.19 , أما بالنسبة للعبارة العشرون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 26 ونسبة مئوية 10.3% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 32 ونسبة مئوية 12.7 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 66 ونسبة مئوية 26.2 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 80 ونسبة مئوية 31.7 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 48 ونسبة مئوية 19 , عند متوسط حسابي يساوي 3.37 , وإنحراف معياري قدر ب 1.22 , أما بالنسبة للعبارة الواحد والعشرون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة 27 ونسبة مئوية

10.3% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 28 وبنسبة مئوية 11.1, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 58 وبنسبة مئوية 23, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 79 وبنسبة مئوية 31.3, وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 60 وبنسبة مئوية 23.8, عند متوسط حسابي يساوي 3.46, وإخلاف معياري قدر ب 1.26, أما بالنسبة للعبارة الثانية والعشرون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً 20 وبنسبة مئوية 7.9, وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 31 وبنسبة مئوية 12.3, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 72 وبنسبة مئوية 28.6, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 71 وبنسبة مئوية 28.2, وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 58 وبنسبة مئوية 23, عند متوسط حسابي يساوي 3.46, وإخلاف معياري قدر ب 1.19, أما بالنسبة للعبارة الثالثة عشر فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً 26 وبنسبة مئوية 10.3% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 44 وبنسبة مئوية 17.5, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 56 وبنسبة مئوية 22.2, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 77 وبنسبة مئوية 30.6, وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 49 وبنسبة مئوية 19.4, عند متوسط حسابي يساوي 3.31, وإخلاف معياري قدر ب 1.25, أما بالنسبة للعبارة الرابعة والعشرون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً 21 وبنسبة مئوية 8.3%, وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 22 وبنسبة مئوية 8.7, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 60 وبنسبة مئوية 23.8, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 81 وبنسبة مئوية 32.1, وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 68 وبنسبة مئوية 27, عند متوسط حسابي يساوي 3.21, وإخلاف معياري قدر ب 1.20

جدول رقم : 28 يبين نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الرابع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة	تكرار	
1.57	9.33	7.1	18	قليلة جدا
1.48	13.70	12.3	31	قليلة
1.45	19.01	33.3	85	متوسطة
1.29	23.83	34.5	87	كبيرة
1.31	28.48	12.3	31	كبيرة جدا
5.38	20.5	المحور ككل		

من خلال الجدول رقم 31 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الرابع , نلاحظ أن التكرارات للقيمة الأولى قليلة جدا كانت 18 ونسبة مئوية 7.1 عند متوسط حسابي يساوي 9.33 , وإنحراف معياري قدر ب 1.57 , أما بالنسبة للقيمة الثانية قليلة فكانت التكرارات 31 ونسبة مئوية 12.3% عند متوسط حسابي يساوي 13.70 , وإنحراف معياري قدر ب 1.48 , أما بالنسبة للقيمة الثالثة متوسطة فكانت التكرارات 85 ونسبة مئوية 33.3 عند متوسط حسابي يساوي 19.01 , وإنحراف معياري قدر ب 1.45 , أما بالنسبة للقيمة الرابعة كبيرة فكانت التكرارات 87 ونسبة مئوية 34.5 عند متوسط حسابي يساوي 23.83 , وإنحراف معياري قدر ب 1.29 , أما بالنسبة للقيمة الخامسة كبيرة جدا فكانت التكرارات 31 ونسبة مئوية 12.3 عند متوسط حسابي يساوي 28.48 , وإنحراف معياري قدر ب 1.31 , وكان المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي 20.50 , والإنحراف المعياري للمحور ككل قدر ب 5.38 .

جدول رقم : 29 تحليل التباين للمحور الرابع:-

الدالة	SIG	قيمة فيشر	درجة الحرية	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	
دال احصائيا	0.00	870.643	4	1702.034	6808.16	بين المجموعات
			247	1.955	482.864	داخل المجموعات
			251		7291.00	المجموع

من خلال الجدول رقم 32 الخاص بتحليل التباين للمحور الرابع نلاحظ أن مجموع المربعات ما بين المجموعات كان 6808.16 , ومتوسطات المربعات ما بين المجموعات 1702.034, عند درجة حرية 4, أما بالنسبة لمجموع المربعات داخل المجموعات فقد كان 482.864, وكانت متوسطات المربعات داخل المجموعات 1.955 , عند درجة حرية 247 , وقيمة فيشر كانت 870.643 , وقيمة معنوية "0.00 sig" , عند مستوى الدلالة 0.05 , وبمقارنة مستوى الدلالة مع القيمة المعنوية "sig" نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المعنوية , إذن النتائج دالة احصائيا.

جدول رقم : 30 المقارنات البعدية:

الدلالة	الفرق بين المتوسطات	تنظيم ادارة الموارد البشرية.	(I) تنظيم الموارد البشرية
.000	-4.37634*	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
.000	-9.67843*	بدرجة متوسطة	
.000	-14.50575*	بدرجة كبيرة	
.000	-19.15054*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	4.37634*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة
.000	-5.30209*	بدرجة متوسطة	
.000	-10.12940*	بدرجة كبيرة	
.000	-14.77419*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	9.67843*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة متوسطة
.000	5.30209*	بدرجة قليلة	
.000	-4.82732*	بدرجة كبيرة	
.000	-9.47211*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	14.50575*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة
.000	10.12940*	بدرجة قليلة	
.000	4.82732*	بدرجة متوسطة	
.000	-4.64479*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	19.15054*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة جدا
.000	14.77419*	بدرجة قليلة	
.000	9.47211*	بدرجة متوسطة	
.000	4.64479*	بدرجة كبيرة	

من خلال الجدول 33 الذي بين لنا تطبيق المقارنات البعدية نجد ان كل المقارنات دالة ومنه اغلب استجابات العينة بدرجة كبيرة ومنه نقول ان الفرضية محققة.

1-4 مناقشة الفرضية الرابعة :

من خلال نتائج الموضح في الجداول السابقة يرى الباحثين او المستجوبين ان التدريب كوظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية وهذا ما يتوافق مع جل الدراسات السابقة والذي اثبتته بعض علماء الميدان , كما يراه راوية حسن، على أنه 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.

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)

تتفق جميع وجهات نظر كتب ادارة الموارد البشرية على اهمية وظيفة ونشاط التدريب للمنظمة . ويظهر الاتفاق واضحا في منظمات الاعمال في الدول الصناعية المتقدمة.

ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الاموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ متوسط الانفاق (10%) من اجمالي ميزانيات بعض المنظمات ونجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الاجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث اساليب ادائهم للعمل . وتهدف المنظمات من ذلك تحقيق تفوقها على المنظمات الاخرى، لهذا تظهر اهمية التدريب للفرد العامل القديم او الحديث في المنظمة ، وتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة.

كما ينعكس التدريب بنتائج ايجابية بالنسبة للفرد العامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة . وتمتد فوائد التدريب على الصعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تناسب وطبيعة الاعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الاعمال . كما ان التدريب والتطوير يمكن ان يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من ادراكهم بان المنظمة مكانا جيدا للعمل .

(الهيئي.2017.ص 225-226)

ومنه نستنتج : التدريب في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

حيث نصت الفرضية على مايلي : **تقييم الأداء** في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

جدول رقم : 31 عرض نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق بدرجة كبيرة		موفق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة قليلة جدا		العبارة رقم
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.23	3.80	37.3	94	29	73	16.3	41	11.1	28	6.3	16	25
1.36	3.77	42.5	107	23	58	14.7	37	9.1	23	10.7	27	26
1.19	3.63	28.6	72	31	78	22.6	57	11.1	28	6.7	17	27
1.21	3.60	28.2	71	29.8	75	24.2	61	9.9	25	7.9	20	28
1.23	3.49	25	63	30.2	76	21	53	16.3	41	7.5	19	29
1.20	3.69	29.4	74	34.1	86	20.2	51	3.8	21	7.9	20	30

من خلال الجدول رقم 34 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية الخامسة , نلاحظ أن التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة الخامسة والعشرون كان 16 وبنسبة مئوية 6.3 , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 28 وبنسبة مئوية 11.1 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 41 وبنسبة مئوية 16.3 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 73 وبنسبة مئوية 29 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 94 وبنسبة مئوية 37.3 , عند متوسط حسابي يساوي 3.80 , وإنحراف معياري قدر ب 1.23 , أما بالنسبة للعبارة السادسة والعشرون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 27 وبنسبة مئوية 10.7% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 32 وبنسبة مئوية 12.7 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 23 وبنسبة مئوية 9.1 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 37 وبنسبة مئوية 14.7 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 107 وبنسبة مئوية 42.5 , عند متوسط حسابي يساوي 3.77 , وإنحراف معياري

قدر ب 1.36 , أما بالنسبة للعبارة السابعة والعشرون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً للعبارة 17 وبنسبة مئوية 6.7% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 28 وبنسبة مئوية 11.1 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 57 وبنسبة مئوية 22.6 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 78 وبنسبة مئوية 31 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 72 وبنسبة مئوية 28.6 , عند متوسط حسابي يساوي 3.63 , وإخلاف معياري قدر ب 1.19 , أما بالنسبة للعبارة الثامنة والعشرون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً 20 وبنسبة مئوية 7.9 , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 25 وبنسبة مئوية 9.9 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 61 وبنسبة مئوية 24.2 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 75 وبنسبة مئوية 29.8 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 71 وبنسبة مئوية 28.2 , عند متوسط حسابي يساوي 3.60 , وإخلاف معياري قدر ب 1.21 , أما بالنسبة للعبارة التاسعة والعشرون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً 19 وبنسبة مئوية 7.5% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 41 وبنسبة مئوية 16.3 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 53 وبنسبة مئوية 21 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 76 وبنسبة مئوية 30.2 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 63 وبنسبة مئوية 25 , عند متوسط حسابي يساوي 3.49 , وإخلاف معياري قدر ب 1.23 , أما بالنسبة للعبارة الثلاثون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً 20 وبنسبة مئوية 7.9% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 21 وبنسبة مئوية 3.8 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 51 وبنسبة مئوية 20.2 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 86 وبنسبة مئوية 34.1 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 74 وبنسبة مئوية 29.4 , عند متوسط حسابي يساوي 3.69 , وإخلاف معياري قدر ب 1.20

جدول رقم 32: نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الخامس :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة	تكرار	
1.54	9.71	5.6	14	قليلة جدا
1.24	14.58	9.5	24	قليلة
1.44	19.26	26.6	67	متوسطة
1.50	23.79	34.9	88	كبيرة
1.14	28.28	23.4	59	كبيرة جدا
5.29	21.98	المحور ككل		

من خلال الجدول رقم 35 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور الخامس ، نلاحظ أن التكرارات للقيمة الأولى قليلة جدا كانت 14 ونسبة مئوية 5.6 عند متوسط حسابي يساوي 9.71 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.54 ، أما بالنسبة للقيمة الثانية قليلة فكانت التكرارات 24 ونسبة مئوية 9.5% عند متوسط حسابي يساوي 19.26 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.44 ، أما بالنسبة للقيمة الثالثة متوسطة فكانت التكرارات 88 ونسبة 34.9 عند متوسط حسابي يساوي 23.79 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.50 ، أما بالنسبة للقيمة الرابعة كبيرة فكانت التكرارات 88 ونسبة مئوية 34.9 عند متوسط حسابي يساوي 23.79 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.50 ، أما بالنسبة للقيمة الخامسة كبيرة جدا فكانت التكرارات 59 ونسبة مئوية 23.4 عند متوسط حسابي يساوي 28.28 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.14 ، وكان المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي 21.98 ، والإنحراف المعياري للمحور ككل قدر ب 5.29 .

جدول رقم 33 تحليل التباين للمحور الخامس:-

الدلالة	SIG	قيمة فيشر	درجة الحرية	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	
دال احصائيا	0.00	849.178	4	1637.415	6549.662	بين المجموعات
			247	1.928	476.275	داخل المجموعات
			251		7025.937	المجموع

من خلال الجدول رقم 36 الخاص بتحليل التباين للمحور الخامس نلاحظ أن مجموع المربعات ما بين المجموعات كان 6549.662 ، ومتوسطات المربعات ما بين المجموعات 1637.415، عند درجة حرية 4، أما بالنسبة لمجموع المربعات داخل المجموعات فقد كان 476.275، وكانت متوسطات المربعات داخل المجموعات 1.928 ، عند درجة حرية 247 ، وقيمة فيشر كانت 849.178 ، وقيمة معنوية "0.00" sig ، عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبمقارنة مستوى الدلالة مع القيمة المعنوية "sig" نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المعنوية ، إذن النتائج دالة احصائيا.

جدول رقم: 34 المقارنات البعدية:

الدلالة	الفرق بين المتوسطات	تنظيم ادارة الموارد البشرية.	(I) تنظيمالموارد البشرية
.000	-4.86905*	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
.000	-9.55437*	بدرجة متوسطة	
.000	-14.08117*	بدرجة كبيرة	
.000	-18.57385*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	4.86905*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة
.000	-4.68532*	بدرجة متوسطة	
.000	-9.21212*	بدرجة كبيرة	
.000	-13.70480*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	9.55437*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة متوسطة
.000	4.68532*	بدرجة قليلة	
.000	-4.52680*	بدرجة كبيرة	
.000	-9.01948*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	14.08117*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة
.000	9.21212*	بدرجة قليلة	
.000	4.52680*	بدرجة متوسطة	
.000	-4.49268*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	18.57385*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة جدا
.000	13.70480*	بدرجة قليلة	
.000	9.01948*	بدرجة متوسطة	
.000	4.49268*	بدرجة كبيرة	

من خلال الجدول 37 الذي بين لنا تطبيق المقارنات البعدية نجد ان كل المقارنات دالة ومنه اغلب استجابات العينة بدرجة كبيرة ومنه نقول ان الفرضية محققة.

a. مناقشة الفرضية الخامسة :

من خلال نتائج الموضح في الجداول السابقة يرى الباحثين او المستجوبين ان تقييم الأداء كوظيفة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية يساهم فيترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية وهذا ما يتوافق مع جل الدراسات السابقة والذي اثبته بعض علماء الميدان ' كما يرى راوية حسن، على أنه عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي:

1- ردود الأفعال،

2- التعلم،

3- السلوك،

4- النتائج.

ويرى ايضا الجيوسي 2005 على ان التقييم عملية مهمة وحيوية جدا في مختلف مجالات الحياة فما بالكل اذا تعلق الامر بتسيير شؤون هذه الحياة فان اهميته ستؤخذ بعد يستوجب الوقوف عنده ، وتكمن اهمية

التقييم لدى المنظمات في النقاط التالية

- رفع معنويات العاملين من خلال سيادة الجو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والادارة عندما يشعرون العاملون ان جهودهم وطاقاتهم في تأدية اعمالهم هي موضوع تقدير للإدارة.
- دعم الاجراءات والترفيه والنقل واثبات عدالتها وتحديد مكافآت تشجيعية ، منح العلاوات.
- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم
- استمرار الرقابة والاشراف.

-تعتبر العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد انواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

وكما اكده رمضان بوخرص دعم تاهيل الادارة العليا لبرامج ادارة الجودة الشاملة وتمثل في الاعلانات عن تطبيق هذا المفهوم في جميع المستويات الادارية والعالم بمختلف مستوياتهم وتخصيص الامكانيات اللازمة من موارد مالية وبشرية ، والالتزام بالخطط والبرامج والسياسات .

- توجيه العملاء يكون من خلال انشاء نظام معلومات يمكن من خلاله للمنظمة معرفة موقعها .

وانتاجها وكذا منافسيها ، والحرص على تحديد وتحليل الاحتياجات وتوقعات العملاء وتنمية العلاقات بينهم

- تهيئة مناخ العمل وثقافة منظمة يتمثل في نشر الوعي وخلق ثقافة الجودة لدى العاملين وتنمية احساسهم هذا هو اصل التسمية لهذا المفهوم.

- قياس الابداعات الانتاجية والجودة الشاملة . وفي هذا السياق ، يرى Reph: " ان اهم المتطلبات وجود نظام قياس دقيق مبني على الاساليب الاحصائية لتقييم الاداء والعمليات والانشطة".

- الادارة الفعالة للموارد البشرية .

- التعليم والتدريب والتكوين المستمر للافراد العاملين:

- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة في تحسين الانتاجية .

- تبني الانماط القيادية المناسبة كمدخل لادارة الجودة الشاملة (بمعنى ضرورة وجود منسق رئيسي لهذ الفكر

- تاسيس نظام معلمات لادارة الجودة الشاملة .

(رمضان بوخرص،2018،ص 215-216)

ومنه نستنتج : تقييم الأداء في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية

المدنية .

6- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

حيث نصت الفرضية على ما يلي : نظام الحوافز لادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

جدول رقم : 35 نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بدرجة كبيرة جدا		موافق بدرجة كبيرة		موفق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة قليلة		موافق بدرجة قليلة جدا		العبارة رقم
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.33	3.56	30.6	77	29.8	75	17.1	43	10.7	27	11.9	30	31
1.54	3.28	33.3	34	15.5	39	18.3	46	11.5	29	21.4	54	32
1.31	3.55	31.3	79	23.8	60	23.4	59	11.1	28	10.3	26	33
1.28	3.67	33.3	84	29.0	73	19.4	49	8.3	21	9.9	25	34
1.31	3.54	29.8	75	27.8	70	19.4	49	12.7	32	10.3	26	35
1.37	3.71	38.9	98	26.2	66	13.5	34	9.5	24	11.9	30	36

من خلال الجدول رقم 38 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات الفرضية السادسة , نلاحظ أن التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة الواحدة والثلاثون كان 30 وبنسبة مئوية 11.9 , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 27 وبنسبة مئوية 10.7, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 43 وبنسبة مئوية 17.1 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 75 وبنسبة مئوية 29.8, وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 77 وبنسبة مئوية 30.6 , عند متوسط حسابي يساوي 3.56 , وانحراف معياري قدر ب 1.33 , أما بالنسبة للعبارة الثانية والثلاثون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا 54 وبنسبة مئوية 21.4% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 29 وبنسبة مئوية 11.5, وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 46 وبنسبة مئوية 18.3, أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 39 وبنسبة مئوية 15.5 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جدا فكانت التكرارات 34 وبنسبة مئوية 33.3 , عند متوسط حسابي يساوي 3.28 , وانحراف معياري قدر ب 1.54 , أما بالنسبة للعبارة الثالثة والثلاثون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جدا للعبارة

26 وبنسبة مئوية 10.3% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 28 وبنسبة مئوية 11.1 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 59 وبنسبة مئوية 23.4 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 60 وبنسبة مئوية 23.8 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 79 وبنسبة مئوية 31.3 , عند متوسط حسابي يساوي 3.55 , وإخلاف معياري قدر ب 1.31 , أما بالنسبة للعبارة الرابعة والثلاثون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً 25 وبنسبة مئوية 9.9 , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 21 وبنسبة مئوية 8.3 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 49 وبنسبة مئوية 19.4 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 73 وبنسبة مئوية 29 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 84 وبنسبة مئوية 33.3 , عند متوسط حسابي يساوي 3.67 , وإخلاف معياري قدر ب 1.28 , أما بالنسبة للعبارة الخامسة والثلاثون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً 26 وبنسبة مئوية 10.3% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 32 وبنسبة مئوية 12.7 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 49 وبنسبة مئوية 19.4 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 70 وبنسبة مئوية 27.8 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 75 وبنسبة مئوية 29.8 , عند متوسط حسابي يساوي 3.54 , وإخلاف معياري قدر ب 1.31 , أما بالنسبة للعبارة السادسة والثلاثون فكانت التكرارات عند الدرجة أوافق بدرجة قليلة جداً 30 وبنسبة مئوية 11.9% , وعند الدرجة موافق بدرجة قليلة لنفس العبارة كانت التكرارات 24 وبنسبة مئوية 9.5 , وعند الدرجة موافق بدرجة متوسطة كانت التكرارات 34 وبنسبة مئوية 13.5 , أما عند درجة موافق بدرجة كبيرة فكانت التكرارات 66 وبنسبة مئوية 26.2 , وعند درجة موافق بدرجة كبيرة جداً فكانت التكرارات 98 وبنسبة مئوية 38.9 , عند متوسط حسابي يساوي 3.71 , وإخلاف معياري قدر ب 1.37

جدول رقم : 36 نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور السادس :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة	تكرار	
1.76	7.91	9.5	24	قليلة جدا
1.54	14.20	13.9	35	قليلة
1.48	19.10	22.2	56	متوسطة
1.30	24.09	25.8	65	كبيرة
1.14	28.43	28.6	72	كبيرة جدا
6.61	21.30	المحور ككل		

من خلال الجدول رقم 39 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب ومتوسطات المحور السادس ، نلاحظ أن التكرارات للقيمة الأولى قليلة جدا كانت 24 ونسبة مئوية 9.5 عند متوسط حسابي يساوي 7.91 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.76 ، أما بالنسبة للقيمة الثانية قليلة فكانت التكرارات 35 ونسبة مئوية 13.9% عند متوسط حسابي يساوي 14.20 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.54 ، أما بالنسبة للقيمة الثالثة متوسطة فكانت التكرارات 56 ونسبة 22.2 عند متوسط حسابي يساوي 19.10 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.48 ، أما بالنسبة للقيمة الرابعة كبيرة فكانت التكرارات 65 ونسبة مئوية 25.8 عند متوسط حسابي يساوي 24.09 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.30 ، أما بالنسبة للقيمة الخامسة كبيرة جدا فكانت التكرارات 72 ونسبة مئوية 28.6 عند متوسط حسابي يساوي 28.43 ، وإنحراف معياري قدر ب 1.14 ، وكان المتوسط الحسابي للمحور ككل يساوي 21.30 ، والإنحراف المعياري للمحور ككل قدر ب 6.61.

جدول رقم : 37 تحليل التباين للمحور الاول:-

الدلالة	SIG	قيمة فيشر	درجة الحرية	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	
دال احصائيا	0.00	1356.743	4	2624.99	10499.968	بين المجموعات
			247	1.935	477.889	داخل المجموعات
			251		10977.857	المجموع

من خلال الجدول رقم 40 الخاص بتحليل التباين للمحور السادس نلاحظ أن مجموع المربعات ما بين المجموعات كان 10499.968 , ومتوسطات المربعات ما بين المجموعات 2624.99, عند درجة حرية 4, أما بالنسبة لمجموع المربعات داخل المجموعات فقد كان 477.889, وكانت متوسطات المربعات داخل المجموعات 1.935 , عند درجة حرية 247 , وقيمة فيشر كانت 1356.743 , وبقية معنوية "0.00 sig" , عند مستوى الدلالة 0.05 , وبمقارنة مستوى الدلالة مع القيمة المعنوية "sig" نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المعنوية , إذن النتائج دالة احصائيا.

جدول رقم : 38 المقارنات البعدية:

الدلالة	الفرق بين المتوسطات	تنظيم ادارة الموارد البشرية.	(I) تنظيمالموارد البشرية
.000	-6.28333*	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
.000	-11.19048*	بدرجة متوسطة	
.000	-16.17564*	بدرجة كبيرة	
.000	-20.51389*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	6.28333*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة
.000	-4.90714*	بدرجة متوسطة	
.000	-9.89231*	بدرجة كبيرة	
.000	-14.23056*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	11.19048*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة متوسطة
.000	4.90714*	بدرجة قليلة	
.000	-4.98516*	بدرجة كبيرة	
.000	-9.32341*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	16.17564*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة
.000	9.89231*	بدرجة قليلة	
.000	4.98516*	بدرجة متوسطة	
.000	-4.33825*	بدرجة كبيرة جدا	
.000	20.51389*	بدرجة قليلة جدا	بدرجة كبيرة جدا
.000	14.23056*	بدرجة قليلة	
.000	9.32341*	بدرجة متوسطة	
.000	4.33825*	بدرجة كبيرة	

من خلال الجدول 41 الذي بين لنا تطبيق المقارنات البعدية نجد ان كل المقارنات دالة ومنه اغلب استجابات العينة بدرجة كبيرة ومنه نقول ان الفرضية محققة.

1-6- مناقشة الفرضية السادسة:

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة يرى الباحثون او المستجوبين ان نظام الحوافز كوظيفة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية وهذا ما يتوافق مع جل الدراسات السابقة والذي اثبته بعض علماء الميدان كما يرى عادل محمد زايد أن حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة.

ومما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ (التحفيز لتحسين وزيادة أداء الأفراد). خصوصاً في الممارسة الرياضية.

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية)

(باري كشواي، 2006، ص167).

- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.

- تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).

- الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.

- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).

- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى.

ومنه نستنتج مما سبق : **نظام الحوافز** في ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

جدول رقم : 39 نتائج تكرارات ونسب الاستبيان الكلي :

نسبة	تكرار	
1.6	4	قليلة جدا
6.00	15	قليلة
30.6	77	متوسطة
38.5	97	كبيرة
28.6	59	كبيرة جدا

من خلال الجدول رقم 42 والذي يمثل نتائج تكرارات ونسب الاستبيان الكلي , نلاحظ أن التكرارات للقيمة الأولى قليلة جدا كانت 04 وبنسبة مئوية 1.6 , أما بالنسبة للقيمة الثانية قليلة فكانت التكرارات 15 وبنسبة مئوية 6.00 , أما بالنسبة للقيمة الثالثة متوسطة فكانت التكرارات 77 وبنسبة 30.6, أما بالنسبة للقيمة الرابعة كبيرة فكانت التكرارات 97 وبنسبة مئوية 38.5, أما بالنسبة للقيمة الخامسة كبيرة جدا فكانت التكرارات 59 وبنسبة مئوية 28.6

جدول رقم : 40 إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لكافة المحاور :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
5.32	21.58	المحور الأول
4.96	21.04	المحور الثاني
5.30	21.30	المحور الثالث
5.29	21.98	المحور الرابع
5.38	20.20	المحور الخامس
6.61	21.30	المحور السادس
26.121	127.7302	إجمالي المحاور

من خلال الجدول رقم 43 والذي يمثل إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لكافة المحاور , نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول كانت 21.58 والانحراف المعياري 5.32 , والمتوسط الحسابي للمحور الثاني كان المتوسط الحسابي 21.04 والانحراف المعياري 4.96, والمتوسط الحسابي للمحور الثالث كان المتوسط الحسابي 21.30 والانحراف المعياري 5.30, والمتوسط الحسابي للمحور الرابع كان المتوسط الحسابي 21.98 والانحراف المعياري 5.29, والمتوسط الحسابي للمحور الخامس كان المتوسط الحسابي 20.30 والانحراف المعياري 5.38, والمتوسط الحسابي للمحور السادس كان المتوسط الحسابي 21.30 والانحراف المعياري 6.61, أما إجمالي المحاور فكان المتوسط الحسابي يساوي 127.7302 والانحراف المعياري كان مقدر بـ 26.121.

ومن خلال مناقشتنا لفرضيات الأطروحة التي تتعلق بوظائف ادارة الموارد البشرية نستنتج ان الفرضية العامة والتي تنص على اقتراح نموذج لادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية الجزائرية قد تحققت



الفصل الخامس: استنتاجات و اقتراحات

- استنتاجات عامة.
- الإقتراحات.
- الأفاق المستقبلية.
- قائمة المصادر و المراجع.

1. الإستنتاج العام :

بعد عرضنا للنتائج وتفسيرها ومناقشتها توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية :

تحققت الفرضية الأولى والتي كان نصها

تنظيم ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية ,

والفرضية الثانية والتي كان نصها التخطيط في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية

بقطاع الحماية المدنية,

والفرضية الثالثة والتي كان نصها التوظيف في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية

بقطاع الحماية المدنية,

والفرضية الرابعة والتي كان نصها التدريب في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية

بقطاع الحماية المدنية ,

والفرضية الخامسة والتي كان نصها تقييم الأداء في ادارة الموارد البشرية يسهم في ترقية وتطوير الممارسة

الرياضية بقطاع الحماية المدنية ,

والفرضية السادسة والأخيرة والتي جاء نصها على النحو التالي : نظام الحوافز في ادارة الموارد البشرية

يسهم في ترقية تمية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية ,

ومنه نقول أن الفرضية العامة والتي نصها اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية يسهم في ترقية و تطوير الممارسة

الرياضية بقطاع الحماية المدنية. , قد تحققت .

وهذا ما يدل على ان ادارة الموارد البشرية تساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية ولا بد من تبني هذا

النموذج الذي يعد عصارة لهاته الدراسة .

وهو ماتطرت اليه دراسة زهية امراسي والتي اسفرت عن النتائج الاتية :

* يمكن للموارد البشرية ان تتغلب على الكثير من العوائق والصعوبات كبعض التقاليد في العمل والتاهيل والتدريب .

* معاناة ادارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي من التهميش وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال

التنمية البشرية .

وماتوصل اليه الباحث قارح مبروك في دراسته :

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث توصلت الدراسة الى اهم النتائج:

— اظهرت الدراسة انا وزارة الشباب والرياضة تولي اهتمام ولكن ليس بالقدر الكافي.

— هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية.

- وجب الاعتماد على استقطاب المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية .
- التدريب يساهم في اكتساب المعارف.
- التقييم يساهم في رفع اداء العاملين.

ranjan kumara weerakoon: دراسة مع

والتي اسفرت نتائجها على مايلي :

بعد الدراسة نستطيع تعلم عدة طرق لتطوير تأثيرات عمليات في المنظمات وذلك في التأثير على عدة عوامل والتي تتمثل في وظائف ادارة الموارد البشرية كالانتقاء والتدريب والحوافز اي كل الوظائف لخلق عامل التنافس الجماعي والاستمرار في استيعاب التغيرات في السوق ومواكبة التكنولوجيا وهذا في مواجهة ومجابهة التحديات على المسير في ادارة الموارد البشرية ان يكون قادر على التخطيط الاستراتيجي المناسب لكي يستطيع النجاح وتطبيق الخطط المناسبة في العمليات مهما كان نقص في امكانيات المنظمة وذلك بالتدريب على الاداء العالي في المنظمة .

وايضا تناسبت مع دراسة gordanamarctic and dubravkaperlec من حي النتائج التي توصل اليها ذات الباحث:

- على ادارة الموارد البشرية في قطاع الحماية المدنية الكرواتية تحديد الاهداف بدقة ومعالجة الاستراتيجيات المفقودة في ادارة الموارد البشرية وتغيير في سرعة معالجة الضروريات التي يحتاجها منتسبي القطاع .
 - على الوزارة الوصية مواجهة التحديات في علاج مشاكل ادارة الموارد البشرية المستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات مستقبلية وذلك بالتطوير والتنسيق والتعاون من مختلف القطاعات والهيئات في الوزارات الوصية .
- وهذا ما يتطابق مع دراسة قارح ميروك 2013 الموسومة بالاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي.**

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث توصلت الدراسة الى اهم النتائج:

- اظهرت الدراسة انا وزارة الشباب والرياضة تولي اهتمام ولكن ليس بالقدر الكافي.
- هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية.
- وجب الاعتماد على استقطاب المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية .
- التدريب يساهم في اكتساب المعارف.
- التقييم يساهم في رفع اداء العاملين.

من وجهة نظر الباحث ومن خلال ملاحظة جميع المؤشرات التي تم تحليلها من النتائج المتحصل عليها

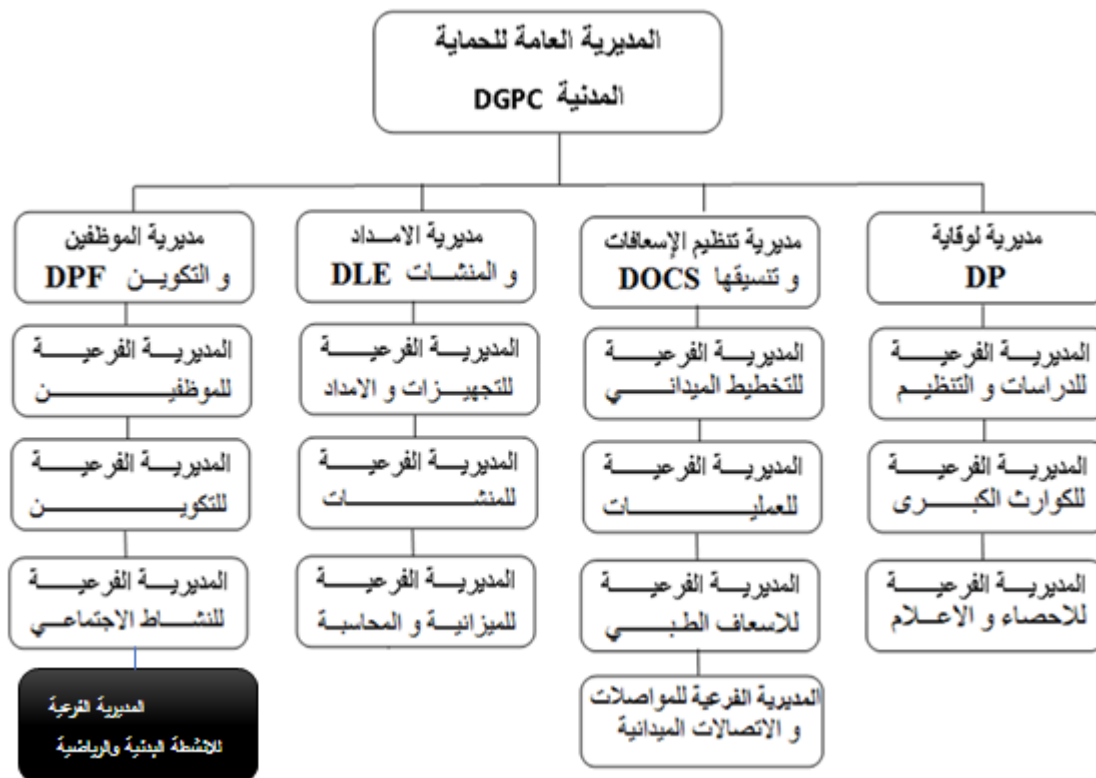
2- الاقتراحات :

- إعادة النظر في التنظيم الاداري الخاص بالمديرية العامة واعطاء الرياضة مكانة خاصة وتنظيم اداري من اعلى الهرم الى القاعدة.
- ضرورة تخطيط محكم وبعيد المدى وفق دراسات استشرافية برؤية مستقبلية لهد القطاع الحيوي والهام من خلال وضع برامج تساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية.
- ضرورة العمل على إيجاد توصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف في المجال الرياضي بشكل يضمن تحديد المهام والمسؤوليات.
- إعداد برامج ودورات تكوينية يشرف عليها خبراء وباحثين في المجال الرياضي لفائدة إطارات المديرية العامة والمديريات الفرعية وكافة الكفاءات الرياضية لقطاع الحماية المدنية.
- -إعادة النظر في أليات التوظيف بما يتناسب ومتطلبات العون المثالي (يكون ذا لياقة بدنية عالية وله خبرة في مجال الممارسة الرياضية).
- إنشاء نظام حوافز بطرق تشجيعية من أجل إضفاء نوع من التنافس على كسب المراتب الأولى أثناء الممارسة الرياضية (الرياضة المكيفة) في المنافسات المحلية (الولائية والجهوية والوطنية).
- كاستمرارية للبحث في موضوع ادارة المواد البشرية في المجال الرياضي لابد من مراعات النقاط التالية :
- انجاز دراسات عميقة حول ادارة المواد البشرية في المجال الرياضي خصوصا بقطاع الحماية المدنية وفي كل المجالات ليس في الرياضة فقط . لان تطور المصالح الاخرى كفيل بتطور مجال الرياضة .
- التطرق الى دراسة مستفيضة على كيفية اعادة التنظيم الاداري لقطاع الحماية المدنية واعادة النظر في مركزية الادارة وسلبياتها وتشجيع اللامركزية بانشاء مديريات ومصالح جهوية .

a. النموذج المقترح:

i. 1- تنظيم جهاز الموارد البشري في المجال الرياضي:

من خلال دراستنا والنتائج المتحصل عليها والتوصل الى النموذج المقترح كما يلي :



شكل رقم 11 مديرية الموظفين والتكوين في شكلها المقترح

التنظيم الاداري المقترح للمديرية العامة للحماية المدنية في شكله الحالي وذلك بإضافة مديرية فرعية خاصة

بالأنشطة البدنية والرياضية تحت وصاية مديرية الموظفين والتكوين DPF

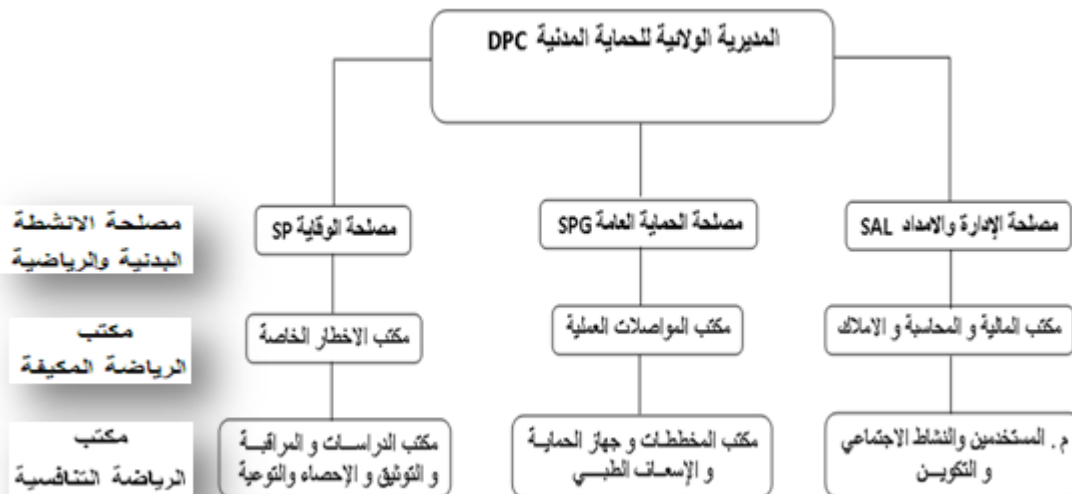
من خلال النموذج المقترح تم اقتراح مديرية فرعية خاصة بالانشطة البدنية والرياضية على مستوى مديرية الموظفين

.DPF



شكل رقم 12 مديرية الموظفين والتكوين في شكلها الحالي

حيث تم تقسيم المديرية الفرعية الجديدة الخاصة بالانشطة البدنية والرياضية الى ثلاث مصالح وهي على التوالي مصنحة المنشأة الرياضية ومصنحة الرياضة المكيفة لمهنة عون الحماية المدنية ومصنحة الرياضة التنافسية.



شكل رقم 13 مديرية الحماية المدنية على مستوى المحلي بالشكل المقترح

اما على المستوى المحلي فتم اقتراح مصلحة الانشطة البدنية والرياضية فيها مكتب الرياضة المكيفة ومكتب الرياضة التنافسية .

ملاحظة : يكون على مستوى وحدة رئيسية او ثانوية او اي مركز متقدم مكتب يخص الرياضة بتأطير موظف متوكن وذو خبرة ميدانية وفق برنامج مسطر من طرف المديرية العامة والذي يعطى له اهمية من ناحية مردودية العون والتنقيط الشهري باستخدام المراقبة الدورية والمستمرة للياقة البدنية مع تشجيع الاعوان على الممارسة الرياضية من اجل كسب لياقة بدنية عالية لترسيخ ثقافة الممارسة الرياضية داخل الوحدات المنشرة عبر التراب الوطني .

ii . تخطيط المورد البشري:

وضع استراتيجية جديدة من اجل تخطيط قريب المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى من اجل تطوير وترقية الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.

الاستخدام الامثل والفعال للمورد البشري في المجال الرياضي .

الاستفادة الكاملة من العاملين وخصوصا في الميدان الرياضي .

iii . استقطاب او توظيف المورد البشري:

التوظيف الملائم وذلك بإقحام الكفاءات الرياضية. من خلال :

الاستقطاب الخارجي:

استقطاب النجوم في مختلف الرياضات وتسجيلهم ضمن الفرق الرياضية التابعة لقطاع الحماية المدنية في سن مبكرة وذلك من اجل استقطابهم خلال مسابقات التوظيف واعطائهم الاولوية لتطوير القطاع وترقية الممارسة الرياضية

الاستقطاب الداخلي:

وذلك باستقطاب الموظفين الكفاء في المجال الرياضي وترقيتهم وتشجيعهم اكثر من اجل مردودية وممل اكبر وتقديم خدمات افضل في التخصصات الرياضية ولما ا حتى تمثيل القطاع في المحافل الوطنية والدولية وحتى العالمية.

النقل والتحويل:

وذلك من اجل سد الوظائف الشاغرة خصوصا في المجال الرياضي وما يتطلبه القطاع من احتياجات في مختلف المدارس والوحدة الوطنية للتدريب والتدخل والملحقات والوحدات الرئيسية والثانوية وحتى المراكز المتقدمة.

الأفراد السابقون:

استقطاب الافراد السابقون وذلك من اجل توفير الوقت والجهد

iv. تدريب المورد البشري:

تدريب المورد البشري من اجل ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية 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:

1- توجيهية إرشادية. 2- تنظيمية إدارية. 3- فردية. 4- أهداف النمو.

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

1- التدريب في مجال العمل،- التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني،4- التدريب في الفصول الدراسية.

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

- 1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية، 6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية، 11- دراسة حالة، 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي: (راوية حسن، ب س، ص 166-175)

v. تقييم اداء المورد البشري:

يجب تقييم اداء العاملين بصفة دورية وذلك من اجل الحفاظ على المستوى الحالي للممارسة الرياضية والتطلع الى مستوى اعلى وهو وسيلة من وسائل نجاح العمل الاداري لتطوير وترقية الممارسة الرياضية على مستوى قطاع الحماية المدنية .

برفع معنويات العاملين.

قياس اداء العاملين بالملاحظة او التقارير الاحصائية او الشفوية.

مناقشة نتائج التقييم مع العاملين

شرح معايير التقييم للأفراد.

vi. الاجور والحوافز للمورد البشري:

تعد الاجور هي الوسيلة التي تربط الفرد بمؤسسته لذا وجب الاهتمام بهذا المجال الحساس اكثر .
تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).
اعطاء حوافز مادية ومعنوية داخلية منها او خارجية للأعوان الممارسين من اجل ترقية وتطوير الممارسة الرياضية داخل القطاع.

أ- الحوافز التنظيمية:

وهي الحوافز التي تتيح وتسمح للمنظمة أو المؤسسة باستغلال مواردها البشرية أحسن استغلال، في سبيل تحقيق أهدافها وتنقسم إلى:

1- الحوافز الداخلية والخارجية:

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة (جهة خارجية هي الإدارة).

2- الحوافز المالية وغير المالية:

الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكاتب، راحات عمل مناسبة،... الخ

3- حوافز الأداء وحوافز العضوية:

حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة

(عادل محمد زايد: السابق، ص 393، 416).

ومما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ (التحفيز لتحسين وزيادة أداء

الأفراد).

د- نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

1- نظم الحوافز الفردية:

هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعملات.

2- نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فردياً بل جماعياً، وهذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

ملاحظة: من خلال ما سبق حاولنا جاهدين من أجل إسقاط وظائف إدارة الموارد البشرية على المؤسسات الاقتصادية والمنظمات على المجال الرياضي باجتهاد خاص.

3- الافاق المستقبلية للدراسة:

- التطرق إلى بحوث تساعد على كشف أهمية إدارة الموارد البشرية في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية مستقبلاً.
- إجراء بحوث تخص الممارسة الرياضية بالقطاعات العسكرية والشبه عسكرية.
- إجراء بحوث على التنظيم الإداري الذي يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية في القطاعات الشبه عسكرية .
- إجراء تقييم شامل لقطاع الحماية المدنية للتنظيم الإداري الحالي وإعطاء حلول عاجلة من أجل النهوض بالرياضة وتطويرها إدارياً وميدانياً.



الفصل

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

القرآن الكريم :

- سورة المجادلة الآية "11".
- سورة النمل الآية "19".
- سورة الإسراء الآية "24".

السنة النبوية:

- من أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم. كتاب، سنن الترمذي ، باب ما جاء في الشكر لمن أحسن إليك الجزء 07 ص 211 رقم الحديث .1878

1- المراجع باللغة العربية :

1. ابراهيم حمد عبود وآخرون ،(2004)، تخطيط القوى العاملة في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية الاسس و المشكلات والحلول ،معهد الادارة العامة ، الرياض،.
2. ابراهيم عبد المقصور ، حسن احمد الشافعي (2003)، الموسوعة العلمية للادارة الرياضية،التنظيم في المجال الرياضي، درا الوفاء لدنيا الطباعة، ط 1 ، الاسكندرية.
3. أحمد العايد و أ.د داود عبده. وآخرون،(1989)، المعجم العربي الاساسي،الطبع والنشر المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مصر.
4. بلال خلف السكارنة (2013)، التطور التنظيمي والاداري ، ط ثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. بن حمود سكيينة (2012)، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية ، ط 1 ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر.
6. بوداود عبد اليمين(2014)، متطلبات الاحتراف الرياضي (الجانب التشريعي والقانوني ، الجانب التنظيمي والاداري ، الجانب الاعلامي والدعائي)، ب ط ،الدار الوطنية للكتاب درارية -الجزائر العاصمة.
7. ثابت عبد الرحمان .جمال الدين محمد المرسى،(2003)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،.
8. جاري ديلسر (2003): ادارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد السيد عبد المتعال، عبد المحسن جودة :دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

9. جمال الدين عبد الرحمان درويش، (2004)، التخطيط ومهارات حل المشكلات في ادارة المشروعات واساليب تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ط1، القاهرة ، .
10. حسن ابراهيم بلوط(2002)، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 دار النهضة بيروت لبنان
11. حسن أحمد الشافعي (2001).، الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، مكتبة وطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر،
12. حسن راوية (2000)، ادارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية" ط1 الدار الجامعية للنصر ، الاسكندرية ،الاردن،
13. خالد عبد الرحيم الهيتي (2005)، ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن ،
14. خالد عبد الرحيم الهيتي (2003)، ادارة الموارد البشرية ، ط1 دار النشر وائل عمان الاردن ، .
15. خالد عبد الرحيم الهيتي (2005): إدارة الموارد البشرية، ط2 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ..
16. خالد عبد الرحيم الهيتي (2017)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط4، عمان الاردن .
17. روسيل هويي-واخرون، (2010)، إدارة الرياضة ، ط1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية الجيزة-مصر.
18. زهير ثابت (2001). كيف يتم تقييم اداء الشركات والعاملين، ج2 دار قباء للطباعة. مصر . ،
19. سليم جلدة،(2007) ، فن ادارة الوقت والاجتماعات، ط1، دار الدجلة، الاردن.
20. صلاح الدين ،علي عبد الهادي ،مسلم راوية حسن (2007)، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعية الحديثة الاسكندرية ،مصر
21. صلاح الدين عبد الباقي(2005)، إدارة الموارد البشرية، ب ط الدار الجامعية، الإسكندرية مصر،
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005
23. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر،(2007) مقدمة في الادارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر، مصر.
24. طلحة حسام الدين،(1994) عدلة عيسى مطر، الإدارة الرياضية، ط،1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
25. عادل محمد زايد(2003): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني،
26. عبد الحميد شرف، (2007).، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، مصر
27. عبد الحميد شرف، (2008). التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، مصر
28. عرار، خاد حسيني،(2003).، التربية البدنية والرياضية وعلاقتها النفسية ،ط1، مطبعة بن خلدون، طولكرم-فلسطين.

29. عصام بدوي،(2001) موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي ، ط 01 مصر.
30. فائق حسني أبو حليلة(2013)، الحديث في الادارة الرياضية ، ط 2 ، ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.
31. ماجد عبد المهدي مساعدة (2017م-1438هـ)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية ، ط 2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان-الأردن.
32. مروان عبد الحميد إبراهيم(2002): الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط عمان،
33. مصطفى نجيب شاوش(2005)، ادارة الموارد البشرية "ادارة الافراد" ط 1 دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الاردن ،
34. مفتي ابراهيم حمادة (1999): تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر.
35. منير نوري (2015)، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ط 2 ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر
36. منير نوري (2015) التسيير العلمي والاتصالات الادارية المفاهيم والتطبيقات ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
37. موريس انجرس،(2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، ط 1 ، الجزائر.
38. نور الدين حاروش(2016) ، ادارة الموارد البشرية ، ط 2. دار الامة ، الجزائر .
39. وائل محمد إدريس. طاهر محسن الغالي (2016)، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن.
40. باري كشواي (2006): إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،.
31. بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد (2009): المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية و الرياضية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
42. رمضان بوخرص(2018)،سلسلة الكتب الاكاديمية لمخبر الانشطة البدنية والرياضية المكيفة ،الادارة والتنظيم في المجال الرياضي، ط 1، نواصري للطباعة والنشر،المسيلة ، الجزائر.
43. كمال جميل الرضي(2017) ، الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن.
44. محفوظ احمد جودة(2015) ،ادارة الموارد البشرية ، ط 3 دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن

- 45.مدحت أبو النصر(2007): إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 47.أمين ساعاتي(1998): إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر
- 48.زيد منير عبوي (2006): التنظيم الإداري " مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، الأردن.
- 49.وليم تريسي (2004)، (ترجمة سعد الجبالي): تصميم نظم التدريب والتطور، ط3 .
- 50.عبد الرحمن عيسوي (2006): مناهج البحث العلمي ،جامعة عمان للدراسات العربية، عمان ، الاردن.

2/قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 01-gordanamarctic and dubravkaperlec 2010-
Development of a human resources development strategy in croatia civil
service نوفمبر 2011 الصادر عن المجلة العلمية الاصيلة جامعة كرواتيا
- 02- ranjan kumara weerakoon2016
Human resours management in sports a critical review of its importance
and pertaining issues. physical culture and sport .studies and research
University of kelaniya. Sri lanka
- 03-Dr tracytaylor and Cynthia ho (2005)
human resource management in sport organisations approaches to paid
and volunteer staff.University of technology . sedney
- 4-
(Coline .baurrelier(1982).sa.lelementaire.paris.a.p.e.boeche.Spratiquopedagog
ique.l.
- 5-Sikula.A:(1976)Personnel andAdministrationHuman Resources
Management,Johnwiley C, sous Inc,new york .
- 6-.International Olympic Commitee, Sport Leadeship Course ,(1997).
- 7-martin J (1977)Personnel management.macdonaldK.Evansltd.london

3- قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

- 1.. بعض وثائق ومستندات الرياضة المكيفة مستلمة من مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة. 2016.
2. مبروك قراح (2013)، الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي ، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، الجزائر 03 ، العدد 05.
3. أحمد طيبي ، دور إدارة الموارد البشرية في إستقطاب الإستثمار الرياضي وإبراز إمكانية الربح لدى المؤسسة الرياضية ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ' جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 4- بن عيسى عبد الكريم (2010)، نظرة عامة حول الحماية المدنية، ب ط ،.
- 5- سراوي زهير (2010)، تاريخ الحماية المدنية، ب ط،.
- 6- بوداود عبد اليمين (2014) مقياس التشريع الرياضي بط ،

4- الاطروحات والرسائل العلمية:

أ/المحلية:

1. خالد جوادي (2009): توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير الجودة الشاملة اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه . جامعة الجزائر .3.
2. جمال الدين بن عقيلة (2011)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية بعنوان: "أساليب الإدارة والتسيير في تطوير رياضة النخبة الجزائرية" دراسة متمحورة حول البعد الإداري-حالة كرة قدم النخبة- ، تحت إشراف الدكتور " بن عكي محمد أكلي" بجامعة الجزائر 03.
3. مجيد فرنان (2011)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية بعنوان: " دور الجمعيات الرياضية الجوارية في ترقية ممارسة الأنشطة البدنية الترفيهية لدى المراهقين (16-18) ، تحت إشراف الدكتور " بوعنناق كمال" الجزائر 03 .
4. العربي بن ستالة (2011)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية بعنوان: " دور الجماعات المحلية في تنمية الممارسة الرياضية الترويحية" -دراسة ميدانية بولاية الجزائر- ، تحت إشراف أ. د عبد اليمين بوداود بجامعة الجزائر 03.
5. يحي لعجال (2011)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية بعنوان: " دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم" -دراسة ميدانية على أندية كرة القدم للرابطين المحترفين الأولى والثانية- ، تحت إشراف "د. قصري نصر الدين" بجامعة الجزائر 03 ،.

6. آدم رحمون (2016)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بعنوان: "إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الأغواط(DML)-، تحت إشراف الدكتورة "شريف زهرة"، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2015-2016.
7. هوارى العابد (2015)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية" -دراسة حالة- ولاية أدرار، تحت إشراف د. " بن صغير عبد العظيم"، جامعة محمد خيضر-بسكرة-
- 8- بن عقيلة جمال الدين،(2011) أساليب الادارة والتسيير لتطوير رياضة النخبة الجزائرية،رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.03
- 9- بروق عبد القادر،(2013) الممارسة الرياضية للأبناء ودورها في تعزيز التواصل الاسري من وجهة نظر الاباء، مداخلة ضمن ملتقى،جامعة قاصدي مرباح،.
- 10- بورزامة جمال،(2009)،الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، .
- 11- باباه ولد سيدن، (2010) دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء، رسالة ماجستير، تلمسان،.
- 12- هزرشي سليمان،(2011)، التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر03
- 13- شلالى محمد،(2011)،التنمية التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموظفين بالمنظمة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر03، .
- 14- نشوان محمد كباس،(2010)،واقع الادارة الرياضية بجامعة صنعاء وانعكاساتها على النشاط الرياضي رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن، .
- 15- صلاح محمد حسب الله، (ب، س)دراسة تحليلية لآراء النخبة حول لنهوض بالرياضة المصرية في ضوء التحديات المعاصرة، اطروحة دكتوراه، مصر،.
- 5- قائمة المراسيم والمناشير:**
- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المتعلقة بالأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الاساسي للتوظيف العامة.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلق بالقانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

- 3- المرسوم التنفيذي رقم 11-106 المؤرخ في اول ربيع الثاني عام 1432 الموافق 6 مارس سنة 2001 يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية .
- 4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 39 والمتعلقة بالقانون رقم 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 ، يتعلق بتنظيم الانشطة البدنية الرياضية وتطويرها.

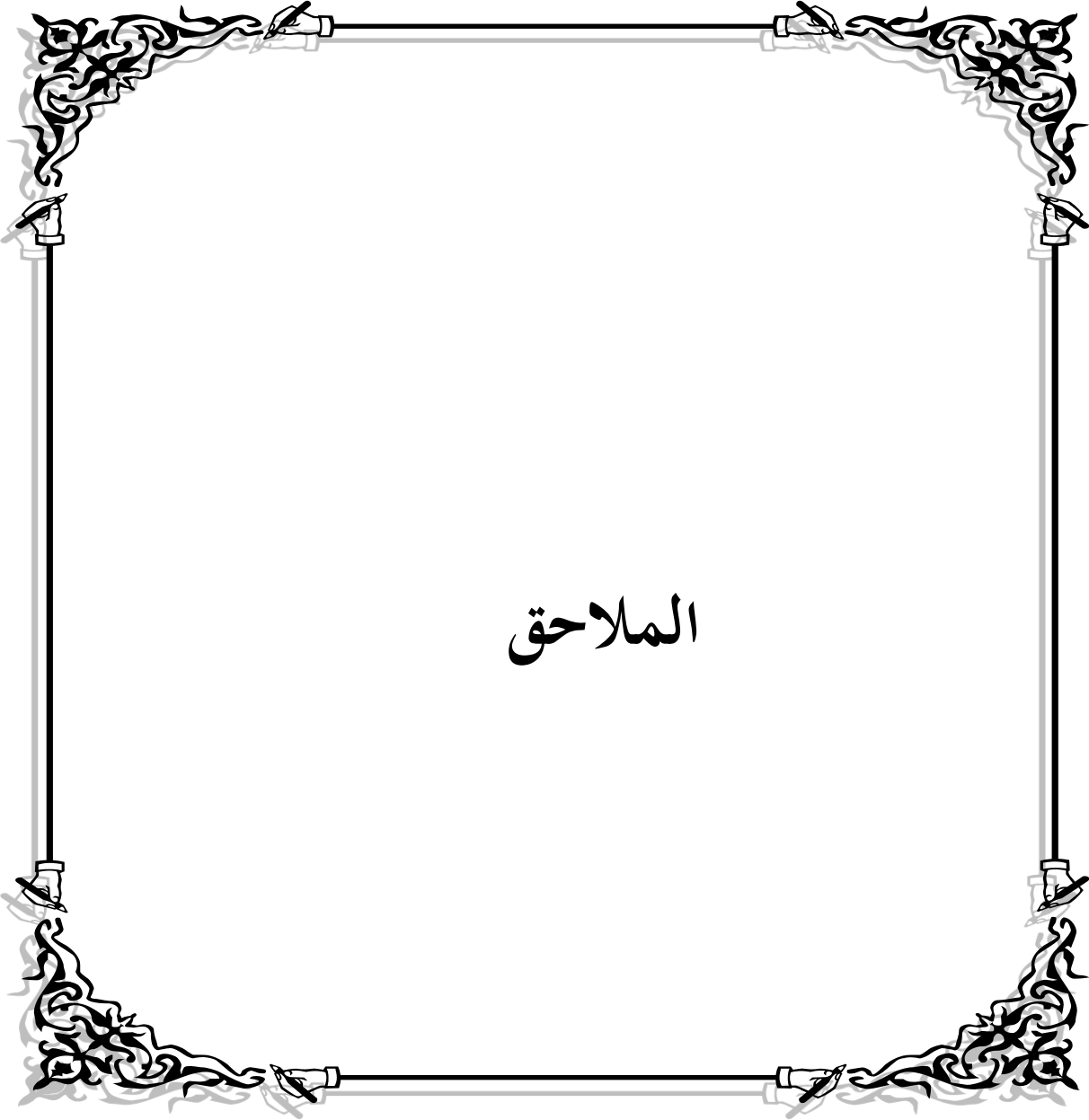
المؤتمرات:

1. ورقة بحثية من اعداد عادل احمد الساعدي (2016) بعنوان دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية / الكويت.
3. علي محمد عبد الوهاب (2003), إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة , اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية العامة , بيروت.

المواقع الالكترونية:

- 1-<https://hrdiscussion.com/hr49372.html>.
- 2-<http://www.abahe.co.uk>.
- 3-www.bayt.com.
- 4-<http://www.protectioncivile.dz>.
- 5-<http://www.dgsn.dz>.
- 6-<https://ar.wikipedia.org/wiki/>.
- 7-<https://hrdiscussion.com/hr5807.html>.
- 8-(<http://www.al-malekh.com>)
- 9-www.almany.com.

الملاحق



الملاحق

الملحق 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المديرية العامة للحماية المدنية
مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة
الرقم
التاريخ 2016-11-11-6

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية
المديرية العامة للحماية المدنية
مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة
الرقم : م ج م ج / 2014

المدير 30 أفريل 2014



إلى
قريش علي رقيب الحماية المدنية
تحت إشراف
رئيس الوحدة الرئيسية بالجلفة

2676
الرقم
التاريخ 30 أفريل 2014

الموضوع : بشأن ترخيص

المرجع : البرقية رقم 5734 بتاريخ 2014/04/28

تبعاً للبرقية المشار إليها في المرجع أعلاه الواردة من طرف

مديرية العامة للحماية المدنية ، يشرفني أن أنهي إلى علمكم أن طلبكم

لمتخصن الترخيص لكم لانجاز أطروحة الدكتوراه حول نموذج لادارة

المورد بشرية كاسلوب لترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع

الحماية المدنية ، قد حضني برأي الموافقة .

المدير العام للحماية المدنية
شيمس الدين شيمس الدين

المديرية العامة للحماية المدنية
مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية
المديرية العامة للحماية المدنية
مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة
الوحدة الرئيسية
الرقم : 538 / 2014

الجلفة في : 2014.05.07

* محضر تبليغ *

في عام ألفين و أربعة عشر وفي اليوم السابع من شهر
ماي.

نحن رئيس الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بالولاية بالنيابة
قمنا بتبليغ الرقيب : قريش علي محتوى المراسلة رقم 2676
المؤرخة في 2014/04/30 الواردة من مديرية الحماية المدنية لولاية الجلفة و المتضمنة
الموافقة لكم لإنجاز أطروحة الدكتوراه حول نموذج لإدارة الموارد البشرية
كأسلوب لترقية و تطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية.

أقفل المحضر في نفس اليوم والشهر والسنة المذكورين
أعلاه.

رئيس الوحدة الرئيسية بالنيابة



الملازم: دسة خالد



المعني :



الملحق 2

جامعة محمد بوضياف- المسيلة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: الإدارة الرياضية

استمارة استطلاع رأي السادة المحكمين

موجه لإدارة السادة الأساتذة والدراسة والباحثين في مجال الإدارة والتسيير الرياضي

في إطار التحضير لانجاز أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه نظام ل م د تخصص إدارة وتسيير رياضي تحت عنوان:

اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية كأسلوب لترقية وتطوير

الممارسة الرياضية

'دراسة متمحورة حول البعد الإداري'

دراسة وصفية من وجهة نظر الرياضيون و الإطارات الرياضية لقطاع الحماية المدنية

إشراف الدكتور:

رضاء بومصر

إعداد الطالب الباحث: عملي قريش

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

السنة الجامعية 2016/2015

أستاذي الفاضلالدكتور المحترم.....تحية طيبة وبعد.....

نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان الذي يندرج في إطار البحث العلمي لنيل شهادة الدكتوراه بنظام م د تخصص إدارة وتسيير رياضي .

لهذا يأمل الباحث منكم المشاركة في انجاز هذا البحث والتفضل بإعطاء وجهات نظركم على ما يحويه هذا الاستبيان من حيث:

- مدى وضوح الفقرات وهل هي مناسبة لكل محور.
- هل توجد فقرات تحت محور معين يمكن نقلها إلى محور آخر.
- هل توجد فقرات تحتاج إلى إعادة صياغة.
- مدى ارتباط كل فقرة بالمحور نفسه.

يهنأنا رأيكم الشخصي كثيرا ، وبرجى التكرم بالموافقة على تحكيم هذه الاستبانة.

ملاحظة:

1- ولتحقيق هذا الغرض قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان وفق المحاور الآتية:

- 1- تنظيم الموارد البشرية. (يحتوي على 06 فقرات).
- 2- تخطيط الموارد البشرية. (يحتوي على 06 فقرات).
- 3- توظيف الموارد البشرية. (يحتوي على 06 فقرات).
- 4- تنمية وتدريب الموارد البشرية. (يحتوي على 05 فقرات).
- 5- تقييم أداء الموارد البشرية. (يحتوي على 05 فقرات).
- 6- الرواتب والأجور ونظام الحوافز. (يحتوي على 06 فقرات).

2- سوف يستخدم الباحث أمام كل فقرة ميزان تقدير خماسي بطريقة ليكارت على عينة البحث كما هو مبين في الجدول التالي:

سلم الإجابة				
موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا

3- توضع إشارة X أمام العبارة التي تتناسب مع رأيكم.

المحور الأول: تنظيم الموارد البشرية.

سلم الإجابة					الرقم	الفقرات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا		
					01	تنظيم الموارد البشرية يساهم في رفع مستوى الممارسة الرياضية
					01	
					02	تصميم هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية يساهم في تطوير الممارسة الرياضية
					02	
					03	يساعد نظام الموارد البشرية على توزيع العاملين وفق تخصصاتهم
					03	
					04	يدفع تنظيم إدارة الموارد البشرية على تشكيل لجان تنظيمية تشرف على تطبيق برامج الممارسة الرياضية
					04	
					05	يستدعي نظام إدارة الموارد البشرية على إنشاء هيكل إداري خاص بالممارسة الرياضية
					05	
					06	تتطلب إدارة الموارد البشرية نظام داخلي يحدد التزامات وواجبات العاملين تجاه الممارسة الرياضية
					06	

المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	سلم الإجابة				
		موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا
01	يحرص العاملون على تنفيذ إدارة الموارد البشرية وفق للخطط والأهداف العامة للقطاع من أجل النهوض بالرياضة					
01						
02	إدارة الموارد البشرية تتطلب مجموعة من الخطط لتفعيل الممارسة الرياضية " التأهيل .. الترقية.."					
02						
03	تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية يتطلب تحديد واختيار الأهداف الخاصة بالقطاع في مجال الممارسة الرياضية					
03						
04	الاستعمال الموضوعي للموارد البشرية المتاحة يساهم في ترقية الممارسة الرياضية					
04						
05	الممارسة الرياضية تتطلب تحديد الموارد البشرية الكفيلة بانجاز أهداف القطاع.					
05						
06	تتطلب الممارسة الرياضية تخطيط برامج بديلة					
06						

المحور الثالث: توظيف الموارد البشرية.

سلم الإجابة					الرقم	الفقرات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا		
					01	تعمل إدارة الموارد البشرية على انتقاء الكفاءة العالية والمتخصصة في المجال الرياضي
					01	
					02	تعمل إدارة الموارد البشرية على التوظيف الملائم للمختصين في المجال الرياضي
					02	
					03	ترفع إدارة الموارد البشرية من مستوى الاطمئنان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين
					03	
					04	تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية يتطلب استقرار التشكيلة الإدارية
					04	
					05	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير الممارسة الرياضية من خلال التوظيف الملائم
					05	
					06	توفر إدارة الموارد البشرية الوظائف المناسبة حسب التخصص
					06	

المحور الخامس: تقييم الأداء الموارد البشرية

سلم الإجابة					الفقرات	الرقم
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا		
					تزيد إدارة الموارد البشرية الرقابة على أداء العاملين	01
						01
					العمل بنظام إدارة الموارد البشرية يفرض معايير للثواب والعقاب	02
						02
					تتطلب إدارة الموارد البشرية تنظيم جلسات تقييم دورية للعاملين في المجال الرياضي	03
						03
					نظام إدارة الموارد البشرية يتطلب تنصيب مجلس للرقابة بالهيكل التنظيمي الخاص بالممارسة الرياضية	04
						04
					تفرض إدارة الموارد البشرية الالتزام بجودة الأداء	05
						05

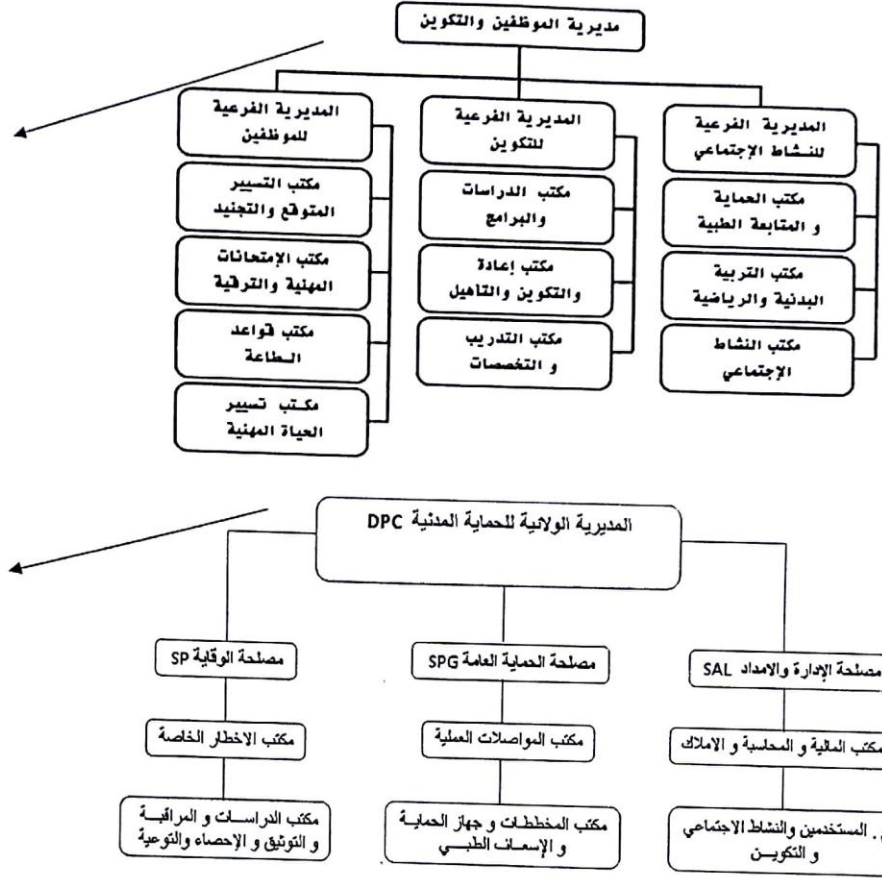
المحور السادس: الرواتب والأجور ونظام الحوافز.

سلم الإجابة					الرقم	الفقرات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا		
					01	تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية بحفظ حقوق العاملين
					01	
					02	تؤدي إدارة الموارد البشرية في ارتفاع مرتبات العاملين
					02	
					03	العمل بنظام إدارة الموارد البشرية يتطلب وضع معايير للمكافآت والحوافز
					03	
					04	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الاجتماعية
					04	
					05	تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الممارسة الرياضية من خلال نظام الحوافز
					05	
					06	تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع الممارسة الرياضية من خلال تقديم مكافآت وجوائز قيمة للأوائل في المنافسات
					06	

إعداد الطالب (الباحث): عبدالله قريش

شكراً على تعاونكم

اعط اهم مقترحاتك في ما يخص اضافات او تعديل في الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية بالقطاع كما هو موضح في الشكل على مستوى المركزي او على المستوى المحلي



اعط اقتراحات بخصوص التخطيط- التوظيف التدريب- تقييم الاداء-نظام الحوافز.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم

اعداد الطالب الباحث: علي قريش

الملحق 3

جامعة محمد بوضياف- المسيلة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: الإدارة الرياضية

استمارة استبائيته موجهة لإطارات ورياضيي الحماية المدنية

سيدي الفاضل

تحية طيبة وبعد.....

في إطار التحضير لإنجاز أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه نظام ل م د تخصص إدارة وتسيير رياضي تحت عنوان:

اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية كاسلوب لثقوية ونطوير

الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية

"دراسة متمحورة حول البعد الإداري"

دراسة وصفية من وجهة نظر الرياضيين و الإطارات الرياضية لقطاع الحماية المدنية

نضع بين أيديك أخي الكريم هذا الاستبيان و نرجو منكم الإجابة على كل العبارات بدقة وموضوعية ،
ونعلمك أن الإجابات ستحظى بسرية تامة وتستغل لأغراض علمية فقط وتأكدوا بأنها لا توجد إجابات
صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما يهمننا رأيكم الشخصي .

الإجابة تكون بوضع العلامة X في الخانة المناسبة التي تتوافق مع رأيكم ، حيث تكون الإجابة بما يلي:

سلم الإجابة				
غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا

معلومات شخصية

السن:.....الرتبة:.....المستوى العلمي:.....

سنوات الخبرة المهنية:.....التخصص الرياضي:.....

الولاية:.....اهم الالقاب في المسار الرياضي:.....

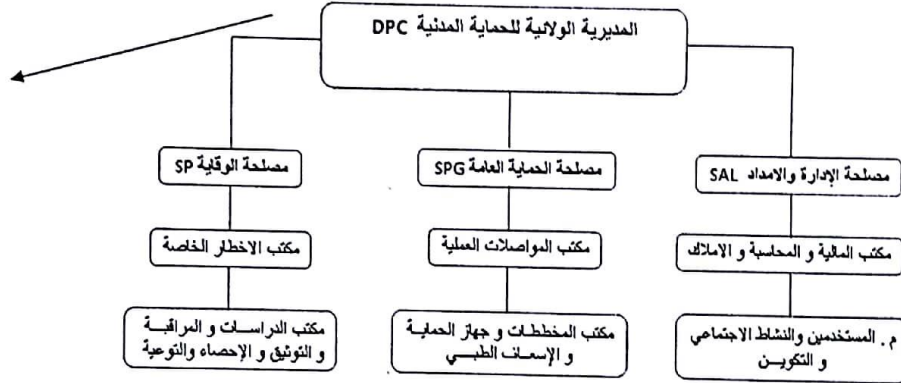
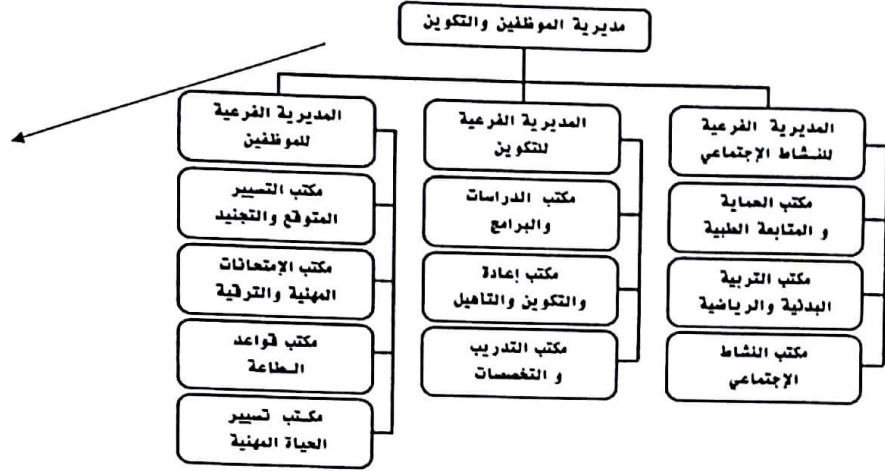
.....

سلم الإجابة					الرقم	الفقرات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق		
					01	ارى ان تنظيم الموارد البشرية يساهم في رفع مستوى الممارسة الرياضية
					02	تصميم هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية يساهم في تطوير الممارسة الرياضية
					03	يساعد نظام الموارد البشرية على توزيع العاملين وفق تخصصاتهم
					04	يدفع تنظيم إدارة الموارد البشرية على تشكيل لجان تنظيمية تشرف على تطبيق برامج الممارسة الرياضية
					05	يستدعي نظام إدارة الموارد البشرية على إنشاء هيكل إداري خاص بالممارسة الرياضية
					06	تتطلب إدارة الموارد البشرية نظام داخلي يحدد التزامات وواجبات العاملين تجاه الممارسة الرياضية
					07	يحرص العاملون على تنفيذ إدارة الموارد البشرية وفق للخطط والأهداف العامة للقطاع من أجل النهوض بالرياضة
					08	إدارة الموارد البشرية تتطلب مجموعة من الخطط لتفعيل الممارسة الرياضية " التأهيل .. الترقية" ..
					09	تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية يتطلب تحديد واختيار الأهداف الخاصة بالقطاع في مجال الممارسة الرياضية
					10	الاستعمال الموضوعي للموارد البشرية المتاحة يساهم في ترقية الممارسة الرياضية
					11	الممارسة الرياضية تتطلب تحديد الموارد البشرية الكفيلة بإتجاز أهداف القطاع.
					12	تتطلب الممارسة الرياضية تخطيط برامج بديلة ومتطورة بعيدا عن الكلاسيكية
					13	تعمل إدارة الموارد البشرية على انتقاء الكفاءة العالية والمتخصصة في المجال الرياضي
					14	تعمل إدارة الموارد البشرية على التوظيف الملائم للمختصين في المجال الرياضي
					15	ترفع إدارة الموارد البشرية من مستوى الاطمئنان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين
					16	تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية يتطلب استقرار التشكيلة الإدارية
					17	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير الممارسة الرياضية من خلال التوظيف الملائم
					18	توفر إدارة الموارد البشرية الوظائف المناسبة حسب التخصص
					19	توفر إدارة الموارد البشرية فرصة الاحتكاك واكتساب الخبرات بين العاملين

الملاحق

				تتطلب إدارة الموارد البشرية دورات تكوينية لتطوير كفاءة العاملين في المجال الرياضي	20
				تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل العاملين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري	21
				تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء، السلوكيات والخبرات.	22
				تفرض إدارة الموارد البشرية على العاملين من أجل تحسين معارفهم ومهاراتهم في مجال تخصصهم	23
				توفر إدارة الموارد البشرية فرصة الاحتكاك واكتساب الخبرات	24
				تزيد إدارة الموارد البشرية الرقابة على أداء العاملين	25
				العمل بنظام إدارة الموارد البشرية يفرض معايير للثواب والعقاب	26
				تتطلب إدارة الموارد البشرية تنظيم جلسات تقييم دورية للعاملين في المجال الرياضي	27
				نظام إدارة الموارد البشرية يتطلب تنصيب مجلس للرقابة بالهيكل التنظيمي الخاص بالنشاطات الرياضية	28
				تفرض إدارة الموارد البشرية الالتزام بجودة الأداء الإداري في المجال الرياضي	29
				تزيد إدارة الموارد البشرية الرقابة على أداء العاملين من أجل مردود أكثر ونتائج أكبر	30
				تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية يحفظ حقوق العاملين	31
				تؤدي إدارة الموارد البشرية في ارتفاع مرتبات العاملين الذين يحققون نتائج رياضية أفضل	32
				العمل بنظام إدارة الموارد البشرية يتطلب وضع معايير للمكافآت والحوافز للرياضيين	33
				تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الاجتماعية للرياضيين	34
				تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الممارسة الرياضية من خلال نظام الحوافز	35
				تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع الممارسة الرياضية من خلال تقديم مكافآت وجوائز قيمة للأوائل في المنافسات	36

اعط اهم مقترحاتك في ما يخص اضافات او تعديل في الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية بالقطاع كما هو موضح في الشكل على مستوى المركزي او على المستوى المحلي



اعط اقتراحات بخصوص التخطيط- التوظيف التدريب- تقييم الاداء-نظام الحوافز.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم

اعداد الطالب الباحث: علي فريش

الملاحق 4

شكرًا على الفهم

FREQUENCIES VARIABLES=اللقاب السن
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		اللقاب	الولاية	التخصص	الخبرة	المستوى	الرتبة	السن
N	Valide	252	252	252	252	252	252	252
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

و طابعه
البرارات المبررات
الرتبة
السن

		الرتبة	السن	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سن	166	65.9	65.9	65.9
	خريف	39	15.5	15.5	81.3
	ريف	34	13.5	13.5	94.8
	مساعد	1	.4	.4	95.2
	ملازم	5	2.0	2.0	97.2
	اول ملازم	6	2.4	2.4	99.6
	تفت	1	.4	.4	100.0
Total		252	100.0	100.0	

		المستوى	السن	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	اسس	19	7.5	7.5	7.5
	ثانوي	174	69.0	69.0	76.6
	جامعي	58	23.0	23.0	99.6
	33	1	.4	.4	100.0
Total		252	100.0	100.0	

		التخصص	السن	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	فردية العائ	167	66.3	66.3	66.3
	جماعية العائ	85	33.7	33.7	100.0
Total		252	100.0	100.0	

الفراد العائ

جدًا كبيرة بدرجة = البشرية الموارد

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الكلية بدرجة	59	149.00	180.00	160.0169	9.58535
N valide (liste)	59				

a. جدًا كبيرة بدرجة = البشرية الموارد

الكلية بدرجة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	154331.414	4	38582.853	562.697	.000
Intragroupes	16936.237	247	68.568		
Total	171267.651	251			

الحق من الكليات

جدًا كبيرة بدرجة = البشرية الموارد

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الكلية بدرجة	59	149.00	180.00	160.0169	9.58535
N valide (liste)	59				

a. جدًا كبيرة بدرجة = البشرية الموارد

الكلية بدرجة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	154331.414	4	38582.853	562.697	.000
Intragroupes	16936.237	247	68.568		
Total	171267.651	251			

الحق من الكليات

جدا قليلية بدرجة = البشريية الموارد

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الكلية_درجة	4	55.00	63.00	59.5000	3.41565
N valide (liste)	4				

جدا قليلية بدرجة = البشريية الموارد. a.

بدرجة قليلية = البشريية الموارد

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الكلية_درجة	15	67.00	92.00	78.2667	8.95598
N valide (liste)	15				

بدرجة قليلية = البشريية الموارد. a.

متوسطة بدرجة = البشريية الموارد

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الكلية_درجة	77	93.00	120.00	107.1688	7.23915
N valide (liste)	77				

متوسطة بدرجة = البشريية الموارد. a.

كبيرة بدرجة = البشريية الموارد

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الكلية_درجة	97	121.00	148.00	134.8763	8.20729
N valide (liste)	97				

كبيرة بدرجة = البشريية الموارد. a.

الملاحق

العمل بنظام إدارة الموارد البشرية يتطلب وضع معايير للمكافآت والحوافز للرياضيين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	26	10.3	10.3	10.3
بدرجات قليلة موافق	28	11.1	11.1	21.4
متوسطة بدرجة موافق	59	23.4	23.4	44.8
كبيرة بدرجة موافق	60	23.8	23.8	68.7
جدا كبيرة بدرجة موافق	79	31.3	31.3	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الاجتماعية للرياضيين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	25	9.9	9.9	9.9
بدرجات قليلة موافق	21	8.3	8.3	18.3
متوسطة بدرجة موافق	49	19.4	19.4	37.7
كبيرة بدرجة موافق	73	29.0	29.0	66.7
جدا كبيرة بدرجة موافق	84	33.3	33.3	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الممارسة الرياضية من خلال نظام الحوافز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	26	10.3	10.3	10.3
بدرجات قليلة موافق	32	12.7	12.7	23.0
متوسطة بدرجة موافق	49	19.4	19.4	42.5
كبيرة بدرجة موافق	70	27.8	27.8	70.2
جدا كبيرة بدرجة موافق	75	29.8	29.8	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع الممارسة الرياضية من خلال تقديم مكافآت وجوائز قيمة للأوائل في المنافسات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	30	11.9	11.9	11.9
بدرجات قليلة موافق	24	9.5	9.5	21.4
متوسطة بدرجة موافق	34	13.5	13.5	34.9
كبيرة بدرجة موافق	66	26.2	26.2	61.1
جدا كبيرة بدرجة موافق	98	38.9	38.9	100.0
Total	252	100.0	100.0	

COMPUTE محورالاول5 + المحورالاول4 + المحورالاول3 + المحورالاول2 + المحورالاول1=المحور_الأول
EXECUTE.

COMPUTE المحورالثاني4 + المحورالثاني3 + المحورالثاني2 + المحورالثاني1=المحور_الثاني
EXECUTE.

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
السامس_المحور	24	6.00	11.00	7.9167	1.76725
N valide (liste)	24				

جداً قليلة بدرجة = الحوافز ونظام الأجر والرواتب
 بدرجة قليلة = الحوافز ونظام الأجر والرواتب

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
السامس_المحور	35	12.00	16.00	14.2000	1.54919
N valide (liste)	35				

متوسطة بدرجة = الحوافز ونظام الأجر والرواتب

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
السامس_المحور	56	17.00	21.00	19.1071	1.48543
N valide (liste)	56				

متوسطة بدرجة = الحوافز ونظام الأجر والرواتب
 كبيرة بدرجة = الحوافز ونظام الأجر والرواتب

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
السامس_المحور	65	22.00	26.00	24.0923	1.30771
N valide (liste)	65				

كبيرة بدرجة = الحوافز ونظام الأجر والرواتب
 جداً كبيرة بدرجة = الحوافز ونظام الأجر والرواتب

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
السامس_المحور	72	27.00	30.00	28.4306	1.14850
N valide (liste)	72				

جداً كبيرة بدرجة = الحوافز ونظام الأجر والرواتب

ANOVA

Scheffé		الموافق ونظام والأجور الرواتب (ل)	الموافق ونظام والأجور الرواتب (ل)	الحوافز والأجور الرواتب (ل)	الموافق ونظام والأجور الرواتب (ل)	Diffférence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
									Borne inférieure	Borne supérieure
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	-6.28333*	.36864	.000	-7.4275-	-5.1392-
متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	-11.19048*	.33936	.000	-12.2437-	-10.1372-
كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	-16.17564*	.33224	.000	-17.2068-	-15.1445-
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	-20.51389*	.32785	.000	-21.5314-	-19.4963-
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	6.28333*	.36864	.000	5.1392	7.4275
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	-4.90714*	.29971	.000	-5.8374-	-3.9769-
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	-9.89231*	.29162	.000	-10.7974-	-8.9872-
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	-14.23056*	.28662	.000	-15.1201-	-13.3410-
متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	11.19048*	.33936	.000	10.1372	12.2437
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	4.90714*	.29971	.000	3.9769	5.8374
كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	-4.98516*	.25360	.000	-5.7723-	-4.1981-
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	-9.32341*	.24783	.000	-10.0926-	-8.5542-
كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	16.17564*	.33224	.000	15.1445	17.2068
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	9.89231*	.29162	.000	8.9872	10.7974
متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	4.98516*	.25360	.000	4.1981	5.7723
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	-4.33825*	.23799	.000	-5.0769-	-3.5996-
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	20.51389*	.32785	.000	19.4963	21.5314
بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	بدرجات	14.23056*	.28662	.000	13.3410	15.1201
متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	متوسطة بدرجة	9.32341*	.24783	.000	8.5542	10.0926
كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	كبيرة بدرجة	4.33825*	.23799	.000	3.5996	5.0769

* : La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

بدرجات = الحوافز والأجور الرواتب

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الخمس_المحور	85	17.00	21.00	19.0118	1.45973
N valide (liste)	85				

متوسطة بدرجة = البشرية الموارد الأداء تقييم a.
كبيرة بدرجة = البشرية الموارد الأداء تقييم

Statistiques descriptives ^a					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الخمس_المحور	87	22.00	26.00	23.8391	1.29286
N valide (liste)	87				

كبيرة بدرجة = البشرية الموارد الأداء تقييم a.
جدا كبيرة بدرجة = البشرية الموارد الأداء تقييم

Statistiques descriptives ^a					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الخمس_المحور	31	27.00	30.00	28.4839	1.31329
N valide (liste)	31				

جدا كبيرة بدرجة = البشرية الموارد الأداء تقييم a.

ANOVA

المتغير المحور	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	10499.968	4	2624.992	1356.743	.000
Intragroupes	477.889	247	1.935		
Total	10977.857	251			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الخمس_المحور

كثيرة بدرجة	-4.82732*	.21324	.000	-5.4891-	-4.1655-
جدا كثيرة بدرجة	-9.47211*	.29336	.000	-10.3826-	-8.5616-
جدا قليلة بدرجة	14.50575*	.36205	.000	13.3821	15.6294
بدرجات قليلة	10.12940*	.29246	.000	9.2217	11.0371
متوسطة بدرجة	4.82732*	.21324	.000	4.1655	5.4891
جدا كثيرة بدرجة	-4.64479*	.29246	.000	-5.5525-	-3.7371-
جدا قليلة بدرجة	19.15054*	.41433	.000	17.8646	20.4365
بدرجات قليلة	14.77419*	.35514	.000	13.6720	15.8764
متوسطة بدرجة	9.47211*	.29336	.000	8.5616	10.3826
كثيرة بدرجة	4.64479*	.29246	.000	3.7371	5.5525

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

جدا قليلة بدرجة = البشرية الموارد الأداء تقييم

Statistiques descriptives ^a					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الخصم_المحور	18	6.00	11.00	9.3333	1.57181
N valide (liste)	18				

a. جدا قليلة بدرجة = البشرية الموارد الأداء تقييم

بدرجات قليلة = البشرية الموارد الأداء تقييم

Statistiques descriptives ^a					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الخصم_المحور	31	12.00	16.00	13.7097	1.48758
N valide (liste)	31				

a. بدرجات قليلة = البشرية الموارد الأداء تقييم

متوسطة بدرجة = البشرية الموارد الأداء تقييم

Statistiques descriptives^a

ANOVA

الخاص بالمعور	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	6808.136	4	1702.034	870.643	.000
Intragruppes	482.864	247	1.955		
Total	7291.000	251			

59

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الخامس_المعور
Scheffé

الخاص بالمعور	الشرية الموارد الأداء تقييم (I)	الشرية الموارد الأداء تقييم (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
ندرجة	جدا قليلة ندرجة	ندرجة	-4.37634*	.41433	.000	-5.6623-	-3.0904-
	متوسطة ندرجة	ندرجة	-9.67843*	.36277	.000	-10.8044-	-8.5525-
	كبيرة ندرجة	ندرجة	-14.50575*	.36205	.000	-15.6294-	-13.3821-
	جدا كبيرة ندرجة	ندرجة	-19.15054*	.41433	.000	-20.4365-	-17.8646-
متوسطة ندرجة	جدا قليلة ندرجة	جدا قليلة ندرجة	4.37634*	.41433	.000	3.0904	5.6623
	متوسطة ندرجة	جدا قليلة ندرجة	-5.30209*	.29336	.000	-6.2126-	-4.3916-
	كبيرة ندرجة	جدا قليلة ندرجة	-10.12940*	.29246	.000	-11.0371-	-9.2217-
	جدا كبيرة ندرجة	جدا قليلة ندرجة	-14.77419*	.35514	.000	-15.8764-	-13.6720-
متوسطة ندرجة	جدا قليلة ندرجة	متوسطة ندرجة	9.67843*	.36277	.000	8.5525	10.8044
	ندرجة	متوسطة ندرجة	5.30209*	.29336	.000	4.3916	6.2126

419

ANOVA

الرايع المحور	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6549.662	4	1637.415	849.178	.000
Intragroupes	476.275	247	1.928		
Total	7025.937	251			

1

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الرايع المحور
Scheffé

	التشرية الموارد وتدريب تسمية (أ)	Diffférence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
جانا قليلة بدرجة	بدرجة قليلة	-4.86905*	.46698	.000	-6.3184-	-3.4197-
	متوسطة بدرجة	-9.55437*	.40806	.000	-10.8208-	-8.2879-
	كبيرة بدرجة	-14.08117*	.39955	.000	-15.3213-	-12.8411-
	جانا كبيرة بدرجة	-18.57385*	.41281	.000	-19.8551-	-17.2926-
بدرجة قليلة	جانا قليلة بدرجة	4.86905*	.46698	.000	3.4197	6.3184
	متوسطة بدرجة	-4.68532*	.33034	.000	-5.7106-	-3.6601-
	كبيرة بدرجة	-9.21212*	.31977	.000	-10.2046-	-8.2197-
	جانا كبيرة بدرجة	-13.70480*	.33619	.000	-14.7482-	-12.6614-
متوسطة بدرجة	جانا قليلة بدرجة	9.55437*	.40806	.000	8.2879	10.8208
	بدرجة قليلة	4.68532*	.33034	.000	3.6601	5.7106
	كبيرة بدرجة	-4.52680*	.22515	.000	-5.2256-	-3.8280-
	جانا كبيرة بدرجة	-9.01948*	.24791	.000	-9.7889-	-8.2500-

٢٩

المحور الرابع Fréquences

Statistiques

	الموارد إدارة توفر البشرية فرصة الاحتكاك واكتساب الخبرات بين العاملين	الموارد إدارة تتطلب البشرية دورات تكوينية لتطوير كفاءة العاملين في المجال الرياضي	الموارد إدارة تعمل البشرية على تأهيل العاملين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري	الموارد إدارة تساهم البشرية في تطوير الأداء المشترك والشركات	الموارد إدارة تفرص البشرية على العاملين من أجل تحسين معارفهم ومهاراتهم في مجال تخصصهم
N	252	252	252	252	252
Valide	252	252	252	252	252
Manquant	0	0	0	0	0

Statistiques

	الموارد إدارة توفر البشرية فرصة الاحتكاك واكتساب الخبرات
N	252
Valide	252
Manquant	0

Table de fréquences

توفر إدارة الموارد البشرية فرصة الاحتكاك واكتساب الخبرات بين العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	16	6.3	6.3	6.3
بدرجة قليلة موافق	28	11.1	11.1	17.5
متوسطة بدرجة موافق	41	16.3	16.3	33.7
كبيرة بدرجة موافق	73	29.0	29.0	62.7
جدا كبيرة بدرجة موافق	94	37.3	37.3	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تتطلب إدارة الموارد البشرية دورات تكوينية لتطوير كفاءة العاملين في المجال الرياضي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	27	10.7	10.7	10.7
بدرجة قليلة موافق	23	9.1	9.1	19.8
متوسطة بدرجة موافق	37	14.7	14.7	34.5
كبيرة بدرجة موافق	58	23.0	23.0	57.5
جدا كبيرة بدرجة موافق	107	42.5	42.5	100.0
Total	252	100.0	100.0	

الملاحق

ترفع ادارة الموارد البشرية من مستوى الامتثال والاستقرار الوظيفي لدى العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	19	7.5	7.5	7.5
بدرجة قليلة موافق	31	12.3	12.3	19.8
متوسطة بدرجة موافق	52	20.6	20.6	40.5
كبيرة بدرجة موافق	98	38.9	38.9	79.4
حدا كبيرة بدرجة موافق	52	20.6	20.6	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تففيذ برامج ادارة الموارد البشرية يتطلب استقرار التشكيلة الادارية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	29	11.5	11.5	11.5
بدرجة قليلة موافق	26	10.3	10.3	21.8
متوسطة بدرجة موافق	64	25.4	25.4	47.2
كبيرة بدرجة موافق	73	29.0	29.0	76.2
حدا كبيرة بدرجة موافق	60	23.8	23.8	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تعمل ادارة الموارد البشرية على تطوير الممارسة الرياضية من خلال التوظيف الملائم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	26	10.3	10.3	10.3
بدرجة قليلة موافق	28	11.1	11.1	21.4
متوسطة بدرجة موافق	55	21.8	21.8	43.3
كبيرة بدرجة موافق	80	31.7	31.7	75.0
حدا كبيرة بدرجة موافق	63	25.0	25.0	100.0
Total	252	100.0	100.0	

توفر ادارة الموارد البشرية الوظائف المناسبة حسب التخصص

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	20	7.9	7.9	7.9
بدرجة قليلة موافق	29	11.5	11.5	19.4
متوسطة بدرجة موافق	50	19.8	19.8	39.3
كبيرة بدرجة موافق	78	31.0	31.0	70.2
حدا كبيرة بدرجة موافق	75	29.8	29.8	100.0
Total	252	100.0	100.0	

الرابع 5 المحور الرابع 4 المحور الرابع 3 المحور الرابع 2 المحور الرابع 1 FREQUENCIES VARIABLES= /ORDER=ANALYSIS.

20

المحور الثالث Fréquences

Statistiques

		الموارد إدارة تعمل البشرية على انتقاء الكفاءة العالية والمتخصصة في المجال الرياضي	الموارد إدارة تعمل البشرية على التوظيف العالمان للمختصين في المجال الرياضي	الموارد إدارة ترفع البشرية من مستوى الاطمئنان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين	ادارة برامج تنفيذ الموارد البشرية يتطلب استقرار التشكيلة الإدارية	الموارد إدارة تعمل البشرية على تطوير الممارسة الرياضية من خلال التوظيف العالمان
N	Valide	252	252	252	252	252
	Manquant	0	0	0	0	0

Statistiques

		الموارد إدارة توفر البشرية الوظائف العالمانية حسب التخصص
N	Valide	252
	Manquant	0

Table de fréquences

تعمل إدارة الموارد البشرية على انتقاء الكفاءة العالية والمتخصصة في المجال الرياضي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	25	9.9	9.9	9.9
بدرجات قليلة موافق	27	10.7	10.7	20.6
متوسطة بدرجة موافق	42	16.7	16.7	37.3
كبيرة بدرجة موافق	84	33.3	33.3	70.6
جدا كبيرة بدرجة موافق	74	29.4	29.4	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تعمل إدارة الموارد البشرية على التوظيف العالمان للمختصين في المجال الرياضي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	25	9.9	9.9	9.9
بدرجات قليلة موافق	28	11.1	11.1	21.0
متوسطة بدرجة موافق	52	20.6	20.6	41.7
كبيرة بدرجة موافق	66	26.2	26.2	67.9
جدا كبيرة بدرجة موافق	81	32.1	32.1	100.0
Total	252	100.0	100.0	

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التالي_المحور	77	17.00	21.00	19.1039	1.35321
N valide (liste)	77				

a. متوسطة بدرجة = البشريه الموارد تخطيط.

كبيرة بدرجة = البشريه الموارد تخطيط

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التالي_المحور	100	22.00	26.00	24.0600	1.36936
N valide (liste)	100				

a. كبيرة بدرجة = البشريه الموارد تخطيط.

جدا كبيرة بدرجة = البشريه الموارد تخطيط

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التالي_المحور	29	27.00	30.00	28.2414	1.32706
N valide (liste)	29				

a. جدا كبيرة بدرجة = البشريه الموارد تخطيط.

كيرة درجة	حنا كيرة درجة	-9.13748*	.29454	.000	-10.0516-	-8.2233-
كيرة درجة	حنا قليلة درجة	15.28222*	.47046	.000	13.8221	16.7424
درجكائلة	درجكائلة	9.76270*	.26013	.000	8.9553	10.5701
متوسطة درجة	متوسطة درجة	4.95610*	.20496	.000	4.3200	5.5922
حنا كيرة درجة	حنا كيرة درجة	-4.18138*	.28512	.000	-5.0663-	-3.2965-
حنا كيرة درجة	حنا قليلة درجة	19.46360*	.51583	.000	17.8626	21.0646
درجكائلة	درجكائلة	13.94408*	.33528	.000	12.9035	14.9847
متوسطة درجة	متوسطة درجة	9.13748*	.29454	.000	8.2233	10.0516
كيرة درجة	كيرة درجة	4.18138*	.28512	.000	3.2965	5.0663

حنا قليلة درجة = البشرية الموارد تخطيط

\bar{X} S

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التقني_المحور	9	6.00	11.00	8.7778	1.64148
N valide (liste)	9				

حنا قليلة درجة = البشرية الموارد تخطيط a.

بدرجكائلة = البشرية الموارد تخطيط

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التقني_المحور	37	12.00	16.00	14.2973	1.24421
N valide (liste)	37				

بدرجكائلة = البشرية الموارد تخطيط a.

متوسطة درجة = البشرية الموارد تخطيط

ANOVA

اللقمى المحور	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5740.024	4	1435.006	785.208	.000
Intragroupes	451.404	247	1.828		
Total	6191.429	251			

29

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: اللقى المحور
Scheffé

البيئرية الموراد تحطيط (ل) البيئرية الموراد تحطيط (ل)	Diffrrence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
				Borne inférieure	Borne supérieure
جانا قليية بدرجة بيرجائية	-5.51952*	.50245	.000	-7.0790-	-3.9601-
متوسطة بدرجة كبيرة بدرجة	-10.32612*	.47623	.000	-11.8042-	-8.8481-
جانا كبيرة بدرجة بيرجائية	-15.28222*	.47046	.000	-16.7424-	-13.8221-
جانا قليية بدرجة متوسطة بدرجة	-19.46360*	.51583	.000	-21.0646-	-17.8626-
متوسطة بدرجة كبيرة بدرجة	5.51952*	.50245	.000	3.9601	7.0790
كبيرة بدرجة بيرجائية	-4.80660*	.27042	.000	-5.6459-	-3.9673-
متوسطة بدرجة كبيرة بدرجة	-9.76270*	.26013	.000	-10.5701-	-8.9553-
كبيرة بدرجة بيرجائية	-13.94408*	.33528	.000	-14.9847-	-12.9035-
متوسطة بدرجة كبيرة بدرجة	10.32612*	.47623	.000	8.8481	11.8042
كبيرة بدرجة بيرجائية	4.80660*	.27042	.000	3.9673	5.6459
كبيرة بدرجة بيرجائية	-4.95610*	.20496	.000	-5.5922-	-4.3200-

الملاحق

١٩

بدفع تنظيم إدارة الموارد البشرية على تشكيل لجان تنظيمية تشرف على تطبيق برامج الممارسة الرياضية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	17	6.7	6.7	6.7
بدرجات قليلة موافق	36	14.3	14.3	21.0
متوسطة بدرجة موافق	70	27.8	27.8	48.8
كبيرة بدرجة موافق	73	29.0	29.0	77.8
حدا كبيرة بدرجة موافق	56	22.2	22.2	100.0
Total	252	100.0	100.0	

يستدعي نظام إدارة الموارد البشرية على إنشاء هيكل اداري خاص بالممارسة الرياضية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	12	4.8	4.8	4.8
بدرجات قليلة موافق	26	10.3	10.3	15.1
متوسطة بدرجة موافق	66	26.2	26.2	41.3
كبيرة بدرجة موافق	81	32.1	32.1	73.4
حدا كبيرة بدرجة موافق	67	26.6	26.6	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تتطلب إدارة الموارد البشرية نظام داخلي يحدد التزامات وواجبات العاملين تجاه الممارسة الرياضية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	19	7.5	7.5	7.5
بدرجات قليلة موافق	27	10.7	10.7	18.3
متوسطة بدرجة موافق	60	23.8	23.8	42.1
كبيرة بدرجة موافق	76	30.2	30.2	72.2
حدا كبيرة بدرجة موافق	70	27.8	27.8	100.0
Total	252	100.0	100.0	

الثاني 5 المحور الثاني 4 المحور الثاني 3 المحور الثاني 2 المحور الثاني 1= FREQUENCIES VARIABLES= /ORDER=ANALYSIS.

المحور الثاني Fréquences

69

المحور السادس Fréquences

Statistiques

		إدارة نظام تطبيق حقوق العاملين	الموارد البشرية في ارتفاع مرتبات العاملين الذين يحققون نتائج رياضية أفضل	إدارة بنظام العمل الموارد البشرية يتطلب وضع معايير للمكافآت والحوافز للرياضيين	الموارد إدارة تعمل البشرية على تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الاجتماعية للرياضيين	الموارد إدارة تساهم البشرية في تطوير الممارسة الرياضية من خلال نظام الحوافز
N	Valide	252	252	252	252	252
	Manquant	0	0	0	0	0

Statistiques

		الموارد إدارة تعمل البشرية على تشجيع الممارسة الرياضية من خلال تقديم مكافآت وحوافز قيمة للأوائل في المنافسات
N	Valide	252
	Manquant	0

Table de fréquences

تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية يحفظ حقوق العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	30	11.9	11.9	11.9
بدرجة قليلة موافق	27	10.7	10.7	22.6
متوسطة بدرجة موافق	43	17.1	17.1	39.7
كبيرة بدرجة موافق	75	29.8	29.8	69.4
جدا كبيرة بدرجة موافق	77	30.6	30.6	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تؤدي إدارة الموارد البشرية في ارتفاع مرتبات العاملين الذين يحققون نتائج رياضية أفضل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	54	21.4	21.4	21.4
بدرجة قليلة موافق	29	11.5	11.5	32.9
متوسطة بدرجة موافق	46	18.3	18.3	51.2
كبيرة بدرجة موافق	39	15.5	15.5	66.7
جدا كبيرة بدرجة موافق	84	33.3	33.3	100.0
Total	252	100.0	100.0	

الملاحق

تتطلب إدارة الموارد البشرية تنظيم جلسات تقييم دورية للعاملين في المجال الرياضي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة غير موافق	27	10.7	10.7	10.7
بدرجة قليلة موافق	28	11.1	11.1	21.8
متوسطة بدرجة موافق	58	23.0	23.0	44.8
كبيرة بدرجة موافق	79	31.3	31.3	76.2
جدا كبيرة بدرجة موافق	60	23.8	23.8	100.0
Total	252	100.0	100.0	

نظام إدارة الموارد البشرية يتطلب تنصيب مجلس للرقابة بالهيكل التنظيمي الخاص النشاطات الرياضية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة غير موافق	20	7.9	7.9	7.9
بدرجة قليلة موافق	31	12.3	12.3	20.2
متوسطة بدرجة موافق	72	28.6	28.6	48.8
كبيرة بدرجة موافق	71	28.2	28.2	77.0
جدا كبيرة بدرجة موافق	58	23.0	23.0	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تفرض إدارة الموارد البشرية الالتزام بجودة الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة غير موافق	26	10.3	10.3	10.3
بدرجة قليلة موافق	44	17.5	17.5	27.8
متوسطة بدرجة موافق	56	22.2	22.2	50.0
كبيرة بدرجة موافق	77	30.6	30.6	80.6
جدا كبيرة بدرجة موافق	49	19.4	19.4	100.0
Total	252	100.0	100.0	

تزيد إدارة الموارد البشرية الرقابة على أداء العاملين من أجل مردود أكثر ونتائج أكبر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة غير موافق	21	8.3	8.3	8.3
بدرجة قليلة موافق	22	8.7	8.7	17.1
متوسطة بدرجة موافق	60	23.8	23.8	40.9
كبيرة بدرجة موافق	81	32.1	32.1	73.0
جدا كبيرة بدرجة موافق	68	27.0	27.0	100.0
Total	252	100.0	100.0	

السادس 5 المحور السادس 4 المحور السادس 3 المحور السادس 2 المحور السادس 1
FREQUENCIES VARIABLES=1
/ORDER=ANALYSIS.

SP

المحور الخامس Fréquences

Statistiques

	الموارد إدارة تزيد البشرية الرقابة على أداء العاملين	إدارة بنظام العمل الموارد البشري يفرض معايير للثواب والعقاب	الموارد إدارة تتطلب البشرية تنظيم جلسات تقييم دورية للعاملين في المجال الرياضي	الموارد إدارة نظام البشرية يتطلب تنصيب مجلس للرقابة بالهيكل التنظيمي الخاص النشاطات الرياضية	الموارد إدارة تفرض البشرية الالتزام بجودة الأداء
N	252	252	252	252	252
Valide	0	0	0	0	0
Manquant	0	0	0	0	0

Statistiques

	الموارد إدارة تزيد البشرية الرقابة على أداء العاملين من أجل مردود أكثر ونتائج أكبر
N	252
Valide	0
Manquant	0

Table de fréquences

تزيد إدارة الموارد البشرية الرقابة على أداء العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	26	10.3	10.3	10.3
بدرجة قليلة موافق	36	14.3	14.3	24.6
متوسطة بدرجة موافق	67	26.6	26.6	51.2
كبيرة بدرجة موافق	85	33.7	33.7	84.9
جدا كبيرة بدرجة موافق	38	15.1	15.1	100.0
Total	252	100.0	100.0	

العمل بنظام إدارة الموارد البشرية يفرض معايير للثواب والعقاب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة غير موافق	26	10.3	10.3	10.3
بدرجة قليلة موافق	32	12.7	12.7	23.0
متوسطة بدرجة موافق	66	26.2	26.2	49.2
كبيرة بدرجة موافق	80	31.7	31.7	81.0
جدا كبيرة بدرجة موافق	48	19.0	19.0	100.0
Total	252	100.0	100.0	

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة بالعربية:

-عنوان الدراسة: اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية كأسلوب لترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

-هدف الدراسة: معرفة مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية .

-إشكالية الدراسة: هل ادارة الموارد البشرية تساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية ؟

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

-العينة: عينة قصدية وتمثلت في 252 اطار رياضي يعملون على مستوى قطاع الحماية المدنية .

-المجال المكاني للدراسة: أجريت هذه الدراسة على مستوى مديريات الحماية المدنية لـ 14 ولاية من مختلف جهات الوطن.

-المنهج: اعتمدنا على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي وذلك لما يتلاءم وطبيعة الدراسة.

- أدوات الدراسة: استبيان مدرج على شكل مقياس ليكرت خماسي.

النتائج المتوصل إليها:

-بعد عرضنا للنتائج وتفسيرها ومناقشتها نستنتج مايلي :

تحققت الفرضية الأولى والتي كان نصها **التنظيم** في ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية ,

والفرضية الثانية والتي كان نصها **التخطيط** في ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية,

والفرضية الثالثة والتي كان نصها **التوظيف** في ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية,

والفرضية الرابعة والتي كان نصها **التدريب** في ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية ,

والفرضية الخامسة والتي كان نصها **تقييم الأداء** في ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع الحماية المدنية ,

والفرضية السادسة والأخيرة والتي جاء نصها على النحو التالي : **نظام الحوافز** ادارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة بقطاع الحماية المدنية.

ومنه نقول أن الفرضية العامة والتي نصها اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية بقطاع

الحماية المدنية, **قد تحققت.**

أهم التوصيات:

-اعادة النظر في التنظيم الإداري الخاص بالمديرية العامة واعطاء الرياضة مكانة خاصة وتنظيم اداري من اعلى الهرم الى القاعدة.

-ضرورة تخطيط محكم وبعيد المدى وفق دراسات استشرافية برؤية مستقبلية لهذا القطاع الحيوي والهام من خلال وضع برامج تساهم في

ترقية وتطوير الممارسة الرياضية.

-ضرورة العمل على إيجاد توصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف في المجال الرياضي بشكل يضمن تحديد المهام والمسؤوليات.

-إعداد برامج ودورات تكوينية يشرف عليها خبراء وباحثين في المجال الرياضي لفائدة إطارات المديرية العامة والمديريات الفرعية وكافة

الكفاءات الرياضية لقطاع الحماية المدنية.

-إعادة النظر في أليات التوظيف بما يتناسب ومتطلبات العون المثالي (يكون ذا لياقة بدنية عالية وله خبرة في مجال الممارسة الرياضية

-إنشاء نظام حوافز بطرق تشجيعية من أجل إضفاء نوع من التنافس على كسب المراتب الأولى أثناء الممارسة الرياضية (الرياضة المكيفة)

في المنافسات المحلية (الولائية والجهوية والوطنية).

-كاستمرارية للبحث في موضوع ادارة المواد البشرية في المجال الرياضي لا بد من مراعات النقاط التالية :

انجاز دراسات عميقة حول ادارة المواد البشرية في المجال الرياضي خصوصا بقطاع الحماية المدنية وفي كل المجالات ليس في الرياضة

فقط . لان تطور المصالح الاخرى كفيلا بتطور مجال الرياضة .

-التطرق الى دراسة مستقيضة على كيفية اعادة التنظيم الاداري لقطاع الحماية المدنية واعادة النظر في مركزية الادارة وسلبياتها وتشجيع

اللامركزية بإنشاء مديريات ومصالح جهوية

الأفاق المستقبلية:

-التطرق الى بحوث تساعد على كشف اهمية ادارة الموارد البشرية في لمجال الرياضي مستقبلا.

-اجراء بحوث تخص الممارسة الرياضية بالقطاعات العسكرية والشبه عسكرية.

-اجراء بحوث على التنظيم الادارية الذي يساهم في ترقية وتطوير الممارسة الرياضية في القطاعات الشبه عسكرية.

-اجراء تقييم شامل لقطاع الحماية المدنية للتنظيم الاداري الحالي واعطاء حلول عاجلة من اجل النهوض بالرياضة وتطويرها اداريا وميدانيا

Summary of the study in English:

- Title of the study:

Proposal of a model for human resources management as a way to promote and develop the sport practice in the civil protection sector.

- Objective of the study:

to know the extent of the contribution of human resources management in the promotion and development of sports practice in the civil protection sector.

- The problem of study:

Is the management of human resources in the promotion and development of sports practice in the civil protection sector?

Methodological procedures for the field study:

- Sample: Intentional sample consisted of 252 athletes of whom 40 are administrative frameworks working at the level of the civil protection sector

- Spatial area of study:

This study was conducted at the level of directorates of civil protection for 14 states from different quarters

- **Methodology:** We relied on the descriptive method of analytical method, so as to fit the nature of the study.

- **Tools:** Lycert Scale Questionnaire.

Results:

After our presentation of the results, interpretation and discussion, we conclude the following:

The first hypothesis was fulfilled

-The organization of human resources management works to promote and develop sports practice in the civil protection sector,

-The second hypothesis, which was written in the planning in the management of human resources on the development and practice of sports in the civil protection sector,

-And the third hypothesis, which was written by the employment in the management of human resources to the promoteand development of sports practice in the civil protection sector,

-The fourth hypothesis, which was written by the training in human resources management, is the promoteand development of sports practice in the civil protection sector,

-The fifth hypothesis, which was written in the performance assessment of human resources management, is the promoteand development of sports practice in the civil protection sector,

-The sixth and final hypothesis, which reads as follows: The system of incentives in the management of human resources to develop the practice of sport in the civil protection sector.

From this, we say that the general premise, which was proposed as a model for human resources management, contributes to the promotion and development of the sport practice in the civil protection sector.

The evidence indicates that human resource management has an important role in promoting and developing sports practice

Recommendations:

- Re-examine the administrative organization of the Directorate General and give the sport a special place and administrative organization from the top of the pyramid to the base.

- The need for careful and long-term planning according to prospective studies with a vision for the future of this vital and important sector through the development of programs that contribute to the promotion and development of sports practice.

- The need to work to create a precise job description of all functions in the sports field in a manner that ensures the identification of tasks and responsibilities.

- Preparation of training programs and courses supervised by experts and researchers in the field of sports for the Directorate General and sub-districts and all the competencies of the sport of the civil protection sector.

- Reconsidering the recruitment mechanisms in accordance with the requirements of the ideal aid (be of high fitness and have experience in the field of sports practice).

- The establishment of an incentive system in an encouraging manner to give some kind of competition to earn first rank in sports (adapted sport) in local competitions (state, regional and national). Administration As a continuation of the research on the subject of human resources management in the sports field, the following points should be considered:

- Conducting deep studies on the management of human materials in the field of sports, especially in the civil protection sector and in all fields not only in sport, because the development of other interests will ensure the development of sports.

- Extensive study on how the administrative reorganization of the civil protection sector and review the centralization of the administration and its disadvantages and encourage decentralization by establishing regional directorates and interests

Future Prospects:

- Discussing research that helps to uncover the importance of managing human resources in the field of sports in the future.

- Research on sports practice in the military and paramilitary sectors.

- Conduct research on administrative organization that contributes to the promotion and development of sports practice in the paramilitary sectors.

- To conduct a comprehensive assessment of the civil protection sector of the current administrative organization and to provide urgent solutions for the promotion of sport and development of administrative and field.