

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة

إشراف الدكتور :

النذير بوصلاح

إعداد الطالب :

رياض وادفل

السنة الجامعية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله واهبه النعم المتفضل علينا بكامل جوده وكرمه ، نشكره

و نحمده حمدا كثيرا طيبا ، أن يسر لنا هذا العمل المتواضع ،

نسأله حسن الختام و حسن الجزاء ، و نسأله أن يقدر لنا به الخير

و هو على كل شيء قدير .

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من :

الوالدين الكريمين و العائلة الكريمة

الأستاذ المشرف : "الذخير بوحلاج" على تواضعه و قبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع

و على مساعدته و تشجيعه لي باستمرار

الأساتذة الأفاضل : أعضاء لجنة المناقشة ، الذين شرفونا بالمشاركة في مناقشة و إثراء

هذا العمل المتواضع

أسرة قسم إدارة و تسيير رياضي : من أساتذة و إداريين ، و طلبة ، عمال الكتبة

شكرا جزيلا

رياض واحدفل

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
أ	مقدمة
الفصل الأول : الخلفية النظرية و الدراسات السابقة	
04	I. إدارة الموارد البشرية
04	تمهيد
04	1- ماهية إدارة الموارد البشرية
04	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
06	3- أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية:
07	4- وظائف إدارة الموارد البشرية
07	5- مداخل إدارة الموارد البشرية
10	6- تحديات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات
12	7- العوامل و المتغيرات المؤثرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية
14	II. التغيير التنظيمي
14	1- ماهية التغيير التنظيمي
17	2- أنواع و أنماط التغيير التنظيمي
19	3- إدارة التغيير التنظيمي
19	4- معوقات التغيير التنظيمي و انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية
28	III. مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
	1- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
	2- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
	3- مدير الشباب و الرياضة
	4- الأمانة
	5- المفتشية
30	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة	

40	-1 الكلمات الدالة في الدراسة
42	-2 الإشكالية
44	-3 أهداف الدراسة
44	-4 أهمية الدراسة
44	-5 الفرضيات
الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة	
46	تمهيد
47	-1 الدراسة الاستطلاعية
47	-2 المنهج المتبع في الدراسة
48	-3 مجتمع و عينة الدراسة
48	-4 أدوات جمع البيانات و المعلومات
54	-5 إجراءات التطبيق الميداني
55	-6 الأساليب الاحصائية
الفصل الرابع : عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها	
57	عرض و تحليل بيانات الدراسة
الفصل الخامس : استنتاجات و اقتراحات	
102	-1 استنتاجات عامة
103	-2 اقتراحات
104	-3 الخاتمة
105	-4 المراجع المعتمدة في الدراسة
الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	يوضح الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الأول	01
45	يوضح الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثاني	02
46	يوضح الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثالث	03
47	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	04
48	يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	05
52	يمثل ما إذا كان العاملون يخضعون لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة .	06
53	يوضح مكان التدريب الذي يخضع له العاملين .	07
54	يوضح ما إذا كان التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بمديرية الشباب و الرياضة .	08
55	يمثل ارتباط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) .	09
56	يمثل رأي العاملين في مدة التدريب للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة	10
57	يوضح الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة .	11
58	يوضح أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة	12
58	يوضح ما إذا كان تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي .	13
59	يمثل ملائمة برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة .	14
60	يمثل ما إذا كان العاملون يواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب .	15
61	يمثل تقييم العاملين لعملية التدريب فيما إذا كانت ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة .	16
62	يمثل ما إذا كان هناك نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة	17
63	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية .	18
64	يمثل ما إذا كان استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة .	19
65	يمثل مصادر حصول المؤسسة على مواردها البشرية .	20
66	يمثل ما إذا كانت الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني .	21

فهرس الجداول

67	يمثل كيفية اختيار كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة .	22
68	يمثل ما إذا كانت المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة .	23
69	يمثل مضمون برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المديرية .	24
70	يمثل أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة.	25
71	يمثل ما إذا كانت برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة	26
72	يمثل معرفة ما إذا يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة .	27
73	يمثل كيفية حصول الموظف عن توصيف الوظائف عند لحاقه بمديرية الشباب و الرياضة .	28
74	يمثل ما إذا هناك في مديرية الشباب و الرياضة ما يسمى ببطاقات التوصيف .	29
75	يمثل إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية بمديرية الشباب و الرياضة .	30
76	يمثل إن كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلية .	31
77	يمثل إن كان هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة .	32
78	يمثل مدى مساهمة الأدوار في تحقيق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة .	33
79	يمثل إن كان التغيير الهيكلية يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة .	34
80	يمثل تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف .	35
81	يمثل وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة .	36
82	يمثل وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلية داخل المؤسسة الرياضية .	37
83	يمثل إن كانت طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة .	38
85	بين ملخص تحليل عبارات المحور 01	39
88	بين ملخص تحليل عبارات المحور 02	40
92	بين ملخص تحليل عبارات المحور 03	41

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	رسم بياني يوضح ما إذا كان العاملون يخضعون لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة .	01
53	يمثل مكان التدريب الذي يخضع له العاملین .	02
54	رسم بياني يوضح ما إذا كان التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بمديرية الشباب و الرياضة .	03
55	رسم بياني يوضح ارتباط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) .	04
56	رسم بياني يوضح رأي العاملين في مدة التدريب للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة .	05
57	رسم بياني يوضح الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة .	06
58	رسم بياني يوضح أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية	07
59	رسم بياني يوضح ما إذا كان تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي .	08
60	رسم بياني يوضح ملائمة برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة	09
61	رسم بياني يوضح ما إذا كان العاملون يواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب .	10
62	رسم بياني يوضح تقييم العاملين لعملية التدريب فيما إذا كانت ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة .	11
63	رسم بياني يوضح ما إذا كان هناك نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة .	12
64	رسم بياني يوضح استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية .	13
65	رسم بياني يوضح ما إذا كان استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة .	14
66	رسم بياني يوضح مصادر حصول المؤسسة على مواردها البشرية .	15
67	رسم بياني يوضح ما إذا كانت الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني .	16
68	رسم بياني يوضح كيفية اختيار كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة .	17

فهرس الأشكال

69	رسم بياني يوضح ما إذا كانت المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة .	18
70	رسم بياني يوضح مضمون برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المؤسسة .	19
71	رسم بياني يوضح أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة .	20
72	رسم بياني يوضح ما إذا كانت برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة	21
73	رسم بياني يوضح ما إذا يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة .	22
74	رسم بياني يوضح كيفية حصول الموظف عن توصيف الوظائف عند لحاقه بمديرية الشباب و الرياضة .	23
75	رسم بياني يوضح ما إذا هناك في المؤسسة الرياضية ما يسمى ببطاقات التوصيف .	24
76	رسم بياني يوضح إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية بمديرية الشباب و الرياضة .	25
77	رسم بياني يوضح إن كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلي .	26
78	رسم بياني يوضح إن كان هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة	27
79	رسم بياني يوضح مدى مساهمة الأدوار في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة .	28
80	رسم بياني يوضح إن كان التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة .	29
81	رسم بياني يوضح تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف .	30
82	رسم بياني يوضح إن كان وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي داخل المؤسسة الرياضية	31
83	رسم بياني يوضح ما إذا كان وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة	32
84	رسم بياني يوضح إن كانت طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغيير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة .	33
85	مخطط يوضح الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 01	34
89	مخطط يوضح الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 02	35
92	مخطط يوضح الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 03	36

مقدمة

مقدمة :

أصبحت الدول تسعى حالياً لتحقيق التنمية و التطوير ، من أجل الحصول على مستويات مرغوبة من الرفاهية خاصة تلك المصنفة ضمن الدول النامية ، فالمؤسسة تمثل الأداة الأساسية لإحداث هذه التنمية و التطور و التي تعتبر الأهداف التي أنشئت من أجلها . و لتحقيق هذه الأهداف لا بد أن تتوفر على مجموعة من الموارد ، و التي تتمثل في الموارد المالية و المادية و التكنولوجية ، و بصفة خاصة الموارد البشرية التي تعتبر ركيزة التقدم و التطور في أي مؤسسة أو مجتمع ، حيث أن الكثير من المؤسسات وصلت إلى قمة التطور و الازدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية ، حيث نجد اليابان مثلاً استطاعت أن تتربع على السوق العالمية بفضل تكنولوجيا و مواردها البشرية ، و ما ساعدها على التطور ، التفوق و الازدهار .

و لما كانت الموارد البشرية تحتل كل هذه الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل إدارة متخصصة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية ، و التي بالمقابل تعد أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية منها و الخارجية .

لذا فهذه الإدارة ينصب عملها الأساسي حول الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل و حتى انتهاء علاقته بالمؤسسة ، سواء عن طريق الاستقالة ، الفصل ، أو غيرها . كما و قد يذهب بعض الباحثين إلى توسيع نشاط إدارة الموارد البشرية حتى انتهاء علاقة الفرد بالمؤسسة و ذلك لإعادة تأهيله لتقلد وظائف في مؤسسات أخرى . و هنا تكمن أهمية و دور إدارة الموارد البشرية في العملية الإدارية ، حيث أن كفاءة و فعالية الموارد البشرية تتوقف إلى حد كبير على كفاءة و فعالية إدارة الموارد البشرية ما يضمن استمرار المؤسسة و المحافظة على كيانها .

فالعنصر الحالي أصبح يتسم بالتغيير السريع و العميق و المتلاحق في الجوانب التكنولوجية ، سياسية ، الاقتصادية ، و الإدارية مما ينعكس أثرها على المؤسسة بشكل خاص و التي أصبحت من أهم مهامها و أهدافها تحقيق التكيف و التوافق مع هذه التغيرات السريعة و المتجددة ، كما أن الضغوط الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها المؤسسات على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية ، و الأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة و فعالية ، لذا فالمؤسسة تسعى دوماً إلى المحافظة على توازنها و التعايش مع بيئتها قدر المستطاع ، و لكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء التغييرات في أنماط أعمالها و أدائها لتتجاوز تلك المعوقات .

و في ظل تلك التوجهات الاقتصادية و الاجتماعية التي تروج لها الأنظمة الجديدة ، خاصة ثقافة العولمة أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تلعب دورها في تحقيق التغيير التنظيمي ، و هذا ما سعت هذه الدراسة للكشف عنه .

و على ضوء هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصول :

- الفصل الأول : و يحتوي على الخلفية النظرية و الدراسات السابقة .

- الفصل الثاني : يحتوي على الإطار العام للدراسة .

- الفصل الثالث : يحتوي على الإجراءات الميدانية للدراسة .

- الفصل الرابع : يحتوي على عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها .

- الفصل الخامس : يحتوي على الاستنتاجات و الاقتراحات .

الفصل الأول

الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

تمهيد :

يعتبر الأفراد أحد أهم مدخلات المؤسسة ، و التي تساهم إلى جانب مدخلات أخرى كالموارد المادية و المالية في الحصول على مخرجات المؤسسة ، المتمثلة في سلعة منتجة أو خدمة مقدمة ، فبدون أفراد تكون المؤسسة عبارة عن مجموعة من المباني ، و المعدات ، و الآلات فقط . لذا فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية ، و التي لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بدونها ، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة متخصصة تتكفل بهذه الموارد ، تكون مهمتها الحفاظ عليها، و تدريبها إلى جانب برامج أخرى .

1- ماهية إدارة الموارد البشرية :

لقد انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة النتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع و الخدمات , ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة و حمايتها من الضياع و الإسراف و هكذا و في منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية للعنصر البشري , باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة و التي قد تفقد قيمة أصولها المادية تمام لفقدانها هذا العنصر . (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي : 2005 ص 30)

كما تعد إدارة الموارد البشرية و من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج , و أكثر الموارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية و إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة و إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة و التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين و تعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين و من اجل الإحاطة بالمفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية (سهيلة محمد عباس : 2006 ، ص 09)

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطورا ملحوظا و دائما ، من خلال سلسلة من التغيرات مرت على الجنس البشري و هو يمارس العمل ، نتعرف عليها من خلال المراحل التاريخية التالية :

- **تطورات الحياة الصناعية :** تميزت الحقيقة التاريخية قبل الثورة الصناعية بطرق الإنتاج اليدوية و لو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فس نجد الأنظمة التالية : نظام العبودية و فيه يعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل شأنه شأن السلع . و نظام الصناعة اليدوية و هنا برزت فئة تملك الخبرة و المهارة و بدأت تعمل مقابل أجر الذي

يعد "أجر الكاف" ، و بالإضافة إلى نظام الطوائف ، و تمثل احتكار للحرفة التي لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول إليها و تحديد الأجر و مستوى الإنتاج ، و هنا نجد (الصبي ، المعلم) و ينتخب المعلمون شيخا للطائفة يوقع العقوبات على من يخالف تعليمات الطائفة .

و نتيجة لظهور الاكتشافات و الاختراعات في النصف الثاني من القرن 18 ميلادي ، ظهرت الثورة الصناعية و هنا واجه أرباب العمل مهمة تهيئة الأفراد الذين تحتاجهم مشاريعهم الضخمة ، و لكن بمحة الإنتاج و زهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري ما يعني أنها كانت بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث تم النظر للعامل على أساس أنه سلعة ، و حلول الآلة محله ، و رغم هذا حققت زيادة في الإنتاج .
(نوري منير : 2010 ، ص 30)

- **تطور الحركات العلمية :** من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية ، حركة الإدارة العلمية " لفردريك وينسلون تايلور " التي أعطت تصورا محددًا بين العاملين و الإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل ، و استخدام دراسة الحركة و الزمن و تشجيعهم على أداء العمل وفق الطرق المحددة و بالسرعة و المعدل المطلوبين و الأجر المتفق عليه ، أما مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو " فقد قدمت أسلوبًا جديدًا يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعمال . (صلاح الدين عبد الباقي : 2002 ، ص 20)
- **نمو المنظمات العمالية :** نمت في بداية القرن 20 و حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل ، و ما يساعد على ظهورها حركة الإدارة العلمية التي عملت على استغلال البروليتاريا . (زكي هشام : 1975 ، ص 63)
- **بداية الحرب العالمية الأولى :** مع تطور الإدارة العلمية ، و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور بالمنشآت للمساعدة في التوظيف ، و التدريب نتيجة للصناعات الحربية إضافة إلى الرعاية الصحية ، و الأمن الصناعي . و يمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث . (عمر وصفي عقيلي : 2005 ، ص 15)
- **مرحلة ما بين الحربين العالميتين :** هناك تطور في مجال العلاقات الإنسانية ، حيث أجريت تجارب الهاوثورن و أقتعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم ، و توفير الظروف المناسبة للعمل كما راهنت مدرسة العلاقات الإنسانية على متغيرين هما الدافع ، و الرغبة . (رفعت عثمان : 1982 ، ص 14)
- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :** اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، حيث شملت تدريب و تنمية العاملين ، و وضع برنامج لتحفيزهم ، و ترشيد العلاقات الإنسانية . و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم و الأعمال الروتينية .

و مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس ، و الأثنوبولوجيا ، و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية أكثر شمولاً لأنه يراعي بيئة العمل و ظروف العامل . (زكي هشام : نفس المرجع ، ص 64)

3- أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً و حيويًا في كل المنظمات و يتوقف بقاء المؤسسة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية بواسطة القيادات فمن المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن كما على الإدارة أن تعني بصفة مستمرة بالموارد البشرية و بالطريقة التي تستخدم و تنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق و الإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة و على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية ، و هي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم ، ولكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المدراء الآخرون لتحقيقها و تنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة و المتميزة أيضا ، و الهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم و الذي لا يعتبر هدف جديدًا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى و طالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فان الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة (صلاح محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 49)

و يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- ~ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ~ إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ~ تنمية العلاقات الطيبة للعمل بين جميع أفراد التنظيم .
- ~ تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور و التطوير .
- ~ توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و أمراض المهنة .
- ~ اختيار أكفاء الأشخاص لشغل الوظائف الحالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب .
- ~ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و مقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم .

4- وظائف إدارة الموارد البشرية :

يعد تحديد الأعمال أو المهام أو الواجبات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها إبتداءً بالقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة , إن هذه الإدارة تمارس نوعين أساسيين من الوظائف و هي :

- 1- الوظائف التخصصية : و تتمثل هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل و وصف الوظائف , تخطيط الموارد البشرية , الاختيار و التعيين , تقويم الأداء و التدريب , الأجور و الحوافز , صيانة الموارد البشرية , بناء نظام للمعلومات البشرية ...و هكذا . و يختلف عدد الوظائف تبعاً لفلسفة الإدارة العليا و حجم المنظمة .
- 2- الوظائف الإدارية : لا تقتصر الوظائف الإدارية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن أعمالاً متمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة , شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لا بد لكل إدارة أو وحدة إدارية في المنظمة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها و إن نضع (عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم : 2009 , ص 26-27)

التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط و السياسات و البرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها و أن تقود و تحفز و ترغب و توجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف , و أن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفق للخطط و السياسات و البرامج و الأنظمة المحددة ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء و بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها .

و من وجهة نظر د. حسن إبراهيم بلوط أن أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية هي التالية :

تخطيط الموارد البشرية

اجتذاب الموارد البشرية

تحفيز أداء الموارد البشرية

الحفاظ على الموارد البشرية (حسن إبراهيم بلوط , 2002 , ص 25)

5- مداخل إدارة الموارد البشرية:

لا يوجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق إدارة الموارد البشرية للفاعلية التنظيمية إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية:

- **المدخل الإداري:** يركز المدخل الإداري على دراسة العمليات الإدارية بوضع الأهداف التنظيمية ثم الانتقال إلى تخطيط الموارد البشرية، وسياسة التوظيف المتمثلة في عمليات الاستقطاب، الاختيار و

التعيين، إضافة إلى تحليل الوظائف وصولاً إلى أنشطة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحسين بيئة العمل. (جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص53)

- **مدخل النظم:** النظام مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة تشكل معا وحدة واحدة متشابكة، ويستمد المدخل أصوله من نظرية النظم العامة، التي تنظر إلى كثير من الأشياء في هذا الكون على انه نظام، وثمة منظوران للنظام: منظور النظام المغلق الذي يصور النظام على انه شيء كلي مترابط ذو ارتباط ضعيف بالبيئة الخارجية، ومنظور النظام المفتوح الذي ينظر إلى النظام على انه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً أي يؤثر في البيئة ويتأثر فيها ومن أهم خصائص النظام المفتوح ما يلي:

-النظام يتكون من عدة أنظمة فرعية، تترايط مع بعضها البعض وأي تغيير في أي نظام فرعي يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى.

-للنظام عناصر تتمثل في :

1-المدخلات: وتكون على شكل موارد البشرية، و أموال ومعلومات وطاقة ترد من البيئة الخارجية

2-العمليات: وهي تفاعلات تتم داخل النظام

3-المخرجات: وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات تصب في البيئة

4-التغذية الراجعة: وهي نوع من المعلومات تشكل نوعاً من الرقابة و الضبط و تصل بين المخرجات من جهة و المدخلات من جهة أخرى

-للنظام بيئة داخلية تجري في سياقها العمليات، وعلى عناصر البيئة الداخلية و مكونات البيئة الخارجية و تفاعلها معا تعتمد فاعلية النظام.

-يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً فيؤثر في البيئة و يتأثر بها

-الحدود: وهي الحدود التي تفصل النظام عن البيئة الخارجية وقد تكون هذه الحدود شديدة، مفتوحة يسهل اختراقها. (عبد الباري إبراهيم درة: 2008، ص66.65)

وتحتل إدارة الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ومن ثم فإن جهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ووفقاً لهذا المدخل يتم دراسة إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي يؤثر ويتأثر في الأنظمة الفرعية الأخرى كنظام الإنتاج، التسويق وغيرها التي تتأثر و تؤثر في النظام الكلي للمنظمة. (عبد الباري إبراهيم درة: نفس المرجع. ص67)

- **المدخل الإستراتيجي** : يركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها، بغايات و استراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية و التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق القدرة التنافسية، وتحسين أوضاع المنظمة السوقية و نتائج أعمالها. ولقد تزايد الاعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمؤسسة المعاصرة من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار.(جمال الديم محمد مرسي:المرجع السابق،ص53)
- ويتناول هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل الإدارة:
- الاعتراف بأهمية العنصر البشري: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص و التهديدات، ولا بد لإستراتيجية الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو تجنبها إن أمكن.
- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية، فمثلما تتنافس المنظمات على المستهلك فإنها تتنافس على الحصول على العمال الجيدين، فالتغيرات في معدلات الأجور و التشريعات الخاصة بها، وسمعة المنافسين تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.(مؤيد سعيد السالم:مرجع سابق،ص13)
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة: تعمل في ضوء رسالة المنظمة وهنا لا بد من إستراتيجية تساهم في تحقيق رسالة المنظمة، إلى جانب أنها تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بنائها عند الآخرين.
- التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية: يتساءل الشخص الاستراتيجي ماذا يجب أن تفعل المؤسسة ولماذا؟ فإنه في الحقيقة يسعى إلى تحديد أهداف محددة، والعمل على تحقيقها بغية تحقيق رسالة و رؤية المؤسسة وتمثل الأهداف و الوسائل التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى شيء ملموس يمكن قياسه.
- الاهتمام بجميع العاملين: تشمل استراتيجية الموارد البشرية كل العاملين الدائمين و المؤقتين في كل المستويات "الحوافز، الرواتب، تقييم الأعمال".
- التكامل مع استراتيجية المنظمة: استراتيجية خاصة للموارد البشرية منبثقة من الاستراتيجية العامة لها أو المؤسسات مثلا عندما تكون إستراتيجية المؤسسة التوسع و النمو و السيطرة تكون استراتيجية الموارد البشرية الاستقطاب والتوظيف.(مؤيد سعيد سالم: نفس المرجع،ص13)
- ومنه يمكن استنباط أن الوظائف التنفيذية وفق مدخل إدارة الموارد البشرية هي:
- **بالنسبة للعملية التوظيفية** : تقوم على أساس علمي "مؤهلات، تخصص" من خلال سياسة الاستقطاب، الاختيار و التعيين
- **بالنسبة للعملية التكوينية**: اهتمت بالتدريب و التكوين المستمرين بهدف تنمية الموارد البشرية

- بالنسبة للعملية التحفيزية: و هي عبارة عن تحديد مستوى الأداء زائد نظام الكفاءات ولقد اهتمت بالجانبين المادي والمعنوي على حد سواء.

6- تحديات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات:

إن التغيرات البيئية للقرن الحالي ما وقع منها وما يتوقع حدوثه، يؤكد أن إدارة الموارد البشرية أمام تحديات قادمة تستلزم لاحتوائها وضوح في الوظائف و الأدوار وموقع هذه الإدارة داخل المؤسسة، ولكي يكون بإمكان هذه الأخيرة احتواء التغيرات البيئية المختلفة عليها أن تهتم بإدارة الموارد البشرية كونها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة و البيئة , فالمؤسسات الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لتمارس أدوار متعددة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المسطرة من جهة، الاستجابة لمتطلبات البيئة من جهة ثانية.

كما يجب على المؤسسات المعاصرة أن تولي اهتمام الموارد البشرية حاليا و مستقبليا وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي، و إدارته من خلال استحداث قسم التدريب و التطوير المسؤول عن توجيه العاملين لإيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافها، ويعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي الذي يتمثل دوره في مساعدة أعضاء المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الحاصلة. (خالد عبد الرحمان الهيتي: المرجع السابق، ص44.45)

1/ التحديات البيئية: و نقصد بها التغيرات الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، و البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات قد أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة وقيمتها و متطلباتها الثقافية، ولذا فان البناء الاستراتيجي و التنظيمي لمؤسسات القرن الحالي قد ركز على ضرورة الاستجابة النوعية لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة و الاستجابة للمتغيرات البيئية و إفرازاتها المختلفة.

(خضير كاظم حمود: 2011، ص25)

العوامل الاقتصادية: وهي العوامل المرتبطة بالموارد المتاحة و كيفية استغلالها و ما يرتبط بها من أسعار منافسة، انفتاح، ودور إدارة الموارد البشرية إن تراعي هذه المتغيرات الاقتصادية، لان هذه الأخيرة تؤثر بشكل واضح على العديد من مدخلات و مخرجات المؤسسة و كذا عملياتها التشغيلية.

التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية، مما حدا بالمؤسسات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية مع احترام العمل و مواعيد تنفيذه، و اعتبار الوقت

كلفة و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية و الإدارية المختلفة .(خضير كاظم حمود:مرجع سابق،ص25)

فلقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني ان نتعامل مع مختلف المؤسسات إضافة إلى أن سبيل الحصول على القوى البشرية و اختيارهم خضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبيل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا .(خضير كاظم حمود: نفس المرجع،ص29)

2/ التحديات التنظيمية : تمثل التحديات الداخلية للمؤسسة التي يسهل على الإدارة توجيهها و أهم هذه التحديات هي حاجة المؤسسة للموقع التنافسي، و مشاكل تخفيض القوى العاملة في المؤسسة، و الحاجة لثقافة تنظيمية قوية، وهذا يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المؤسسة، و قابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية من أهمها:

-استخدام أنظمة تحفيزية مرتبطة بالإبداع.

-تحسين الجودة الشاملة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

-إن عدم قدرة المؤسسات على التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها إجراء تغييرات تنظيمية .

حتى تتمكن من مواجهة التحديات التكنولوجية و المنافسة الحادة على مواجهة الإجراءات و القوانين الحكومية و حاجات المجتمع و متطلباته .

و يمكن للتغيير أن يكون في شكلين: تغيير استجابي و تغيير تنبئي، فالاستحقاق يكون استجابة لعوامل محيطة تضطر المؤسسات إلى الاستجابة لها، أما التغيير التنبؤي فيسبق الأحداث استعدادا لها، لهدف التخفيف من سلبياتها، ويعتبر التغيير التنظيمي التنبؤي أكثر فعالية حيث تؤخذ الإجراءات لسبق الأحداث عوض انتظار حدوثها.(بوفلجة غياث:2004،ص136)

3/ التغييرات الفردية : و تتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين و القرارات المرتبطة بهم ، و من أهم هذه التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل و إعادة هيكلة المؤسسة ، و يتطلب التوافق بين الفرد و المؤسسة إستراتيجيات و سياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد و المؤسسة ، و جذب الكفاءات للعمل ، و الاستمرار مع المؤسسة .

إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة ، و لقد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع أخلاقيات العمل ، إذ أصبح لزاماً على المؤسسة الموازنة بين كل من التزاماتها نحو العاملين ، و الزبائن من جهة و المجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى . (بو فلجة غياث : نفس المرجع ، ص 136)

7- العوامل و المتغيرات المؤثرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية :

1/ وظيفة إدارة الموارد البشرية و البيئة الاقتصادية و الاجتماعية :

لقد تزايد البعد الاجتماعي للمؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية ، و أصبح لزاماً على المؤسسة أن تستجيب للحاجات النفسية و الاجتماعية للعامل ، و وضع إجراءات تقنية لتسيير الأجور ، الترقية و التوظيف .

وقد لعبت إدارة الموارد البشرية دور كبير كونها ناضلت من أجل نوعية علاقات العمل ، و بعد سنة 1974 عرف الاقتصاد الدولي أزمة رغم تطوره و تطورات المنافسة الدولية ، و ظهر تسارع في نسبة البطالة التي مست العديد من الفئات الاجتماعية إضافة إلى تقنيات الأنظمة المعلوماتية ، كل هذا فرض على المؤسسات تحولات هامة لتكييف مع المحيط الجديد ، خاصة فيما يخص استعمال الموارد البشرية ما حتم عليها أن تتصرف بدلالة إستراتيجية ، و تخطيط اجتماعي .

في الثمانينات و مع زيادة حدة المنافسة الدولية ، و الأزمة الاقتصادية ، و الابتكارات التكنولوجية ، كل هذا أدى إلى انقلاب على مستوى المهام ، الاتصال ، مؤهلات المورد البشري لتشغيل معدات مكلفة و سهلة التعرض للأعطاب . (مدحت محمد أبو النصر : 2007 ، ص 75)

كل هذه التغيرات و التطورات غيرت في علاقة القوة بين أرباب العمل و النقابة ، حيث دخلا في عملية توافق متبادل ، مما مكن من استجابة أفضل لحاجات المؤسسة ، و استجابة حقيقية للموارد البشرية ، و نتيجة للعوامل السابقة ، و تحت تأثير الدخول السريع للصناعة اليابانية إلى الأسواق العالمية ، و قد أرجع الباحثون أن نجاح المؤسسة اليابانية يعود لقدرة مواردها البشرية ، بحيث يتم تكييف وسائل الإنتاج ، و الهياكل التنظيمية مع العوامل المذكورة أعلاه ، و توظيف أشخاصا يقبلون التغيير كأسلوب عادي للحياة العملية ، قادرين على المبادرة لرفع كفاءة المؤسسة و تكييفها مع البيئة ، و إلى ضرورة تزويد المؤسسة بثقافة حركية تجلب انتماء و ولاء العمال . (نوري منير : نفس المرجع ، ص 65)

2/ وظيفة إدارة الموارد البشرية و التطورات التكنولوجية و تشريعات العمل :

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث منذ الثورة الصناعية ، كان مذهلاً عبر الخمسة آلاف سنة السابقة ، إذ أن الرقي في النواحي الفنية قد صاحبه تغيير جذري للقوى العاملة نتيجة لتغير حاجات و متطلبات المؤسسة ، و من أهم هذه المتغيرات : التوسع المستمر في الأوتوماتيكية ، و زيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية .

و ترتبط وظيفة إدارة الموارد البشرية السائدة في أي بلد ، و تظهر أهمية الإطار القانوني التشريعي عندما نتناول أي جانب من جوانب الوظيفة ، و لقد عرفت هذه التشريعات بعد الحرب العالمية الثانية تطورا مهما أدى إلى تقوية التزامات المؤسسة في مجالات عديدة ، و تخص هذه التشريعات عدة جوانب منها :

- حرية الأجور و وضع الحد الأدنى المضمون .
- تحسين ظروف العمل و تخفيض و تنظيم وقت العمل .
- عقد العمل الخاص لمدة محددة و العمل المؤقت .

و لقد أدى تطور تشريعات العمل إلى التزامات عديدة يجب أن تؤديها وظيفة الموارد البشرية ، و مواقف صعبة يجب أن تسيرها ، و تعزز تكاليف عليها أن تتحكم فيها . (نوري منير : نفس المرجع ، ص 65)

II. التغيير التنظيمي :

1- ماهية التغيير التنظيمي :

1/ الأسباب التي تستدعي التغيير :

تعيش المؤسسة في ظل مواجهة التغيرات بيئة مختلفة، والتي تفرض عليها إحداث تغيير تنظيمي، ومن هنا يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب داخلية و أسباب خارجية:

الأسباب الداخلية:

- تغيرات الهيكل التنظيمي: حيث إن تعميم هيكل يركز على المنتج مثلاً بدلاً عن التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه إحداث بعض التغييرات التنظيمية لتواكب مع هذا التغيير.
- التغيير الديمغرافي للعاملين: ازدياد نفسية النساء اللاتي يتقلدن مناصب قيادية علياً، أو وسيطية، سيطرة العاملين الأكبر سناً، فمثل هذه العوامل تقود المؤسسة لإحداث تغيير ما. (حسن محمد أحمد محمد مختار: 2009، ص 68)

ويضيف القرنوتي إلى هذه القوى: تطور وعي العاملين، زيادة طموحاتهم وحاجاتهم . إضافة إلى زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية، وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل، إضافة إلى إدراك الصلة بين أسلوب التعامل و إفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وبين إنتاجيته. (حسن حريم : 2004، ص 366).

كما أن هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل مما يؤدي بالمؤسسة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل عن طريق التدريب، الرسكلة، هذا التغيير في مستوى الوظائف يؤدي حتماً إلى تحليلها وتغيير هيكلتها من حيث الوصف الجديد لمتطلبات الوظيفة، وشاغلها و الموازنة بين الفرد وعمله حسب المؤهلات المكتسبة مجدداً ، و تغيرات أخرى تفرض على المؤسسة تحديد إمكانياتها ، و قدراتها لتحقيق أهدافها عن طريق إحداث تغيير تنظيمي . (صلاح الدين عبد الباقي : نفس المرجع ، ص 361)

الأسباب الخارجية : و تصنف بدورها إلى :

- التغيرات الاقتصادية و تغيرات السوق : هذه التغيرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء ، و المنافسين في هذه الأسواق ، مما يلزم المؤسسة بمواكبة هذه التغيرات . و كما يتمثل التغيير الاقتصادي في التطور السريع للسلع و الخدمات ، و سيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي ، و يركز على الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية . (حسن محمد أحمد محمد مختار : نفس المرجع ، ص 68)

- التغيير الاجتماعي : و هو الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية ، و المساهمة في عملية التغيير التنظيمي ، و تراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة ، الصحة ، مما أدى إلى الانشقاق و الاختلالات في سلوك الأفراد ، ضف إلى التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم ، و العدد ، نظرا للتغيرات في الهيكل ، نظم التقييم و التدريب ، و المعروف بالتركيبة النوعية للعمالة و الكفاءات . (صلاح الدين عبد الباقي : نفس المرجع ، ص 361)
- التغيير التكنولوجي : إن التبادل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادما مما يستلزم تغييرها أول بأول (حسن محمد أحمد محمد مختار : نفس المرجع : ص 68)
و قد حصر " ابراهيم بلوط " أسباب التغيير الخارجية فيما يلي :
- العولمة : الرأي العام ، و تزايد ضغوطاته في التوجيه ، و تصويب السياسات في الداخل و الخارج .
- التنافس العالمي (الاختراعات ، الابتكارات الجديدة ، رفع الموازنات البحوث ، و التطوير لدى بعض الدول ، عالمية الإدارة) ، إضافة إلى ارتفاع المستوى الثقافي لدى الناس (الاهتمام العالمي بالبيئة و تحسين أوضاع المرأة ، و توسيع دور مجموعات العمل و نقابات العمال . (حسن ابراهيم بلوط : نفس المرجع ، ص 334)
- ب/ أهداف التغيير التنظيمي: إن الهدف الأساسي يكمن في تحقيق التكامل بين الانساق من أجل التكيف ، التوازن ، و الاندماج ثم تحقيق الهدف ، و بالتالي إحداث التغيير الذي هو عملية هادفة ، مدروسة و مخططة و مقصودة من أجل الوصول إلى الأهداف التالية :
- زيادة قدرة المنظمة أو المؤسسة في التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها ، و تحسين قدرتها على المنافسة .
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- مساعدة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسات المختلفة ، و نتائجها عن طريق بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد في المؤسسة .
- تحقيق التنمية الإدارية و ذلك من خلال تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة متناسب و أهدافها .
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذها و عدم التردد في الاستقرار عليه . (محمد بن يوسف النمران العتيات : 2006 ، ص 61)

ج/ أهمية التغيير التنظيمي :

تبدو أهمية التغيير التنظيمي للعديد من الأسباب المؤثرة على استمرارية المؤسسة و نموها و بقائها ، و من بين الأبعاد الموضحة لأهمية التغيير التنظيمي ما يلي :

بالنسبة للعاملين : و يتم التغيير التنظيمي بإشباع حاجات الانتماء و زيادة روح الفريق و زيادة جودة حياة العمل , و تحفيز العاملين و تحقيق الرضا الوظيفي و تدعيم القيم الايجابية لديهم , و لذا تبدو أهمية التغيير بالنسبة للعاملين في النقاط التالية :

- رغبة العاملين في وظائف تتحدى مهاراتهم , و تنمي شخصيتهم .
- سعي العاملين إلى مناخ تنظيمي يحقق لهم المساواة , و تأثير متبادل في علاقتهم التنظيمية .
- احتلام الإدارة لكرامتهم الإنسانية , تزيد من انتمائهم و ولائهم للمؤسسة إضافة إلى ولاء المؤسسة لمسؤولياتها الاجتماعية .
- تصميم الوظائف و الهياكل التنظيمية و المسار الوظيفي بما يواكب تطورات العاملين خلال حياتهم الوظيفية .
- الاهتمام بالتحقيق الذاتي للفرد و الصراحة بين أفراد المؤسسة و الشعور بالدفء الاجتماعي .
- وضع السياسات و النظم الإدارية المؤيدة لتحفيز العاملين و إثارة نموهم .

بالنسبة للمؤسسة : و تبدو الحاجة في التغيير للعديد من الحالات أهمها :

- التكيف مع البيئة و استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات .
- استغلال أفضل الموارد البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة .
- إحياء الركود المؤسسي أو تجنب تدهور في الأداء المؤسسي .
- تحديث و تطوير التكنولوجيا و الأساليب المستخدمة في أساليب العمل .
- التخلص من البيروقراطية و الفساد الإداري .
- مواجهة الاحتياجات المستقبلية للتوسع و دخول أسواق جديدة . (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : 2008 ، ص 428)

د/ خصائص التغيير التنظيمي : إن عملية التغيير تتطلب خصائص نذكر منها :

- الاستهدافية : تتجه إلى تحقيق هدف و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .
- الواقعية : ترتبط كل مؤسسة بالواقع المفروض عليها , و الذي تمليه عليها بيئتها هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها .
- التوافقية : يقصد بها موائمة و ملازمة بين عملية التغيير , و بين رغبات و احتياجات و تطورات القوى المختلفة لها .
- الفاعلية : القدرة على التأثير في الآخرين و توجيه قوى الفعل المستهدف تغييره .
- المشاركة : ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية هذه النسبة التي تمثلها القوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير .

- الإصلاح : إن أهم ميزة يجب توافرها هي إصلاح ما هو قائم من عيوب و اختلالات في المؤسسة .
- الشرعية : من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المؤسسة تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المؤسسة مع اتجاهات التغيير لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية
- الرشد و العقلانية : لا بد من عقلنة التغيير أي أن يتسم بالترشيد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري .
- القدرة على التكيف : نظرا لقيود البيئة المفروضة على المؤسسة فإنه يتوجب الاهتمام بالتكيف السريع مع الأحداث البيئية و محاولة السيطرة عليها , و التحكم في الاتجاهين و مسارها بل و قد تقود و تضع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المؤسسة . (محمد قاسم القربوتي : بدون سنة ، ص 342)

2- أنواع و أنماط التغيير التنظيمي :

لنهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا تحديد أنواعه التي تتعدد بتعدد المعايير المستخدمة في التصنيف , و التي يمكن حصرها فيما يلي :

أولا : التغيير حسب درجة الشمولية : و هنا يمكن التمييز بين نوعين من التغيير هما التغيير الشامل و التغيير الجزئي حيث أن التغيير الشامل يشمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المؤسسة أما الجزئي فيقتصر على جانب واحد , كتغيير الآلات أو الأجهزة , إلا أنه قد ينجر عنه نوع من عدم التوازن في المؤسسة , بحيث تكون بعض الجوانب متطورة , و هذا ما يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة , و لذا يجب مراعاة التوازن . (محمد حسن الشمام و خيضر كاظم حمود : 2000 ، ص 370)

ثانيا : التغيير حسب معيار التخطيط : إذا اعتمدنا هذا المعيار نميز بين نوعين من التغيير الأول مخطط , و يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة , أو الخاصة في المؤسسة ذاتها , و بفعل إداري من الإنسان و بدرجات متفاوتة من تداخله , حيث نجد " سكينز " " secbbnis " يقدم تعريف للتغيير المخطط بأنه أسلوب إداري الذي يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة , أما التغيير غير المخطط فهو يتم تلقائيا أو يسمى تغييرا تنظيميا , لا دخل للمؤسسة أو البيئة الداخلية في حدوثه , إذ يأتي جراء عوامل طبيعية بيولوجية مثلا : ازدياد عمر العمال . (محمد قاسم القربوتي : نفس المرجع ، ص 337)

ثالثا : التغيير كأساس للتصنيف : إذا أخذنا موضوع التغيير التنظيمي أساسا للتصنيف لا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل المادي مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي و التغيير الإنساني .

فالتغيير الهيكلي : هو تغيير في مكونات الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة , علاقات السلطة , طبيعة الوظيفة , إعادة توزيع الاختصاصات , إعادة تصميم خطوط الاتصال و قنوات تدفق السلطة و المسؤولية , نطاق الإدارة , العلاقة بين الاستشاريين و الإداريين , تدخل في مجال التغيير الهيكلي , و قد تلجأ المؤسسات إلى تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله , و هو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم) .

أما التغيير التكنولوجي : فيتم بتطبيق طرق و وسائل جديدة و تحويل الموارد المتاحة من سلع و خدمات , من خلال معدات تصميم العمل , تتابع العمل , ثناء التكنولوجيا المتاحة , و نظم معالجة المعلومات , و الذي تكون له آثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى على المؤسسة , و كمثال على ذلك اقتناء المؤسسة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة , و بالتالي تقسيم العمل , مما يؤدي إلى التغيير في العلاقات بين العاملين و ظروف العمل المادية , أنماط الوظيفة , إجراءات الترقية , تغييرات في الأجور و الرواتب . (علي الشريف محمد سلطان : 1998 ، ص 330)

كما أن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول نسق العمالة , خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة , بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال . (صلاح الدين عبد الباقي : نفس المرجع , ص 360)

التغيير الإنساني : و يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين , التغيير المادي للأفراد و ذلك بالاستغناء عن بعضهم و إحلال غيرهم محلهم , التغيير النوعي للأفراد و يكون برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب , و التنمية و تطبيق نظم المكافآت و الجزاءات . (علي السلمي : 1998 ، ص 328)

أما التغيير المعنوي : فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف , عن طريق برنامج التنمية البشرية , أو التدريب , إلا أن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية . (صلاح الدين عبد الباقي : نفس المرجع ، ص 362)

رابعا : التغيير حسب درجة سرعته : نستطيع أن نميز بين التغيير السريع و التغيير البطيء , فالأول يتميز بالسرعة نظرا لطبيعة الظروف المؤدية لعملية التغيير التنظيمي , إذ يحدث نتيجة للتطور و التغيير المستمرين في رغبات العملاء , و الثاني تغيير تدريجي إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا بترسيخ ما غير بالمؤسسة و بشكل بطيء .

بالإضافة إلى أنه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم و تحديد أنواع التغيير التنظيمي و تسمح بتنميته و تجزئته إلى أربعة أنواع كما يلي :

- **التغيير على مستوى المؤسسة :** و يتميز هذا النوع من التغيير بشموليته , إذ يشمل كافة العناصر و المستويات الإدارية من خلال استخدام المسموحات لواقع المؤسسة .
- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد و المؤسسة :** تؤثر على المؤسسة من خلال التفاعلات بين الأفراد , إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف و المهام بشكل يتناسب و قدرات و رغبات العاملين , و يتغير نمط الإشراف , تحلل الأدوار , و إتباع منهج الإدارة بالأهداف .
- **التغيير على نمط العمل الفردي :** يعتمد على المستوى و النوع , على إتباع المشاركة و التشاور , و الاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة , و بناء فريق و استغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق و تحسين العلاقات بين الدوائر و الأقسام المختلفة .

- التغيير في العلاقات الشخصية : يتم هذا النوع من التخطيط السليم للعمل , على اعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة . (جمال الدين لعويسات : 2009 ، ص 60)

3- إدارة التغيير التنظيمي :

بما أن المؤسسة نظام مفتوح , فإن إحداث التغيير التنظيمي لا يتوقف فقط على المديرين داخل المؤسسة , و الذين يملكون دراية و خبرة كافيتين لمعرفة عملياته . إذ يتعداه لضرورة الاستعانة بمستشارين خارجيين , حيث يمكنهم رؤية الموقف بطريقة أكثر موضوعية , و بالرغم من هذا فإن الاستعانة بهم تحتاج إلى دراسة أوضاع و مشاكل المؤسسة قبل اقتراح خطة التصرف . (نبيل موسى خليل : 1994 ، ص 225)

هذا يعني أن إدارة التغيير قد تستعين بمصادر خارجية لأخذ النصح و المشورة , و إجراء تغييرات تراها مطلوبة و مناسبة . و ينظر إلى هذه المصادر نظرة إيجابية كونها حيادية الرأي و التوصيات و بعيدة كل البعد عن التحديات الداخلية التي قد يقع ضحيتها بعض المديرين المندفعين بحماس نحو التغيير . (حسن ابراهيم بلوط : نفس المرجع ، ص 336)

و هناك بعض الكتابات تتناول تعبير التطوير التنظيمي للدلالة على إدارة التغيير التنظيمي , و قد يتداخل التعبيران معا لوصف منهجية التغيير في المؤسسات , و بالرغم من التقارب اللفظي بين الموضوعين نجد أن التطوير التنظيمي في كثير من الأحيان يمتد إلى ما بعد عملية التغيير التنظيمي , و ذلك من خلال تمليك الأفراد قدرات التحديث المستمر , و ذلك من خلال تمليك الأفراد قدرات التحديث المستمر , و ذلك بتعليمهم قدرات التشخيص و كيفية التدخل و تثبيت التغيير في المستقبل . و بالرغم من ذلك نجد أن إدارة التغيير التنظيمي أكثر عمقا من التطوير التنظيمي كأحد خطوات إدارة التغيير التنظيمي , و يتمثل عمق إدارة التغيير التنظيمي في أنه عمل يغوص في إستراتيجية المنظمة , و مجالات المزايا التنافسية و تحليل السوق و المستهلك أكثر بكثير من التطوير التنظيمي , و بالرغم من أن الاثنين يستمدان جذورهما من العلوم السلوكية و يعملان بنفس المبادئ تقريبا , إلا أن هناك بعض الفروق بين الاثنين .

و مجملا يمكن القول أن العلاقة بينهما تأخذ بعدا تاريخيا , فقد كانت البداية لصالح التطوير التنظيمي , و من ثمة بتوسع و تعقد المشكلات التي تواجه المؤسسات نشأت الحاجة لمنهج متكامل يتعامل مع كافة أنواع المشاكل التنظيمية في الشكل الذي عليه إدارة التغيير التنظيمي الآن . (حسن محمد أحمد محمد مختار : نفس المرجع ، ص 250)

4- معوقات التغيير التنظيمي و انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية :

رغم أن التغيير ظاهرة عالمية إلزامية لا يمكن تجنبها , إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة متوازنة . إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عادي كما أنه غالبا ما يجهل المسيرين أسباب المقاومة و فيما يلي بعضها منها :

- الارتباط الاعتباري الذاتي : حيث يقاوم العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار , و في هذه الحالة فإن غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط . أو نادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي

قد تترتب عن التغيير . كما أن شعور العامل بأن التغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه , غالبا ما تؤدي إلى المقاومة . (بوفلجة غياث : 2004 ، ص 137)

- توقع الخسارة : غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير بأن هدف الإدارة من التغيير توفير النفقات ، ما يعني أن ذلك قد يحتم وضع حلول و أساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم . (جمال الدين لعويسات : نفس المرجع ، ص 61)
- قلة الفهم و الثقة : يميل العمال إلى المقاومة عند عدم فهمهم للهدف و ميكانيزمات التغيير المسطر ، حيث يحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين أطراف تقديم المشروع . إن تشويه المعلومات الناتجة عن عدم الثقة و الشك يؤديان إلى عدم فاعلية الاتصال و فشل التغيير . (بوفلجة غياث : نفس المرجع ، ص 138)
- كما أن المعنويين يفترضون أن التغيير موجه ضدهم ، و ذلك يعود لقلّة المعلومات حول التغيير و أهدافه و ما يترتب عليها ، و تأخذ المقاومة للتغيير عدة صور منها : تخفيف متواصل لإنتاجية المؤسسة ، عدم استقرار الكوادر الإدارية للمنظمات ، إضافة إلى البطيء في العمل ، و الصراعات المكشوفة داخل المؤسسة . (جمال الدين لعويسات : نفس المرجع ، ص 62)

و من خلال ما سبق ذكره يتضح أنه لا يمكن إغفال التغيير التنظيمي ، و من هنا لا يستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد للتغيير ، بل يجب عليها أن تسعى جادة ، و أن تبذل قصارى جهودها ، و تتخذ شتى الوسائل و الإجراءات للتخفيف من حدة مقاومة التغيير .

III. مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

1- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية انشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي 01 جانفي 1987 أعيدت هيكله مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، و بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين. يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطة وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في دعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها وخاصة المادة 5 منه، حيث:

المادة الأولى: طبقا لإحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالآتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية

2. مصلحة نشاطات الشباب

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

2- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية وحرمة مبادلات الشباب وفضآتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب

3- مدير الشباب والرياضة :

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 09 شعبان عام 1427 الموافق ل 02 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدرء الشبيبة والرياضة.

3-1- مهام مدير الشباب والرياضة:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
- إعداد برامج النشاط للمديرية.
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- وضع برامج عمل المديرية.
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية.
- حضور الندوات الوطنية و الجهوية لوزارة الشباب و الرياضة.
- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية و الشبانية.
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبانية.

4- الأمانة :

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة ، الثقة ، السرية فهي تعمل جاهدا على محافظة السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسؤول و المصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل و تنظيمه فلها أهمية بالغة و دور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

4-1- مهام الأمانة :

- حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات و الاجتماعات .
- تكلف بالاستقبال و إرسال البريد الإداري و كذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ و ترتيب الوثائق و المستندات و البطاقات في أثاث مخصصة لذلك بطريقة مرتبة و منظمة .
- حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع و وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة .
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها .
- استلام البريد الوارد فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه .
- الرد على المكالمات الهاتفية .

5- المفتشية :

5-1- مهام مفتشية الرياضة :

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية .
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية .
- متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية و المالية لسير النوادي و الرابطات.
- مراقبة السير الحسن للنوادي و الرابطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

5-2- مهام مفتشيه الشباب :

- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للمنشآت الشبابية.
- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للإطارات الشبابية.
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبابية و ضبط حساباتها المالية و الإدارية. (المرسوم التنفيذي رقم 06-345)

الدراسات السابقة :

I. الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى :

دراسة خان محمد ناصر بعنوان "أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية في صناعة الكوابل -بسكرة- مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2007-2008 ، هدفت إلى معرفة ما كانت المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

تساؤلات الدراسة :

- ما هو تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

- ماهية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب فكري جديد ؟ وما علاقتها بنظام الإيزو ؟

- كيف يساهم تسيير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية ؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ، دراسة حالة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 303 عامل

الأدوات المستخدمة :

استمارة الاستبيان ، المقابلة ، النسب المئوية لمعرفة الدلالة الإحصائية للفوارق الظاهرة بين التكرارات ، حساب كاف2

النتائج المتوصل إليها :

1- أن التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة يعتمد على أساس علمي و مهني إذ تجد المؤسسة نفسها بين عدة

بدائل لاختيار ما يجعلها في مركز قوة

2- موافقة الأفراد للمناصب التي يشغلونها حيث تعتمد المؤسسة على قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب

3- نقص التكوين في المواضيع التي تتعلق بالجودة الشاملة و أساليب تطبيقها بالمؤسسة من أجل الحصول على

فوائد ذلك.

الدراسة الثانية :

دراسة دهينة محمد رضوان بعنوان " تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة " دراسة متمحورة حول العنصر البشري المؤهل ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير و تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية ، قسم التربية البدنية و الرياضية ، بجامعة الجزائر 2009/2008

هدفت الدراسة إلى : الإصلاح الرياضي الشامل و الوطني يرتبط ارتباطا مباشرا و ضروريا بإصلاح المنشآت الرياضية المتمثل أساسا في تأهيل العنصر البشري وفق متطلبات عولمة الإدارة الحديثة والتقلبات الأساسية التي تعرفها السوق الاقتصادية العالمية التي تتميز بالاستقرار الاقتصادي و تقدر الشراكة المتميزة و المؤهلة .

تساؤلات الدراسة :

-ما هي التدابير و الإجراءات التسييرية و الإدارية و التشريعية الكفيلة لضمان المنشأة الرياضية الجزائرية بقائها ضمن مصاف نظام العولمة الحديثة دون أن تفقد هويتها و مميزاتها الثقافية و الاجتماعية و الوطنية ؟

-ما مدى الخدمات التي تقدمها على شكل استهلاك و تسويق رياضي و ترفيهي و اجتماعي يثمن و يبرز دورها في المجتمع عن طريق مواردها البشرية من جهة و دورها في المحافل العالمية و النتائج الرياضية من جهة أخرى ؟

-ما هي مؤهلات القيادة المسيرة التي تضمن لها ذلك و كذلك جماعة العمل المشرفة ؟

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي ، عينة الدراسة تتكون من 50 فرد تم اختيارهم عشوائيا و ذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة و كذا الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للدراسة .

النتائج المتوصل إليها :

-تشخيص الأسباب التي أدت إلى تدهور التسيير المنشأة الرياضية في بلادنا .

-عدم الاهتمام و انعدام العنصر البشري المؤهل لتسيير المنشأة الرياضية .

-كيفية تطبيق الأسس العلمية الكفيلة لتحقيق التوازن و الانسجام بين المنشأة و الأفراد العاملين فيها .

دراسة ثالثة :

دراسة إبراهيم قاسمي بعنوان " الاتصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية بالمؤسسة الوطنية للنسيج ، وحدة الجنوب بالأغواط " و هي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و اتصال المنظمات ، قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2012/2011

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصالات في تزويد أفراد المنظمة بكل التفاصيل و المعلومات الكافية في التغيير و تقبله و ممارسته .

و قد طرحت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات هي :

-هل يساهم الاتصال التنظيمي في أبراز التغيير و الأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة ؟

-هل للاتصال التنظيمي الذي تستعمله الإدارة دور في تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول خصائص التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ؟

-هل نجاح التغيير داخل المؤسسة يعود إلى حسن انتقاء الإدارة بالأساليب الاتصالية و ممارستها على العمال ؟

و قد تم استخدام المنهج الوصفي ، كما وظف أداتي الملاحظة و المقابلة ، أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة .

و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

-ضرورة تدريب العاملين و تحسين مستواهم العلمي و المهني للنهوض بالثقافة التنظيمية قائمة على أساليب اتصالية متنوعة رشيدة .

-تدريب العاملين على مزاولة الاتصالات بكفاءة في ظل وجود مراجع يرجع إليها عند الحاجة .

الدراسة الرابعة :

دراسة خلفهوم فهيمة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير كفاءات الإطارات العاملين بالمؤسسة "

جاءت هذه المذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل بجامعة المسيلة سنة 2012/2011 . هدفت إلى محاولة إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير كفاءات العاملين بالمؤسسة

تساؤلات الدراسة كانت كالتالي :

-هل لإدارة الموارد البشرية دور في تنمية و تطوير كفاءات العاملين بالمؤسسة ؟

و يندرج تحته التساؤل الفرعي :

-هل تساهم عمليات التوظيف و التكوين و الترقية في تنمية و تطوير الكفاءات ؟

اعتمدت الطالبة في دراستها على المنهج الوصفي ، و شملت الدراسة 44 إطار (المسح الشامل)

الأدوات المستخدمة في الدراسة : استمارة الاستبيان , البرنامج الإحصائي SPSS

أهم النتائج المتوصل إليها

- أن لإدارة الموارد البشرية دور في تنمية و تطوير الكفاءات وذلك من خلال عدة عمليات التوظيف , التكوين و الترقية
- التوظيف له تأثير فعال على حسن تنظيم المنظمة و الرفع من إنتاجها و مردوديتها .
- التكوين يعمل على تنمية القدرات و تحسين مستوى الأداء .
- الترقية تعمل على قياس و تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءته من أجل بذل أقصى ما يستطيعون من جهد للحصول على ترقية مما يعود على المنظمة بالفائدة .

الدراسة الخامسة :

دراسة بن عريوة فاتح بعنوان " أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا الحديثة " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، جاءت هذه المذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات و الرياضية تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة 2014-2015

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الوظيفة التخطيط للموارد البشرية في أي مؤسسة .

تساؤلات الدراسة :

- هل توجد أهمية لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التطور التكنولوجي .
 - هل توجد أهمية لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التطور التكنولوجي .
 - هل توجد أهمية لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التطور التكنولوجي .
- و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و اشتملت العينة على 35 إداري بالمديرية و قد قام الباحث باستعمال طريقة المسح الشامل .

النتائج المتوصل إليها :

- لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .
- لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .
- لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .

II. الدراسات العربية :

الدراسة السادسة :

دراسة سعيد بن عبيد بن نمشه بعنوان " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة "، و إمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض " و هي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة ، و ما مدى إمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض .

تساؤلات الدراسة :

- ما مدى إدراك العاملين بالمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة ؟

- ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة ؟

و قد تم استخراج المنهج الوصفي ، كما وظف أداة الاستبيان و أداة التحليل الإحصائي ، أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة قصدية ، و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية للمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض بسبب العولمة .

- التوصل إلى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة .

- وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة في مقدمتها : محدودية التأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث و التطوير .

الدراسة السابعة :

دراسة يوسف بن عطية بعنوان " واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية " دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي .

جاء هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية و أثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، و قد تم تناول ثلاث مجالات للتغيير هي : التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الأفراد .

تساؤلات الدراسة :

- ما هو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ؟

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي ن و تم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة ، و استرجاع 288 استبانة و استبعاد 3 استبيانات لعدم صلاحيتها و بذلك يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 285 .

و استخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات (طبيب ، فني ، تمريض ، إداري)

الأدوات المستخدمة في الدراسة هي : استمارة استبيان ، برنامج الحزم الإحصائية spss .

النتائج المتوصل إليها :

- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم و ذلك بسبب إحداث تغيرات الهيكل التنظيمي لهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة .

- عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية للإدارات داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل المصالح و المسؤوليات .

- التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً و لم يعمل على تقديم الجهد و الوقت ، أو السرعة في الانجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ماهية التكنولوجيا المطلوبة .

الدراسة الثامنة:

دراسة محمود محمد القردحجي بعنوان "أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة " دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية ، المملكة العربية السعودية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية ، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط سنة 2013

هدفت إلى بيان مدى أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، تدريب الموظفين، تقييم الموظفين و تصميم العمل ، جودة العمل ، نظام الحوافز و المكافآت) في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية

تساؤلات الدراسة :

-ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة ؟

- ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء الاستثمار التسويقي ؟
- ما أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء التكيف التشغيلي ؟
- اعتمد هذا الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
- تتكون عينة الدراسة من جميع المديرين ، و رؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ، فتمثلت عينة الدراسة ب 216 فرد
- الأدوات المستخدمة في الدراسة : الاستبيان ، البرنامج الإحصائي spss
- أهم النتائج المتوصل إليها :
- أن ذكاء المنطقة في مجموعة الجميح بالدمام بالمنطقة الشرقية مرتبط بممارسة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتبعة .
- أن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة باختيار الموظفين
- أن ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية مرتبطة بتدريب و تنمية الموظفين.
- وكل هذا يدل على أن عمليات نظم إدارة الموارد البشرية و عملية الاختيار و التدريب في مجموعة الجميح فعال

الدراسة التاسعة :

دراسة إياد محمود عبد الكريم الرحيم بعنوان " التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف " دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية - دراسة منشورة ، مجلة التقني ، المجلد 20 ، العدد 2 ، سنة 2008

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تعد أكثر تأثيراً في أحداث التغيير التنظيمي في شركة المنتجات النفطية بما يساهم في تمكين الشركة في دور فعال في تحقيق التوافق بين التغيرات الخارجية و ما يستلزم من تغيرات داخلية يتطلب تغييرها .

تساؤلات الدراسة :

- كيف تتكامل العلاقة بين التغيير التنظيمي و التغيير البيئي ؟
- كيف يتم معالجة التعارض ما بين التغيير و الاستقرار بهدف تحقيق النمو ؟
- هل يشمل التغيير المنظمة أم جزء منها ؟

اتبع الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي و كانت عينة الدراسة من 21 فرد و هي كالتالي 05 مديرين 16 رئيس مهندسين مسؤولين في الشركة .

الأدوات المستخدمة في الدراسة هي استمارة الاستبيان و الأساليب الإحصائية spss .

أهم النتائج المتوصل إليها :

- شهدت الشركة تغيرات بيئية كبيرة و متسارعة خلال العقد الأخير من الزمن في الوقت الذي كان على الشركة الاستمرار في القيام بدور فعال من أجل النهوض في عماليتها بما يؤدي إلى تكيفها و التغيرات السريعة الحاصلة في مختلف الميادين .

- أثرت التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية على جوانب معينة في الشركة في حين لم يكن تأثيرها مباشر على عناصر أخرى .

- من بين مسببات التغيرات تغيرات التي أجزتها هو رغبتها في إدامة استمرار الحياة .

● مناقشة الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية:

إن للدراسات السابقة أهمية معتبرة للباحث، لما لها من أهمية و مرتكزات يعتمد عليها في بناء بحثه و تركيبه من ناحية الإطار و المعلومات، فالدراسات التي تناولها الباحث كلها تصب في مصب واحد و هو إدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي ، و اتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع إدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي ، تعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين ، وقد تبين مايلي:

- أن كل من هذه قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي سعياً لفهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهومين ، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده و بذلك استطاعت أن تفسر ما يحيط بهذين المفهومين من غموض و تأكيد اجرائيته و واقعيته و ترجمة عناصرهما و مفرداتهما بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري ، و جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي ، و أساليب إحصائية متعددة لتحليل و تفسير البيانات و ذلك لاختلاف مواضيع و أهداف الدراسة ، إلا أن معظمها استخدم برنامج الزمر الإحصائية. أما من حيث المنهج وأداة الدراسة فقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تتشابه مع جميع الدراسات السابقة.

- ساهمت الدراسات السابقة في اختيار و تحديد الباحث للأساليب الإحصائية المناسبة مع متطلبات البحث ، و استفاد الباحث من اختيار منهج البحث حيث اختار الباحث المنهج الوصفي و كذلك في اختيار عينة البحث ، و في كيفية الحصول على بيانات الاستبيان و أدوات دراسة متغيرات البحث كما أن محاور الاستبيان في هذه الدراسة مختلفة عن باقي الدراسات.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة و في مقارنة النتائج التي وردت في الدراسات السابقة، بما سوف تفسر عنه نتائج الدراسة الحالية.

- ساهمت مختلف الدراسات السابقة في عملية تحديد و صياغة مشكلة البحث بأبعادها و جوانبها المختلفة وأهم مفرداتها و تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة :

1.1- إدارة الموارد البشرية :

أ/ لغة :

- الإدارة : أداره ، تعاطاه ، أدار الشيء ، تولى الأمر على حسن عمله ، أداره ، جعله يدور ، أدار الأوامر أو الرأي ، أحاط به ، أدار الشيء عليه ، حاول إلزامه إياه ، أدار المؤسسة ، أداره عنه أي صرفه عنه . (مسعود جبران ، 2003 ، ص 45)
- الموارد : المورد ، المنهل ، الطريق : مصدر الرزق ، جمع موارد ، و الموردة : الطريق إلى الماء ، يقال : الوَرَدَ : الطريق الجريء . (هاشم إسماعيل : دون سنة النشر ، ص 198)
- البشرية : اسم مؤنث منسوب إلى بشر (كتل بشرية) ، ثروة بشرية يراد بها الناس . (أحمد مختار عمر : 2008 ، ص 208)

ب/ اصطلاحاً :

- الإدارة : عرف "صلاح الدين جوهر" الإدارة : بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية ، و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن . (إبراهيم عبد الهادي محمد : دون سنة النشر ، ص 26)
- الموارد البشرية : يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات و المعارف و الذين يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة . (علاء الدين يوسف : 2004 ، ص 103)
- أما إدارة الموارد البشرية : فتعرف بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها و مصلحتهم ، و تراقبهم و تسهر عليهم لنجاحها و نجاحهم . (مؤيد سعيد السالم : 2006 ، ص 5)
- كما أنها تعرف بالإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة ، لتحقيق أهدافها الموازاة مع تحقيق أهداف الفرد . (بسيوني محمد البرادعي : 2005 ، ص 5)
- هي النشاطات الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية . (جمال الدين محمد المرسي : 2006 ، ص 16)

ج/التعريف الإجرائي: هو ذلك الفرع من النظام الكلي للمؤسسة التي تعني بالعنصر البشري وتعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم وتراقبهم وتسهر عليهم حتى تضمن النجاح لهم ولها ، من خلال حسن اختيارهم وتدريبهم وتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية لهم.

2.1- التغيير :

أ/لغة:

التغيير هو مشتق من الفعل غير، وغير الشيء بدل به غيره، وجعله على ما كان عليه . (ابن منظور : بدون سنة النشر ، ص 5)

ب/اصطلاحاً:

هو كل طارئ يطرأ على موقف إنساني معين كان من قبل يتصف بطابع من النظام و التواتر و الانسجام، والتغيير التنظيمي عند "يوسف سعدون" هو ذلك التغيير الذي يشمل كل التحولات، والتعديلات التي تطرأ على الأوضاع التنظيمية في فترات متلاحقة سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذا تحقيق التكيف مع البيئة و المحيط. (يوسف سعدون: 2005، ص5)

التغيير للتنظيمي :

التغيير التنظيمي هو عملية تعديل تهدف إلى زيادة كفاءة التنظيم، و ينتج عنها تغير في مختلف قطاعات التنظيم بناء على التغيرات البيئية، فان معظم المنظمات تتغير بطريقة ما. (علي السلمي: 1975 ص237)

وقد عرف "حسن إبراهيم بلوط" التغيير التنظيمي بأنه ذلك التبديل الملموس الذي يطال أجزاء المؤسسة ، إذ يشمل تعديلاً في الهيكل التنظيمي، أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسة ، أو في سياسات العمالة، كما قد يشمل توزيع ونشر وجدولة الموارد فإرضاء على المؤسسة التأقلم والمواجهة . (حسن إبراهيم بلوط: 2005 ص331)

ج/التعريف الإجرائي : هو عملية تنظيمية تقوم بها المؤسسة بغية إجراء تعديل جوهري في بعض أجزاء التنظيم أو كله، تهدف من ورائه إلى الانتقال من مرحلة أفضل تتوافق والعناصر الداخلية للمؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية لها .

2- الإشكالية :

تعتبر المؤسسات الرياضية شخصية معنوية و كيان جامع للأفراد في المحيط الاجتماعي على أداء أعمال و نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بها حيث تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا من أجل أداء مهام و تقديم خدمات . و الأکید نجاح أو فشل أي مشروع رياضي متوقف على تضافر جهود جميع الأطراف التي لها صلة بالمجال الرياضي ، سواء من قريب أو من بعيد ، فلا يمكن حصر أي نجاح أو فشل على عنصر أو طرف واحد فقط ، إذا كانت الحاجة ملحة إلى تنسيق جهود كل الأطراف و رص صفوفها ، و تفعيل أدائها و الارتقاء به لتحقيق الأهداف المرجوة . (رشيد واضح : 2002 ، ص 25)

و إن هذه المؤسسات تسعى لتحقيق التنمية و البلوغ لأهدافها ، و لا جدوى من أي جهود تبذل ما لم يتم بداية توجيه هذه الجهود ، و هذا يستلزم ضرورة وجود إدارات متخصصة يشرف عليها مدراء متخصصين في مجالات عملهم مثل : إدارة الإنتاج ، إدارة التسويق ، إدارة الموارد البشرية .

لقد كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في الماضي على أنها وحدة إدارية منفذة تحتل مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا ، و لها طابع روتيني . و مع بداية القرن الحالي أصبح العمل في المؤسسات الرياضية يعتمد على المورد البشري ، فنجاح أي مؤسسة رياضية يعزي - بدرجة أولى - إلى ما تملكه من موارد بشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري و هذا ما أدى إلى ضرورة خلق إدارة الموارد البشرية ، فهي ليست وليدة الساعة إنما نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى الثورة الصناعية و ما أفرزته على التنظيمات الصناعية في ظهور الحاجة إلى إدارة متخصصة ترعى شؤون العمال . و كذلك إلى الحركات العلمية و التي من خلال دراستها جعلت الإنسان محور اهتمام كما اهتمت بالتنظيم و العمل إضافة إلى تجارهم التي كان لها دور كبير فيما بعد في وجود من ينظم الأفراد داخل المؤسسات الرياضية من خلال إدارة متخصصة تسعى لتحقيق أهداف العمال بالتوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية . (عمر وصفي عقيلي : 2005 ، ص 25)

فإدارة الموارد البشرية بين - وجهتي النظر - التقليدية و الحديثة قد حققت تطورا ملحوظا فبالنسبة لوظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة النظر التقليدية كانت تركز على المسائل المحدودة الخاصة بتسجيل كافة الإجراءات الوظيفية التي تحدث خلال حياة العاملين الوظيفية ، و حفظ سجلات و ملفات خدمتهم في المؤسسة الرياضية ، و القيام بتنفيذ كافة القوانين و تنفيذ الأنظمة الصادرة عن الدولة في هذا المجال ، إضافة إلى وضع أنظمة التدريب و النقل و الترقية . و يمكن القول هنا أن هذه النظرة لإدارة الموارد البشرية تعتبر ضيقة و قاصرة على عكس وجهة النظر الحديثة التي يمكن القول أنها احتلت مكانة استراتيجية هامة من خلال وظائفها التي تعتبر أهم و أشمل مونها تضع القواعد و الأسس التي تنظم الحياة الوظيفية للمورد البشري و كيفية التعامل معه ، و الاستفادة منه باعتباره نشاطها يبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المؤسسة الرياضية ، و ذلك لتنظيم عملهم مع المؤسسة الرياضية . و بهدف تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى لها من خلال تحليل الوظائف عبر تحديد العوامل المرتبطة بواجبات و مسؤوليات كل وظيفة ، و جمع بيانات عنها بما يسهل

عملية الوصف ، إضافة إلى أنها تقوم بتحديد احتياجاتها من موارد بشرية ، و ذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد وظائف و مواصفات لشغل الوظيفة من خلال عملية الاستقطاب ثم الاختيار و التعيين ، إضافة إلى وظيفة التدريب التي تهدف من ورائها لرفع الموارد البشرية من أجل تطوير أدائهم .

من خلال هذا يتبين أن تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية لم تكن صدفة ، و إنما كان استجابة لمتغيرات بيئية داخلية و خارجية ، فلا يمكن إغفال مساهمات هذه الأخيرة في تطوير محتوى و تطبيقات إدارة الموارد البشرية . و هذا ما معناه أن مستقبل المؤسسات يعتمد على قدرتها على إجراء التغيير باعتبارها نظام مفتوح و متفاعل مع البيئة الخارجية يؤثر و يتأثر بها ، و طبقا لنظرية النظم فإن المؤسسة ليست في حالة ثبات و سكون ، و إنما تتغير لتحقيق البقاء و الاستمرار . و حتى تحقق و تجسد عملية التغيير التنظيمي ، و يجب عليها أولا التهيئة النفسية للموارد البشرية ما يحقق الخروج من حالة الاستقرار الحالية و هذا بغية أن تكون مستعدة لتقبل التغيير من خلال التزود بالمعلومات و البيانات اللازمة لتصل في الأخير إلى حالة من الاستقرار الذهني لدى الموارد البشرية و هذا كله تفاديا لمقاومة التغيير . (محمود أبو بكر : 2004 ، ص 189 ، 190)

و بما أن محيط المؤسسة الرياضية أصبح يتسم بالحركية و الديناميكية ، فقد أصبح لزاما على المؤسسة أن تجد الوسيلة الدائمة التي تمكنها من التجديد و التأقلم ، و التخطيط لإحداث التغيير التنظيمي الذي يمكن أن نلمسه من خلال عدة أنماط منها : التغيير التكنولوجي الذي يكون نتيجة لنشاط جديد ، و يشمل تبديل وسائل الإنتاج أو التعديل في تدفق العمل ، أو إدخال آلات و معدات جديدة و هذا ما له علاقة بوظيفة التدريب . و نتيجة التغيير الذي قد يحصل في استراتيجية المؤسسة يحصل التغيير الهيكلي و الذي يشمل القيام بإعادة التصميم المتعلق بوظيفة ما ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النمط من التغيير قد يكون شاملا أو جزئيا ، و لذا من الضروري إجراء تغيير في المستويات العليا أو الدنيا لهيكل المؤسسة الرياضية ، و إلا ستكون هناك آثار سلبية تنعكس على استمرارها . و يرتبط تحقيق التغيير الهيكلي بوظيفة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية ، لأن فاعلية التغيير ترتبط بدرجة إسهام الموارد البشرية باعتبار أن التغيير التنظيمي يشملها بشكل أساسي و هذا لأجل تعديل أو تغيير سلوكياتهم و التركيز على ما يكون من قدرات و مواهب ، و توظيفها في الأعمال التي تسعى المؤسسة الرياضية لتحقيقها ، و هذا من خلال التغيير الفني الذي له صلة مباشرة بعملية توصيف الوظائف . (محمد بن يوسف النمران العليات : 2006 ، ص 43)

و يمكن القول هنا أن أهداف المؤسسة الرياضية لا يمكن لها أن تتحقق إلا إذا كان هناك تكييف بين إدارة الموارد البشرية كجهاز فعال من جهة ، و بين المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية من جهة أخرى . و هذا ما تسعى هذه الدراسة للكشف عنه من خلال طرح التساؤل التالي :

– هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

و منه تدرج الأسئلة الفرعية التالية :

- هل لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة ؟
- هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟
- هل لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ؟

3- أهداف الدراسة :

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة.
- إبراز دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة .
- إبراز دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.
- التعرف على دور عملية توصيف الوظائف في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة .

4- أهمية الدراسة :

إن إدارة الموارد البشرية هي محرك المؤسسة ، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، إذ تقوم بدور هام في المؤسسة ، وذلك بتنظيم و تنسيق الجهود و نشاطات العاملين و ربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خاصة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية بما يميزها من تعقد و تغيير و هذا نظرا لديناميكية ، و التغيرات المتزايدة و المختلفة في المجالات السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، و التكنولوجية و منها العولمة ، تشريعات العمل ، تطور البحوث و التكنولوجيا ، و الثورة المعلوماتية التي تتطلب إحداث تغيير جوهري ، و مستمر ، و من هنا زاد اهتمام الدول و المؤسسات بإحداث تغييرات في المؤسسة خلال السنوات الأخيرة لمواكبة التغيرات السريعة ، و مواجهة المنافسة الحادة و تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق تكييف الأفراد و المؤسسات مع التجديد الحاصل .

5- الفرضيات :

الفرضية العامة :

- لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة.

الفرضيات الجزئية :

- لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.
- لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.
- لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

انطلاقاً من دراستي لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية، سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقاً و ذلك بإثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها، لهذا عمد الباحث إلى وضع خطة تجلت معالمها على النحو التالي:

هذا الفصل سيخصص للطريقة المنهجية المستخدمة في البحث و الإجراءات الميدانية أبرز من خلاله منهج البحث الذي سوف يستخدمه، ضبط متغيرات البحث إجرائياً و من ثم التطرق إلى مجتمع و عينة الدراسة و شرح لأدوات البحث المعتمدة في جمع البيانات و المعلومات وكذلك إجراءات التطبيق الميداني للدراسة و الأساليب الإحصائية، دراسة صدق و ثبات الأدوات التي سيتم توظيفها و إيضاح أهم القواعد و الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها حين التنفيذ.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة بالاطلاع على دراسته أو الاطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية. (رشيد زرواتي، 2002، ص 23)

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة .

و في هذه الدراسة التي تناولنا فيها " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية "، دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة "، حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كتابية (استبيان) مع بعض موظفي مصالح مديرية الشباب و الرياضة، مع الاطلاع على الوثائق المتعلقة بها . وقد تم توزيع 05 استمارات للدراسة الاستطلاعية، و اشتملت هذه الدراسة على عدة خطوات هي :

- التعرف على مصالح مديرية الشباب و الرياضة.
- التعرف على مجتمع الدراسة
- معرفة مدى ملائمة أداة الاستبيان مع مجتمع الدراسة .
- التعرف على ميدان تطبيق و إجراء هذه الدراسة .
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة .

2- المنهج المتبع في الدراسة:

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكن أن يتوصل إلى نتائج صادقة و موضوعية ما لم يعتمد على منهج معين، فالمنهج هو الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه (رشيد زرواتي، 2002، مرجع سابق، ص 191)

و قد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث و يفسر و يقيم أملاً في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة .

3- مجتمع و عينة الدراسة:

لكي تكون الدراسة مقبولة و قابلة للإنجاز لابد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد دراسته وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع، ومجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة و البالغ عددهم 35 موظف حسب المعلومات التي تحصلت عليها من خلال الدراسة الاستطلاعية .

و مجتمع الدراسة كما يعرفه عبيدات ذوقان : بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها ، و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.(عبيدات ذوقان و أخرون،2001،ص131) أما العينة فهي من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية و الهدف الأساسي للحصول على معلومات و بيانات على المجتمع الأصلي للبحث ، حسب ما قاله محمد حسن علاوي أن ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتخلص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة(محمد حسن علاوي،1999،ص134)

حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ، و ذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة و الذي يقدر كما ذكرنا سابقا 35 موظف ، و هذا ما سهل توزيع الاستبيان على جميع العاملين، و تكونت عينة الدراسة من 30 موظف

❖ ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل و الآخر تابع.

المتغير المستقل : إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع: التغيير التنظيمي

4- أدوات جمع البيانات و المعلومات :

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية ، و يمكن تعريفها بأنها : عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملأها مباشرة و تسمى الاستبيان ، يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة، و قد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي(محمد حسن علاوي ،مرجع سابق،1999،ص22)

من خلال الدراسات السابقة انطلق الباحث من إعداد استبانة حول الموضوع "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية " و التي تعد الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب .

وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور، وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** و يتضمن أسئلة تدور حول " لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة " و قد اشتمل هذا المحور على 10 أسئلة.
- **المحور الثاني:** و يتضمن أسئلة تدور حول "لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الميكلي بمديرية الشباب و الرياضة " وقد اشتمل هذا المحور على 09 أسئلة
- **المحور الثالث:** و يتضمن أسئلة تدور حول "عملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة " وقد اشتمل هذا المحور على 11 أسئلة .

الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة

تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أولاً : **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي لأسئلة المقياس، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

01 صدق الظاهري :

ويقوم على فكرة مدى مناسبة أسئلة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين (05 أساتذة) من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة .

02 صدق الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان: مدى اتساق جميع أسئلة الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط 'بيرسون' بين كل سؤال من أسئلة المحور والدرجة الكلية المحور نفسه على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 05 الفرد.

1-2- صدق الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الأول : لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي

بمديرية الشباب و الرياضة

01- الجدول رقم (01) يوضح الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الأول

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	النتيجة
1	هل خضع العاملين لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,898	يوجد ارتباط دال إحصائيا
2	هل التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟	0,816	يوجد ارتباط دال إحصائيا
3	هل ترتبط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) ؟	0,921	يوجد ارتباط دال إحصائيا
4	هل ترى مدة التدريب كافية للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,884	يوجد ارتباط دال إحصائيا
5	ما هو الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,994	يوجد ارتباط دال إحصائيا
6	هل أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,914	يوجد ارتباط دال إحصائيا
7	هل تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي ؟	0,835	يوجد ارتباط دال إحصائيا
08	هل تتلاءم برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,884	يوجد ارتباط دال إحصائيا
9	هل تواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب ؟	0,885	يوجد ارتباط دال إحصائيا
10	هل ترى بعد تقييمك لعملية التدريب أنها ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة	0.896	يوجد ارتباط دال إحصائيا
<p>قيمة r الجدولية : 0.811 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4 // درجة الحرية = $n - 1 = 5 - 1 = 4$</p> <p>دال إحصائيا : معناه توجد علاقة بين السؤال والمحور الذي تنتمي إليه</p>			

✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع أسئلة ترتبط مع المحور الأول : لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة. أي أن أسئلته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل سؤال من أسئلته أكبر من قيمة r الجدولية، أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر أسئلة المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02- صدق الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثاني : لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية

الشباب و الرياضة

الجدول رقم (02) يوضح الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثاني

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	النتيجة
11	هل لديكم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة ؟	0,902	يوجد ارتباط دال إحصائيا
12	هل استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في بنجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,963	يوجد ارتباط دال إحصائيا
13	من أين تحصل المؤسسة على مواردها البشرية ؟	0902	يوجد ارتباط دال إحصائيا
14	هل الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة ؟	0825	يوجد ارتباط دال إحصائيا
15	على أي أساس يتم اختياركم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة ؟	0,884	يوجد ارتباط دال إحصائيا
16	هل المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,884	يوجد ارتباط دال إحصائيا
17	هل تتضمن برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المؤسسة ؟	0,888	يوجد ارتباط دال إحصائيا
18	هل أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة ؟	0,810	يوجد ارتباط دال إحصائيا
19	هل برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة ؟	0,920	يوجد ارتباط دال إحصائيا
<p>قيمة r الجدولية : 0.811 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4 // درجة الحرية = ن -1 = 5-1 = 4 دال إحصائيا : معناه توجد علاقة بين السؤال والمحور الذي تنتمي إليه</p>			

✓ قاعدة : إذا كانت I المحسوبة أكبر من I الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

03- يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع أسئلة ترتبط مع المحور الثاني : لتخطيط الموارد البشرية دور في

تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة

أي أن أسئلته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل سؤال من أسئلته أكبر من قيمة I الجدولية

في جميع أسئلة: أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر أسئلة محور **المحور الثاني** : صادقة ومنتسقة داخليا، لما وضعت

لقياسه

04- صدق الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثالث : لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني

بمديرية الشباب و الرياضة

الجدول رقم (03) يوضح الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثالث

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	النتيجة
20	هل يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,888	يوجد ارتباط دال إحصائيا
21	هل يوجد في مؤسستكم ما يسمى بطاقات التوصيف ؟	0,810	يوجد ارتباط دال إحصائيا
22	هل تم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,963	يوجد ارتباط دال إحصائيا
23	هل كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلية ؟	0,930	يوجد ارتباط دال إحصائيا
24	هل هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,888	يوجد ارتباط دال إحصائيا
25	هل وضوح الأدوار يساهم في تحقيق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,845	يوجد ارتباط دال إحصائيا
26	هل التغيير الهيكلية يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,951	يوجد ارتباط دال إحصائيا
27	هل تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف ؟	0,987	يوجد ارتباط دال إحصائيا
28	هل وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,822	يوجد ارتباط دال إحصائيا
29	هل وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة ؟	0,964	يوجد ارتباط دال إحصائيا
30	هل طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة ؟	0,852	يوجد ارتباط دال إحصائيا
<p>قيمة r الجدولية : 0.811 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4 // درجة الحرية = ن -1 = 5-1 = 4 دال إحصائيا : معناه توجد علاقة بين السؤال والمحور الذي تنتمي إليه</p>			

✓ قاعدة : إذا كانت I المحسوبة أكبر من I الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع أسئلة ترتبط مع المحور الثالث : لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة أي أن أسئلته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل سؤال من أسئلته أكبر من قيمة I الجدولية ، في جميع أسئلته : أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر أسئلة المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

03 صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لأسئلة الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (04): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	معامل الارتباط	محاو الاستبيان	
دال	0,896	المحور الأول : بيانات خاصة بالتدريب و علاقته بتحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة	1
دال	0,877	المحور الثاني : بيانات خاصة بتخطيط الموارد البشرية و علاقته بالتغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.	2
دال	0,812	المحور الثالث : بيانات خاصة بتوصيف الوظائف و علاقته بالتغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة	3
محاو الاستبيان			
قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 4 // قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4			

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لأسئلة الاستبيان دالة إحصائياً، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه

ثانياً : ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول رقم (05) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (05) : يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

النتيجة	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
ثابت	10	0,877	المحور الأول : بيانات خاصة بالتدريب و علاقته بتحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة
ثابت	10	0,877	المحور الثاني : بيانات خاصة بتخطيط الموارد البشرية و علاقته بالتغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.
ثابت	10	0,877	المحور الثالث : بيانات خاصة بتوصيف الوظائف و علاقته بالتغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة
ثابت	30	0,877	جميع أسئلة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.877 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما أقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 . ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع أسئلتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

5- إجراءات التطبيق الميداني :

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط استمارة الاستبيان الموجهة الى إداريي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، قام البحث بتحديد أسئلة استمارة الاستبيان التي تناولنا فيها ثلاث محاور ، و هي علي التوالي :

المحور الأول : التدريب الموارد البشرية دور في التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة. و يتضمن 10 أسئلة

المحور الثاني : لتخطيط الموارد البشرية دور في التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة. و يتضمن 09 أسئلة

المحور الثالث : لتوصيف الوظائف في التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة. و يتضمن 11 أسئلة

المجال المكاني : اشتملت دراستنا على عينة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، و البالغ عددها 30 موظف .

المجال الزمني : امتدت فترت الدراسة من اواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة بتاريخ 2016/03/13 وذلك لإجراء دراسة استطلاعية وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ودامت من 2016/04/17 إلى غاية 2016/04/21 .

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

كما قام الطالب بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال : برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V23) ، حيث قام الطالب باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

01- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أسئلة استمارة الاستبيان.

02- التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.

03- اختبار كاي تربيع لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

fo: التكرارات المشاهدة

fe: التكرارات النظرية وهي ناتج قسمة مجموع التكرارات المشاهدة على عدد فئات المتغير النوعي وهي نفسها بالنسبة لكل الخانات .

✓ والقاعدة العامة في تحليل إجابة أفراد العينة الدراسة أي في دلالة الإحصائية لإجابات على العبارات

الاستبيان في وجود فروق بين الإجابات

دالة إذا كان ك₂ المحسوبة أكبر من ك₂ الجدولة

غير دالة إذا كانت ك₂ المحسوبة أقل من الجدولة

درجة الحرية ل (نعم ، لا) هي : عدد البدائل-1 مثلا هنا 1

درجة الحرية ل (نعم ، لا ، نوعا ما) هي : عدد البدائل-1 مثلا هنا 2

ك₂ الجدولة عند درجة حرية 1 ومستوى الدلالة 0.05 هي 3.84

ك₂ الجدولة عند درجة حرية 2 ومستوى الدلالة 0.05 هي 5.99

الفصل الرابع

عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحاور الاستبيان :

عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة نتطرق أولاً إلى تحليل وعرض بيانات إجابات أفراد العينة على كل سؤال من أسئلة كل محور على حدا باستخدام النسبة المئوية والتكرارات المشاهدة ، والاختبار الإحصائي : كاف تربيع والقاعدة المعتمدة على تبيان وجود فروق في إجابات أفراد العينة على أسئلة محاور الاستبيان أو الدلالة الإحصائية لكل سؤال هي :

✓ دالة إذا كان $كا2$ المحسوبة اكبر من $كا2$ الجدولة أي يوجد اختلاف في إجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار أو أن الطالب متأكد بنسبة 95 % من وجود اختلاف موضوعي بين أفراد العينة في تفضيلهم لبدائل السؤال مع احتمال خطأ 5%.

✓ غير دال إذا كانت $كا2$ المحسوبة اقل من الجدولة لا يوجد اختلاف في إجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار أو أن الطالب متأكد بنسبة 95 % من عدم وجود اختلاف موضوعي بين أفراد العينة في تفضيلهم لبدائل السؤال مع احتمال خطأ 5%.

والمحور التحليل وعرض بيانات كل محور نقوم باختبار الفرضيات باستخدام المتوسط الكلي لكل محور والانحراف المعياري لتبيان مدى تركز إجابات أفراد العينة حول ونقوم بمناقشتها نتائجها ، مستدلين بالجانب النظري و ومقارنة نتائج بالدراسات السابقة.

المحور الأول : بيانات خاصة بالتدريب و علاقته بتحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.

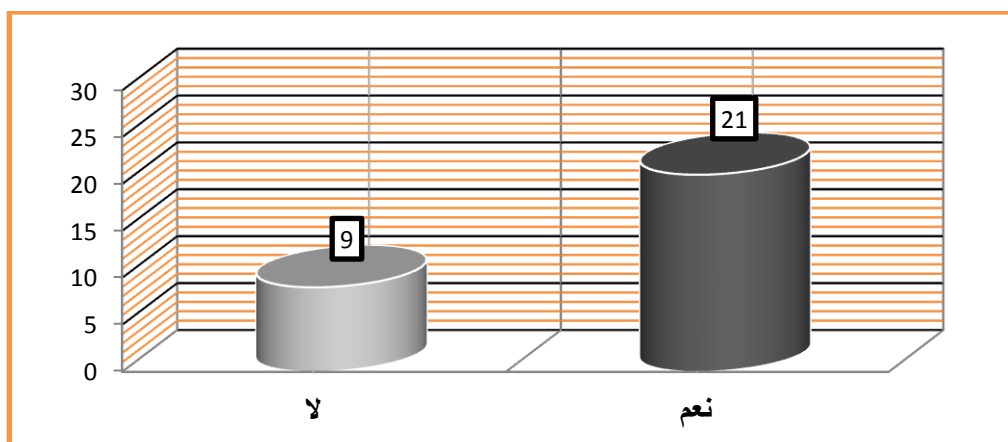
السؤال رقم (01): هل خضع العاملين لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العاملون يخضعون لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة

الجدول رقم (06) : يمثل ما إذا كان العاملون يخضعون لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,028	3.841	4,800	30,00	9	لا
					70,00	21	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (01): رسم بياني يوضح ما إذا كان العاملون يخضعون لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل خضع العاملين لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بـ 21 مشاهدة وبنسبة 70,00 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بـ 9 مشاهدة وبنسبة 30,00 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

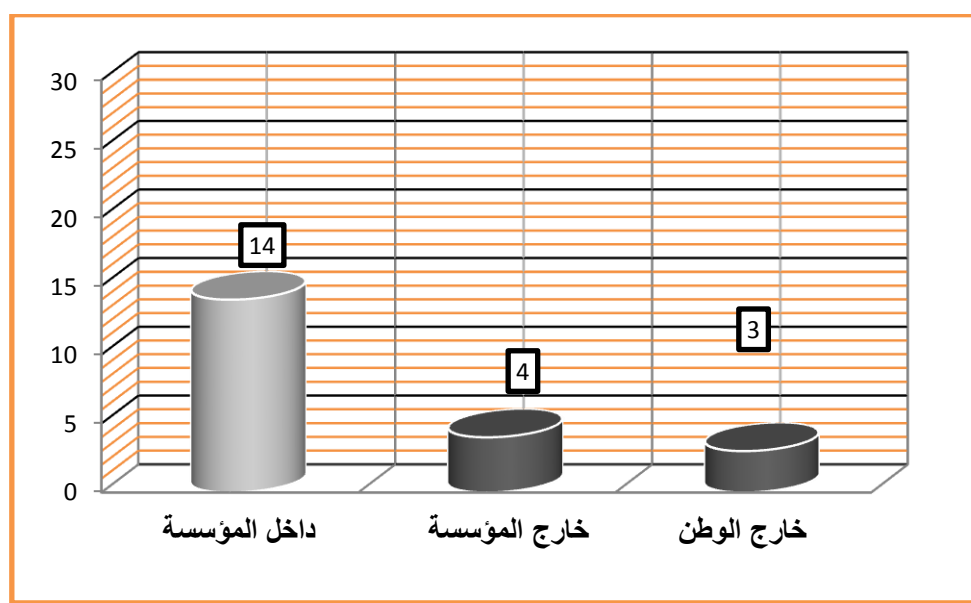
وأن كا² المحسوبة بلغت 4,800 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضا قيمة SIG = 0,028 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 70,00 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 70,00 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : يخضع العاملون لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة

تابع السؤال رقم (01) : إذا كانت الإجابة بنعم أين يتم التدريب ؟
الغرض من السؤال : معرفة مكان التدريب الذي يخضع له العاملين .
الجدول رقم (07) : يوضح مكان التدريب الذي يخضع له العاملين .

الإجابات	التكرارات	%
داخل المؤسسة	14	46,7%
خارج المؤسسة	4	13,3%
خارج الوطن	3	10,0%
المجموع	21	70,0%

الشكل رقم (02) : يمثل مكان التدريب الذي يخضع له العاملين .

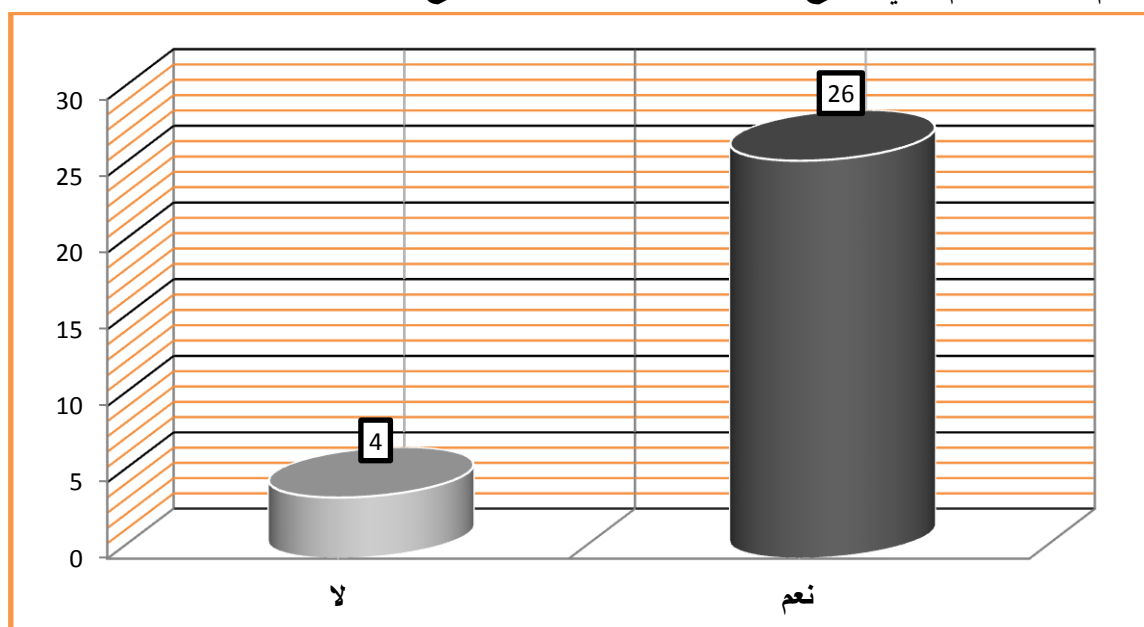


التعليق على الجدول: خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : "أماكن التي يجرون فيها التدريب ؟" كانت لصالح داخل المؤسسة بنسبة 46.70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنسبة 13.30% خارج المؤسسة وبنسبة 10.00% إقامة دورات خارج الوطن ومنه نستنتج أن : إن إدارة المؤسسة محل الدراسة فان الدورات التدريبية داخل المؤسسة أكثر من غيرها سواء خارج المؤسسة أو داخلها.

السؤال رقم (02): هل التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟
 الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية .
 الجدول رقم (08) : يوضح ما إذا كان التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية .

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,000	3.841	16,133	13,33	4	لا
					86,67	26	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (03): رسم بياني يوضح ما إذا كان التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية .

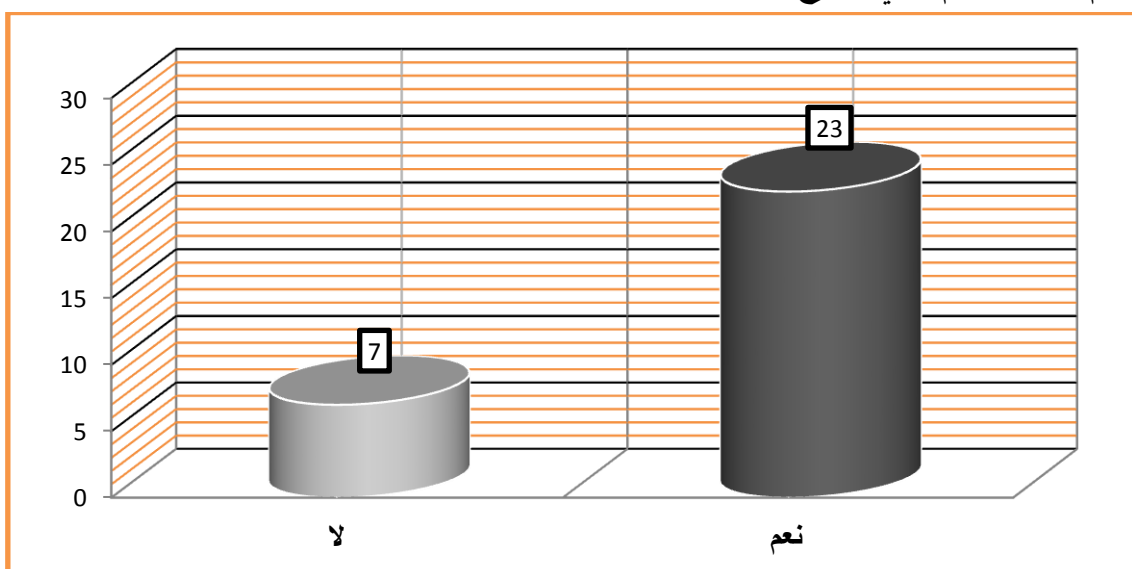


التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 26 ونسبة 86,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 4 ونسبة 13,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.
 وأن كا² المحسوبة بلغت 16,133 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم ونسبة 86,67 %
 الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم ونسبة 86,67 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية

السؤال رقم (03): هل ترتبط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) ؟
 الغرض من السؤال : معرفة ارتباط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) .
 الجدول رقم (09) : يمثل ارتباط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) .

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,003	3.841	8,533	23,33	7	لا
					76,67	23	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (04): رسم بياني يوضح ارتباط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) .

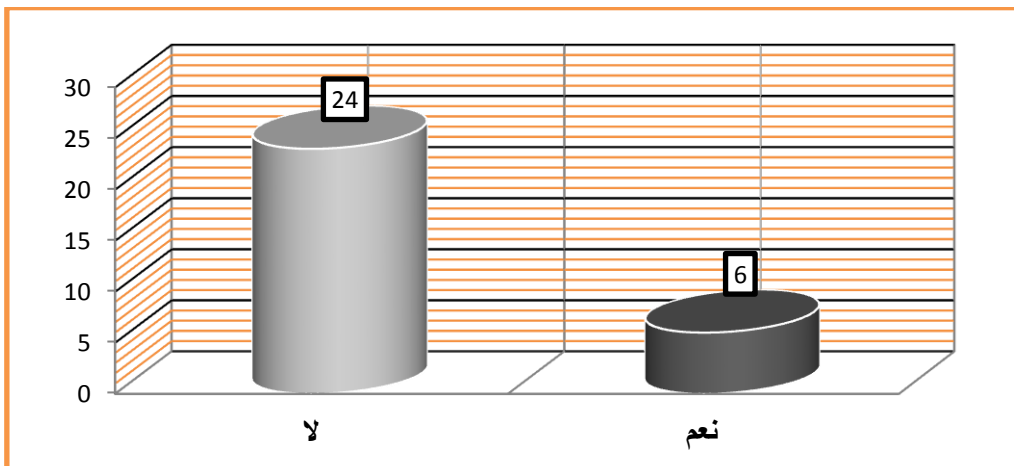


التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل ترتبط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 ونسبة 76,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 7 ونسبة 23,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.
 وأن كا² المحسوبة بلغت 8,533 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,003 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم ونسبة 76,67 %
 الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم ونسبة 76,67 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : ترتبط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة)

السؤال رقم (04): هل ترى مدة التدريب كافية للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة ؟
 الغرض من السؤال : معرفة رأي العاملين في مدة التدريب للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة.
 الجدول رقم (10) : يمثل رأي العاملين في مدة التدريب للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة.

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	24	80,00	3.841	10,800	0,001	1	دال
نعم	6	20,00					
المجموع	30	100.00					

الشكل رقم (05): رسم بياني يوضح رأي العاملين في مدة التدريب للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل ترى مدة التدريب كافية للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح لا بـ 24 مشاهدة وبنسبة 80,00 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح نعم بـ 06 مشاهدة وبنسبة 20,00 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

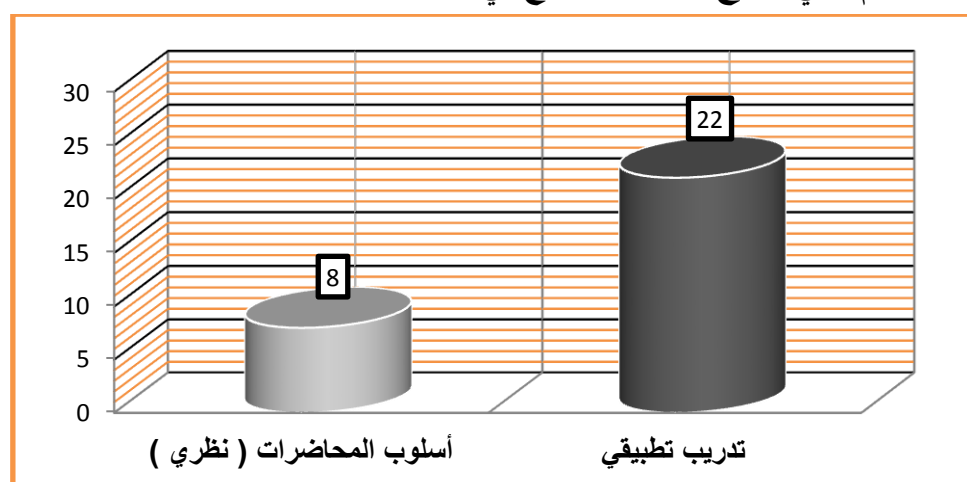
وأن كا² المحسوبة بلغت 10,800 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,001 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : لا وبنسبة 80,00 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه لا وبنسبة 80,00 % في إجاباتهم على السؤال أي لا : مدة التدريب غير كافية للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة

السؤال رقم (05): ما هو الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة ؟
 الغرض من السؤال : معرفة الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة.
 الجدول رقم (11) : يوضح الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,011	3.841	6,533	26,67	8	أسلوب المحاضرات (نظري)
					73,33	22	تدريب تطبيقي (عملي)
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (06): رسم بياني يوضح الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " ما هو الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح تدريب تطبيقي (عملي) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73,33 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أسلوب المحاضرات (نظري) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26,67 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

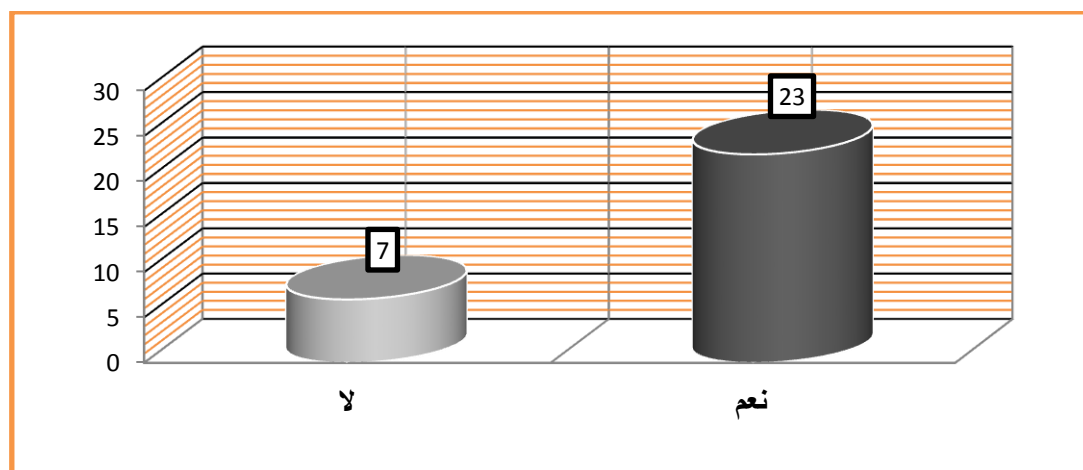
وأن كا² المحسوبة بلغت 6,533 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضا قيمة SIG = 0,011 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : التدريب التطبيقي (عملي) وبنسبة 73,33 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه التدريب التطبيقي (عملي) وبنسبة 73,33 % في إجاباتهم على السؤال أي: الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة هو التدريب التطبيقي (عملي)

السؤال رقم (06): هل أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟
الغرض من السؤال : معرفة أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة.
الجدول رقم (12) : يوضح أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة .

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	7	23,33	3.841	8,533	0,003	1	دال
نعم	23	76,67					
المجموع	30	100,00					

الشكل رقم(07): رسم بياني يوضح أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بـ 23 مشاهدة وبنسبة 76,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بـ 7 مشاهدة وبنسبة 23,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 8,533 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,003 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 76,67 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 76,67 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة

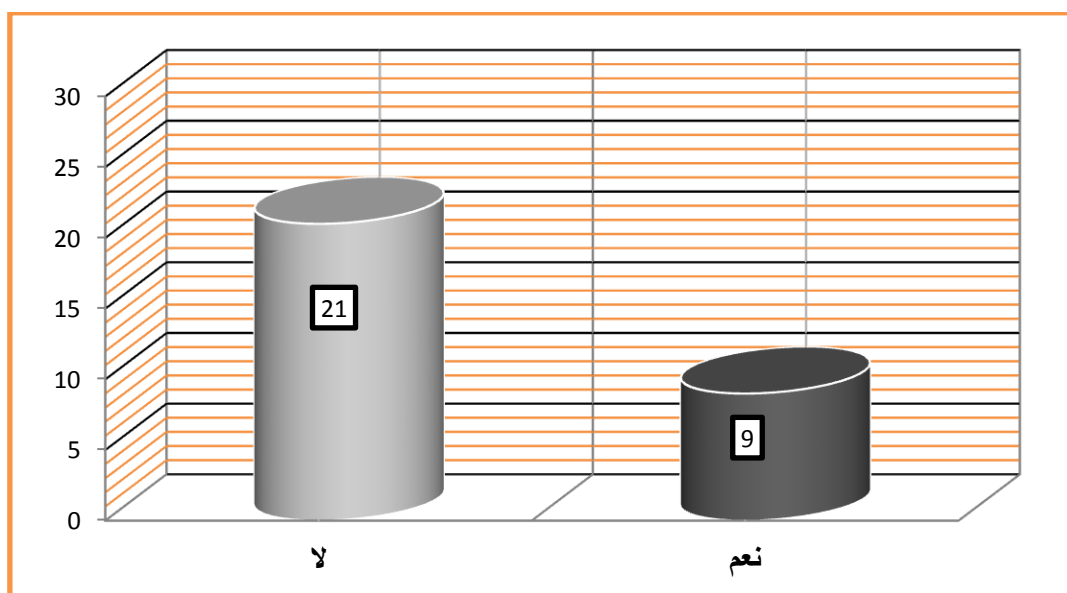
السؤال رقم (07): هل تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي .

الجدول رقم (13) : يوضح ما إذا كان تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي .

الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,028	3.841	4,800	70,00	21	لا
					30,00	9	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (08): رسم بياني يوضح ما إذا كان تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي ؟ " كانت لصالح لا بقيمة مشاهدة 21 وبنسبة 70,00 % بينما بقيت أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح نعم بقيمة مشاهدة 09 وبنسبة 30,00 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

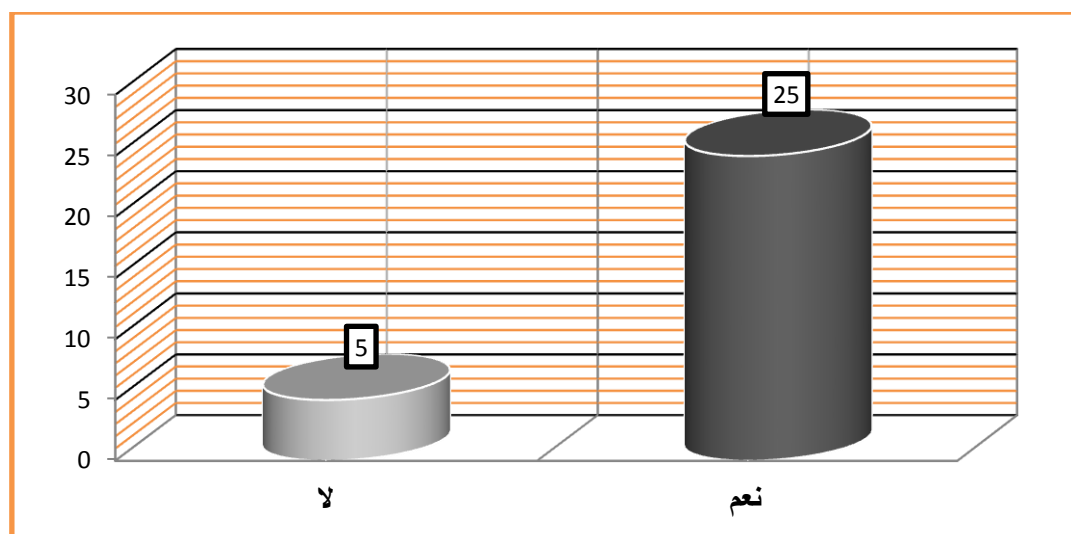
وأن كا² المحسوبة بلغت 4,800 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضا قيمة SIG = 0,028 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : لا وبنسبة 70,00 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه لا وبنسبة 70,00 % في إجاباتهم على السؤال أي لا : تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي

السؤال رقم (08): هل تتلاءم برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة ؟
 الغرض من السؤال : معرفة مدى ملائمة برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة.
 الجدول رقم (14) : يمثل ملائمة برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,000	3.841	13,333	16,67	5	لا
					83,33	25	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (09): رسم بياني يوضح ملائمة برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة



التعليق على الجدول : من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تتلاءم برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 25 وبنسبة 83,33 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16,67 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 13,333 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 83,33 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 83,33 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : تتلاءم برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة

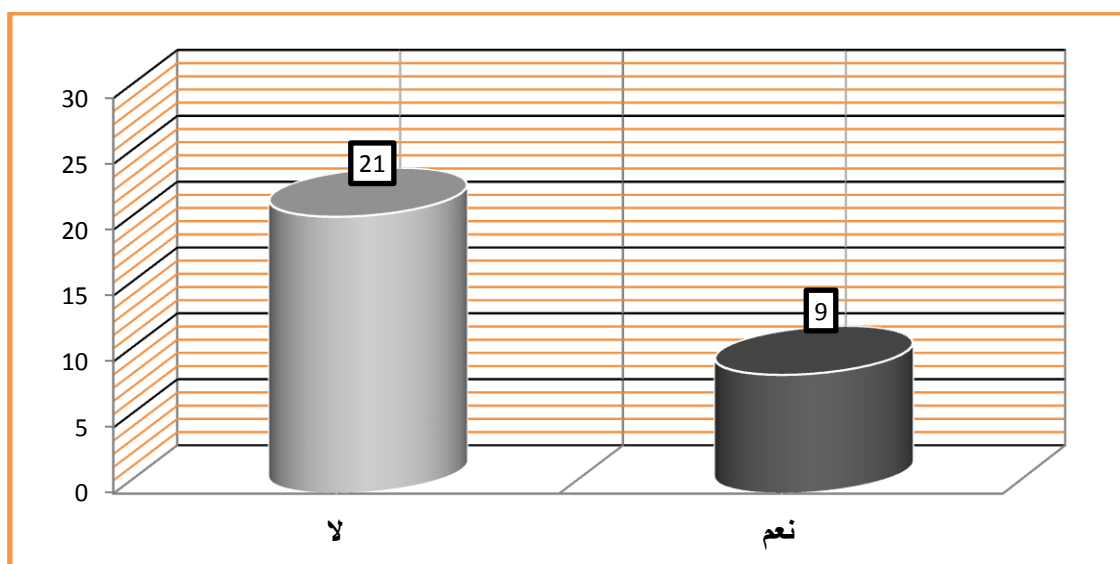
السؤال رقم (09): هل تواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان العاملون يواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب .

الجدول رقم (15) : يمثل ما إذا كان العاملون يواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب .

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	21	70,00	3.841	4,800	0,028	1	دال
نعم	9	30,00					
المجموع	30	100.00					

الشكل رقم (10): رسم بياني يوضح ما إذا كان العاملون يواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب ؟ " كانت لصالح لا بقيمة مشاهدة 21 ونسبة 70,00 % بينما بقيت أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح نعم بقيمة مشاهدة 09 ونسبة 30,00 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 4,800 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,028 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : لا ونسبة 70,00 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه لا ونسبة 70,00 % في إجاباتهم على السؤال أي لا : يواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب

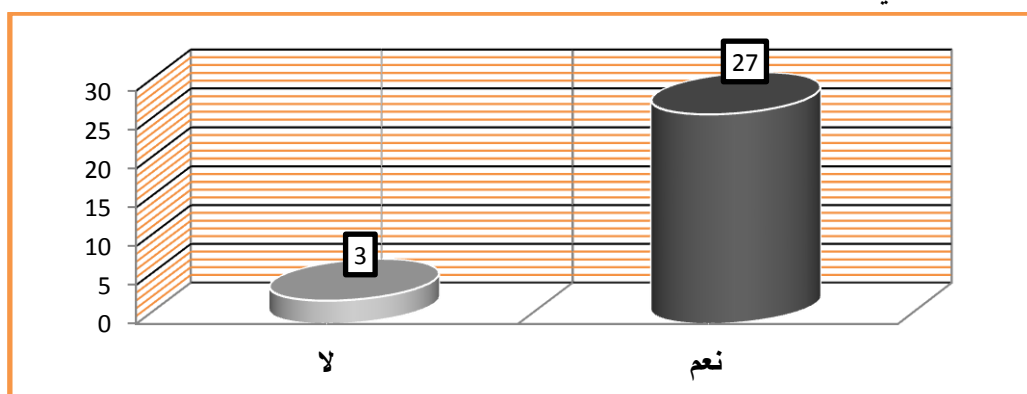
السؤال رقم (10): هل ترى بعد تقييمك لعملية التدريب أنها ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.

الغرض من السؤال : معرفة تقييم العاملين لعملية التدريب فيما إذا كانت ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.

الجدول رقم (16) : يمثل تقييم العاملين لعملية التدريب فيما إذا كانت ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,000	3.841	19,200	10,00	3	لا
					90,00	27	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (11): رسم بياني يوضح تقييم العاملين لعملية التدريب فيما إذا كانت ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : "هل ترى بعد تقييمك لعملية التدريب أنها ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة " كانت لصالح نعم بـ 27 مشاهدة وبنسبة 90,00 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10,00 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 19,200 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر : نعم وبنسبة 90,00 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 90,00 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : هل ترى بعد تقييمك لعملية التدريب أنها ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.

المحور الثاني : بيانات خاصة بتخطيط الموارد البشرية و علاقته بالتغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة

السؤال رقم (11): هل لديكم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة ؟

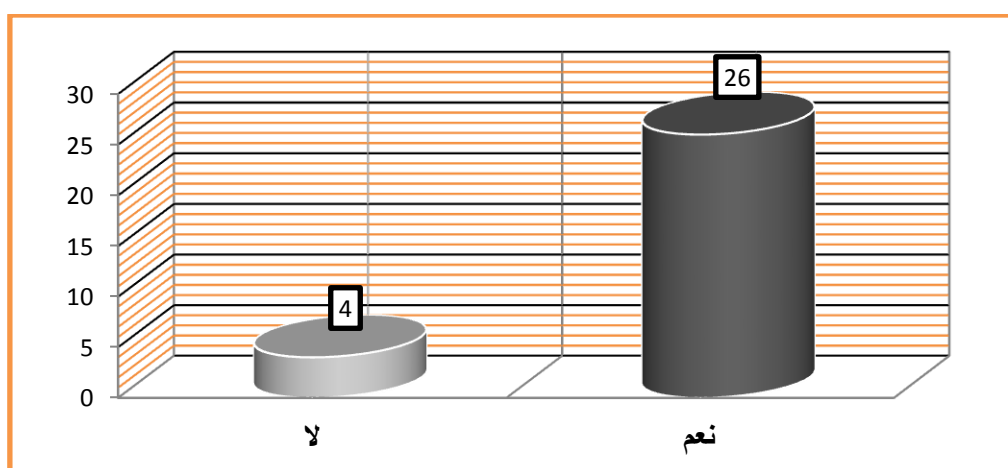
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة.

الجدول رقم (17) : يمثل ما إذا كان هناك نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة.

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	4	13,33	3.841	16,133	0,000	1	دال
نعم	26	86,67					
المجموع	30	100.00					

الشكل رقم (12): رسم بياني يوضح ما إذا كان هناك نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب

و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل لديكم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في المؤسسة الرياضية ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 26 وبنسبة 86,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

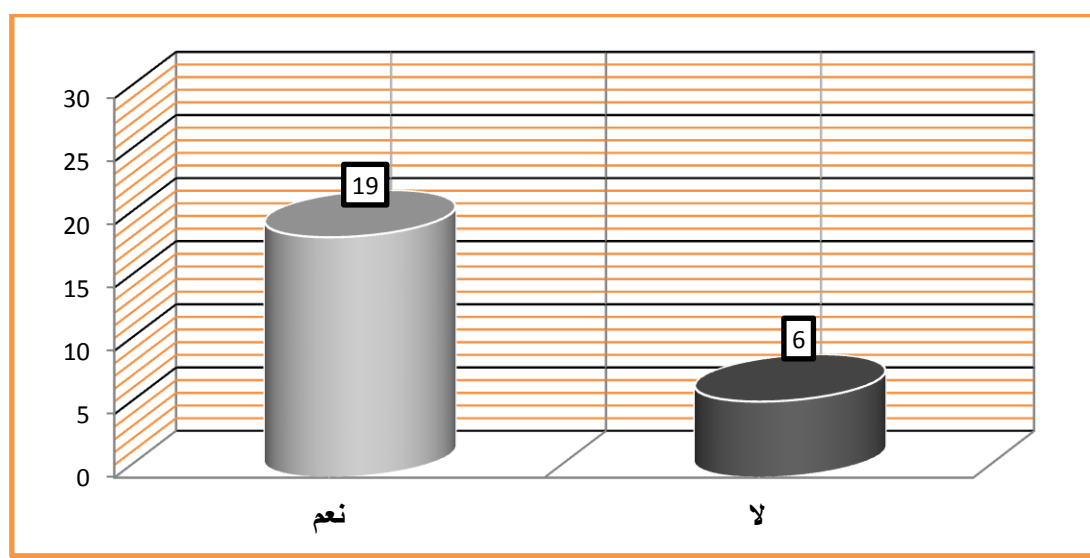
وأن كا² المحسوبة بلغت 16,133 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 86,67 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 86,67 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : لديهم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في المؤسسة الرياضية

تابع السؤال رقم (11): إذا كانت الإجابة بنعم هل تستخدمون هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية ؟
 الغرض من السؤال : معرفة نتائج إجابة أفراد العينة على استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية .
 الجدول رقم (18) : يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية .

الإجابات	التكرارات	%
نعم	18	60,0
لا	8	26,7
المجموع	26	86,67

الشكل رقم (13): رسم بياني يوضح استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية .



التعليق على الجدول: خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : مدى استخدامهم لنظام معلومات خاص بالموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ؟ " كانت لصالح نعم بنسبة 60.00 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لا و بنسبة 26.70%
 ومنه نستنتج أن : إدارة المؤسسة محل الدراسة يستخدمون هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية.

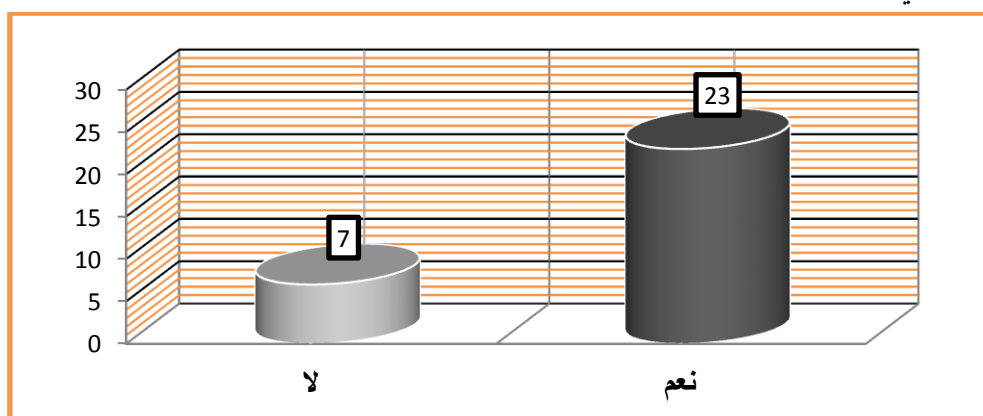
السؤال رقم (12): هل استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

الجدول رقم (19) : يمثل ما إذا كان استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,003	3.841	8,533	23,33	7	لا
					76,67	23	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (14): رسم بياني يوضح ما إذا كان استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بـ 23 مشاهدة وبنسبة 76,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بـ 7 مشاهدة وبنسبة 23,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 8,533 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,003 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 76,67 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 76.67 % في إجاباتهم على السؤال أي: نعم استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة .

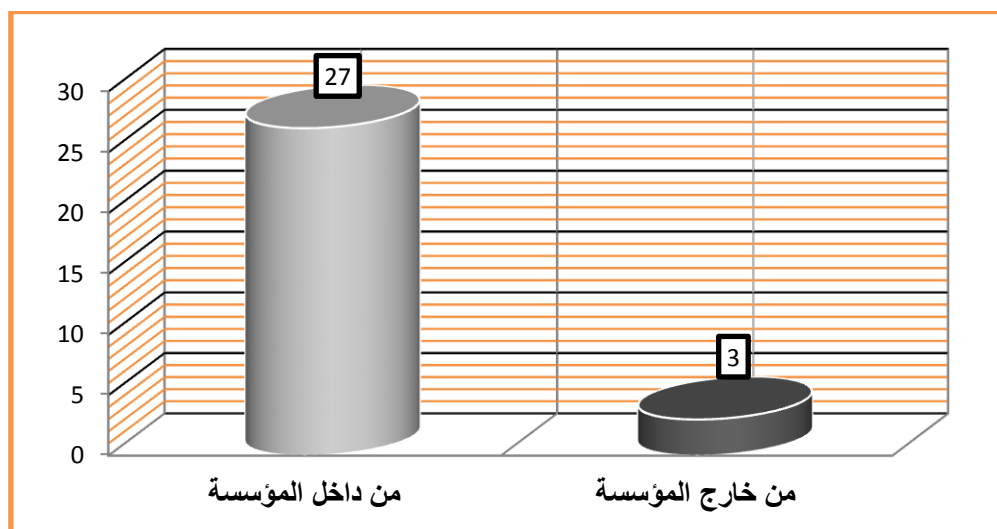
السؤال رقم (13): من أين تتحصل المؤسسة على مواردها البشرية ؟

الغرض من السؤال : معرفة مصادر حصول المؤسسة على مواردها البشرية .

الجدول رقم (20) : يمثل مصادر حصول المؤسسة على مواردها البشرية .

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
من داخل المؤسسة	27	90,00	3.841	19,200	0,000	1	دال
من خارج المؤسسة	3	10,00					
المجموع	30	100.00					

الشكل رقم (15): رسم بياني يوضح مصادر حصول المؤسسة على مواردها البشرية .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " من أين تتحصل المؤسسة على مواردها البشرية ؟ " كانت لصالح من داخل المؤسسة بقيمة مشاهدة 27 ونسبة 90,00 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح من خارج المؤسسة بقيمة مشاهدة 03 ونسبة 10,00 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

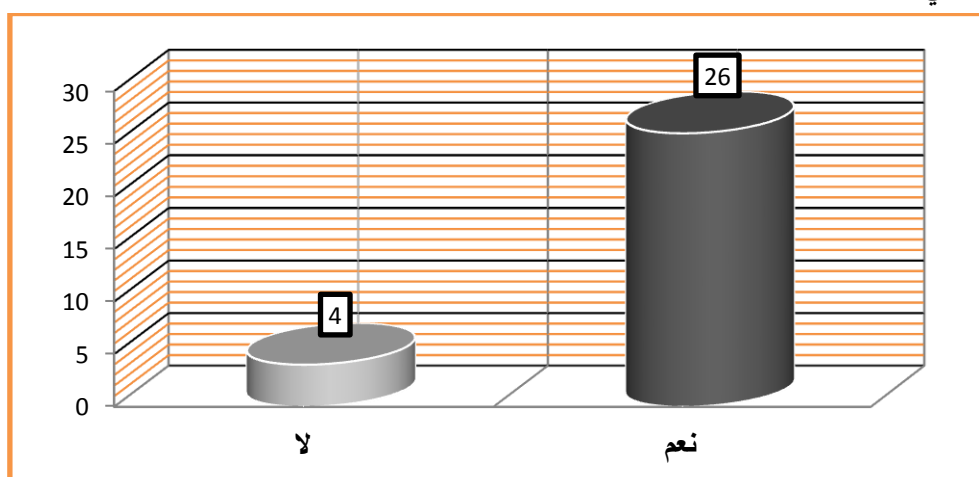
وأن كا² المحسوبة بلغت 19,200 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : من داخل المؤسسة ونسبة 90.00 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه من داخل المؤسسة ونسبة 90.00 % في إجاباتهم على السؤال أي يتحصل المؤسسة على مواردها البشرية من داخل المؤسسة.

السؤال رقم (14): هل الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني ؟
 الغرض من الدراسة : معرفة ما إذا كانت الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني .
 الجدول رقم (21) : يمثل ما إذا كانت الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني .

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,000	3.841	16,133	13,33	4	لا
					86,67	26	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (16): رسم بياني يوضح ما إذا كانت الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني في ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 26 ونسبة 86,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 4 ونسبة 13,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

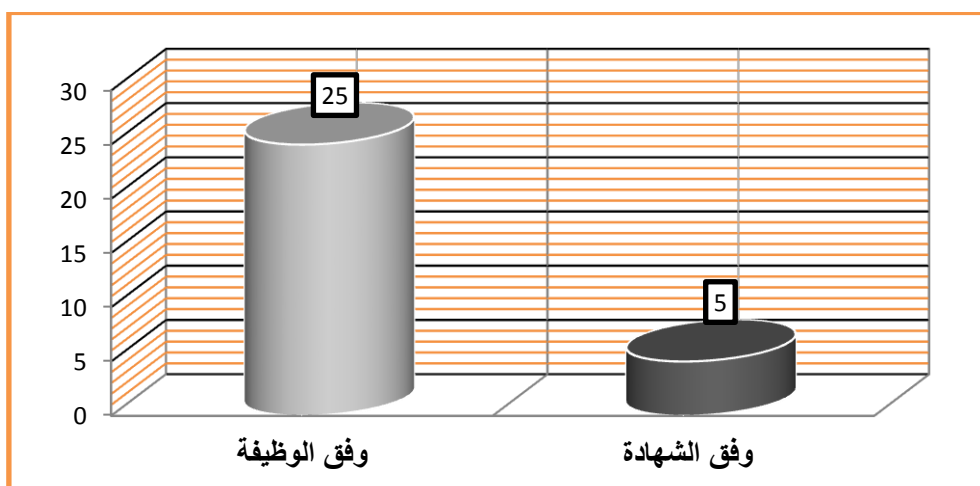
وأن كا² المحسوبة بلغت 16,133 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضا قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم ونسبة 86.67%
 الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم ونسبة 13,33 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني .

السؤال رقم (15): على أي أساس يتم اختيار كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة ؟
الغرض من السؤال : معرفة كيفية اختيار كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة.

الجدول رقم (22) : يمثل كيفية اختيار كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0,000	3.841	13,333	83,33	25	وفق الوظيفة
					16,67	5	وفق الشهادة
					00	00	وفق المهارات
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (17):. رسم بياني يوضح كيفية اختيار كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " على أي أساس يتم اختيار كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح وفق الوظيفة بقيمة مشاهدة 25 وبنسبة 83,33 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح وفق الشهادة بقيمة مشاهدة وبنسبة 16,67 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 13,333 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : وفق الوظيفة وبنسبة 83.33%

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه وفق الوظيفة وبنسبة 83.33 % في إجاباتهم على السؤال أي ان أساس الذي يتم اختيارهم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها بمديرية الشباب و الرياضة هو اساس : وفق الوظيفة

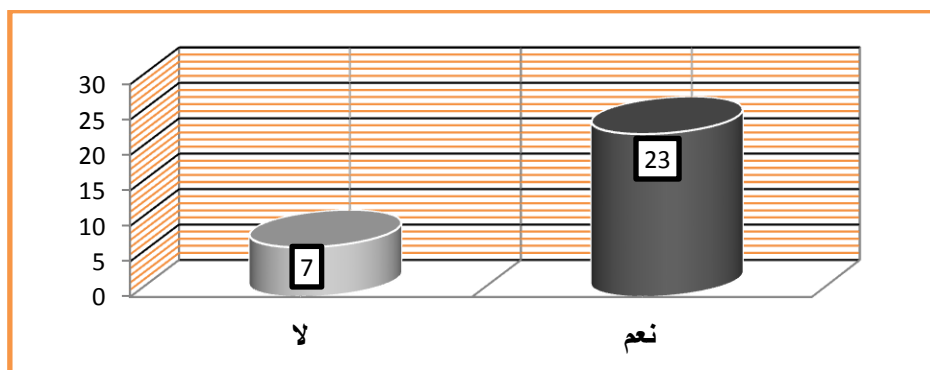
السؤال رقم (16): هل المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة.

الجدول رقم (23) : يمثل ما إذا كانت المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة .

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,003	3.841	8,533	23,33	7	لا
					76,67	23	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (18): رسم بياني يوضح ما إذا كانت المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بـ 23 مشاهدة وبنسبة 76,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بـ 7 مشاهدة وبنسبة 23,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

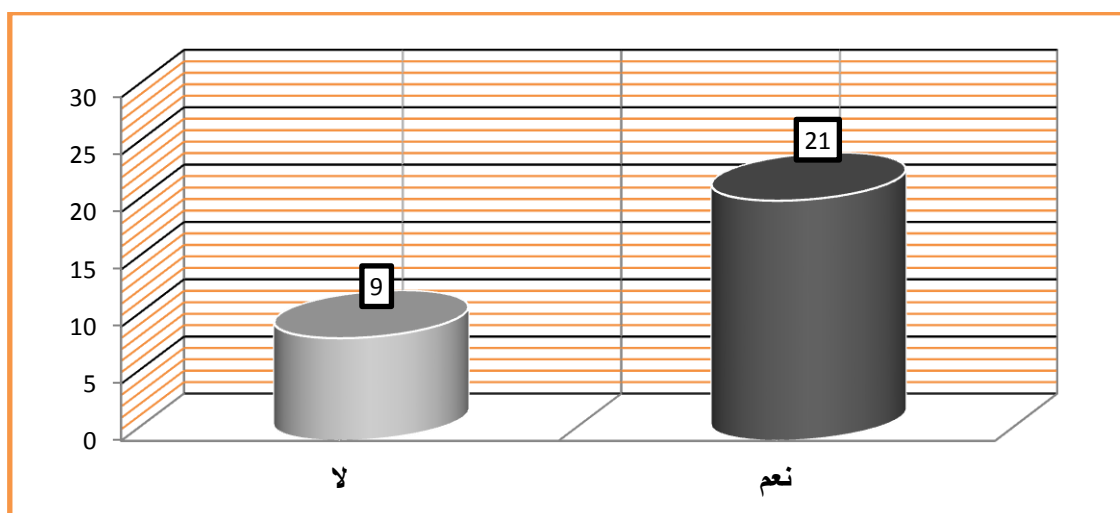
وأن كا² المحسوبة بلغت 8,533 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,003 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 76,67 %

في إجاباتهم 76,67 % الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة على السؤال أي نعم : المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة

السؤال رقم (17): هل تتضمن برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المديرية ؟
 الغرض من السؤال : معرفة مضمون برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المديرية .
 الجدول رقم (24) : يمثل مضمون برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المديرية.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,028	3.841	4,800	30,00	9	لا
					70,00	21	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (19): رسم بياني يوضح مضمون برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المديرية .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تتضمن برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المديرية ؟ " كانت لصالح نعم بقيمة مشاهدة 21 ونسبة 70,00 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيمة مشاهدة 9 ونسبة 30,00 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

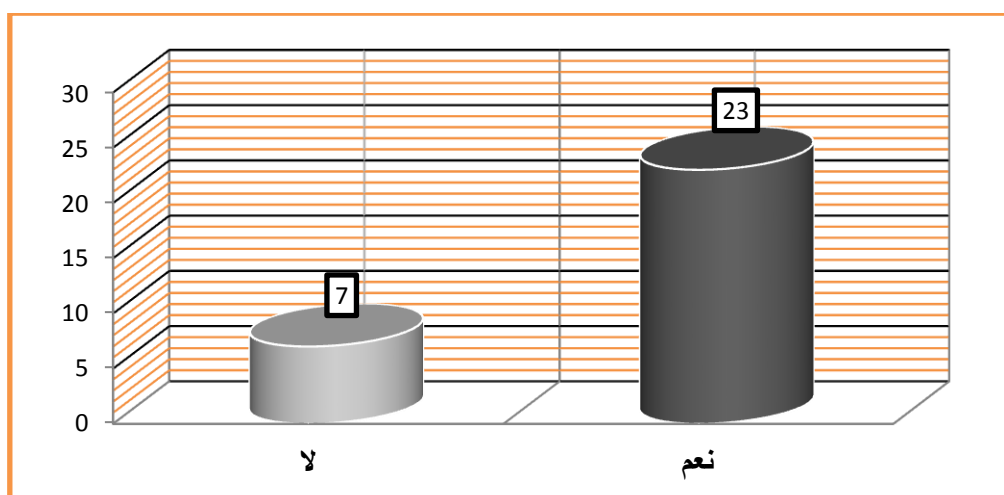
وأن كا² المحسوبة بلغت 4,800 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,028 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم ونسبة 70.00%

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم ونسبة 70.00 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : تتضمن برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المديرية

السؤال رقم (18): هل أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة ؟
الغرض من السؤال : معرفة أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة.
الجدول رقم (25) : يمثل أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة.

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	7	23,33	3.841	8,533	0,003	1	دال
نعم	23	76,67					
المجموع	30	100.00					

الشكل رقم (20): رسم بياني يوضح أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بـ 23 مشاهدة وبنسبة 76,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بـ 7 مشاهدة وبنسبة 23,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 8,533 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضا قيمة SIG = 0,003 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر : نعم وبنسبة 76,67 %

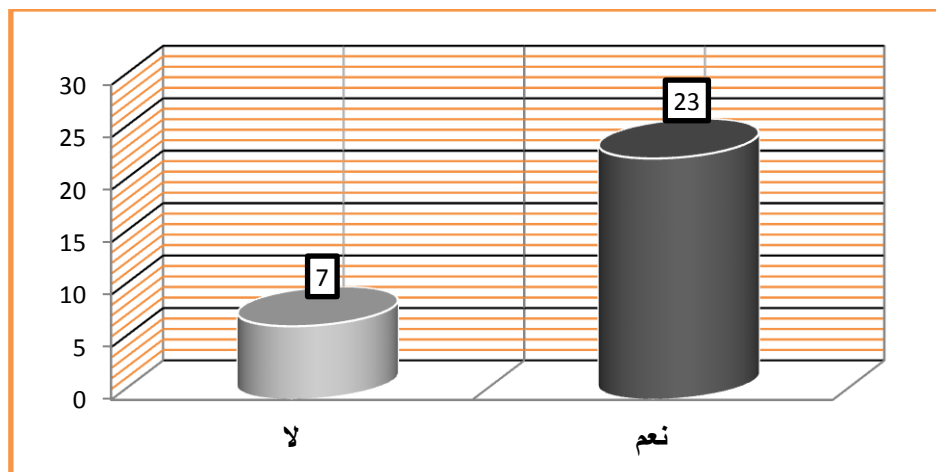
الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 76,67 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة

السؤال رقم (19): هل برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة

الجدول رقم (26) : يمثل ما إذا كانت برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,003	3.841	8,533	23,33	7	لا
					76,67	23	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (21): رسم بياني يوضح ما إذا كانت برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 ونسبة 76,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 7 ونسبة 23,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 8,533 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,003 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم ونسبة 76.67%.

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم ونسبة 76.67% في إجاباتهم على السؤال أي نعم : برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة

المحور الثالث : بيانات خاصة بتوصيف الوظائف وعلاقته بالتغيير الهيكلي داخل المؤسسة الرياضية .

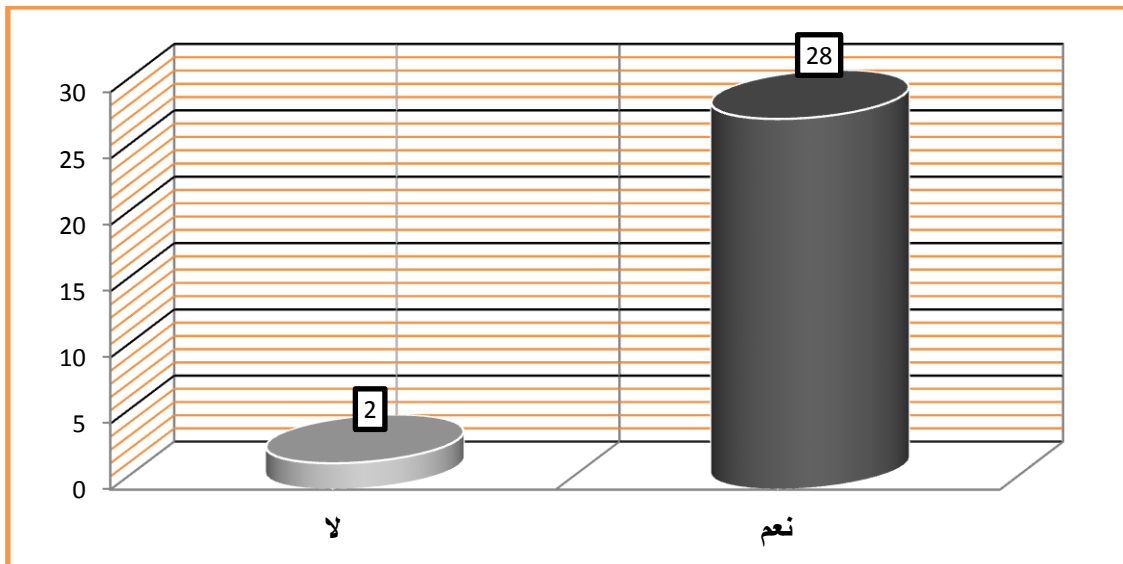
السؤال رقم (20): هل يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة.

الجدول رقم (27) : يمثل معرفة ما إذا يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,000	3.841	22,533	6,67	2	لا
					93,33	28	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (22): رسم بياني يوضح ما إذا يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 28 وبنسبة 93,33 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6,67 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

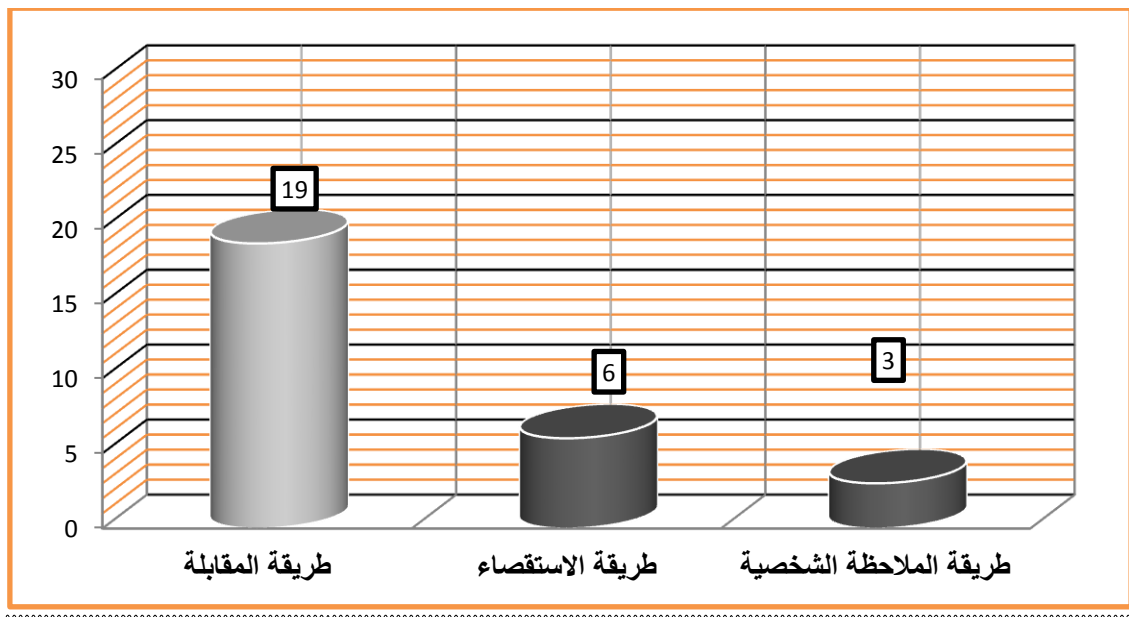
وأن كا² المحسوبة بلغت 22,533 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 93,33 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 93,33 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة

تابع السؤال رقم (20): إذا كانت الإجابة بنعم هل يحصل عليها كل موظف عند لحاقه بمديرية الشباب و الرياضة ؟
 الغرض من السؤال : المعرفة عن كيفية حصول الموظف عن توصيف الوظائف عند لحاقه بمديرية الشباب و الرياضة.
 الجدول رقم (28) : يمثل كيفية حصول الموظف عن توصيف الوظائف عند لحاقه بمديرية الشباب و الرياضة.

الإجابات	التكرارات	%
طريقة المقابلة	19	63,3
طريقة الاستقصاء	6	20,0
طريقة الملاحظة الشخصية	3	10,0
المجموع	28	93,33

الشكل رقم (23): رسم بياني يوضح كيفية حصول الموظف عن توصيف الوظائف عند لحاقه بمديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : حصول كل موظف عند لحاقه بالمؤسسة الرياضية على توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة " كانت لصالح طريقة المقابلة بنسبة 63.30% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنسبة 20.00% طريقة الاستقصاء وبنسبة 10.00% طريقة الملاحظة ومنه نستنتج أن : إن إدارة المؤسسة محل الدراسة فانه يحصل كل موظف عند لحاقه بالمؤسسة الرياضية على توصيف من خلال طريقة المقابلة

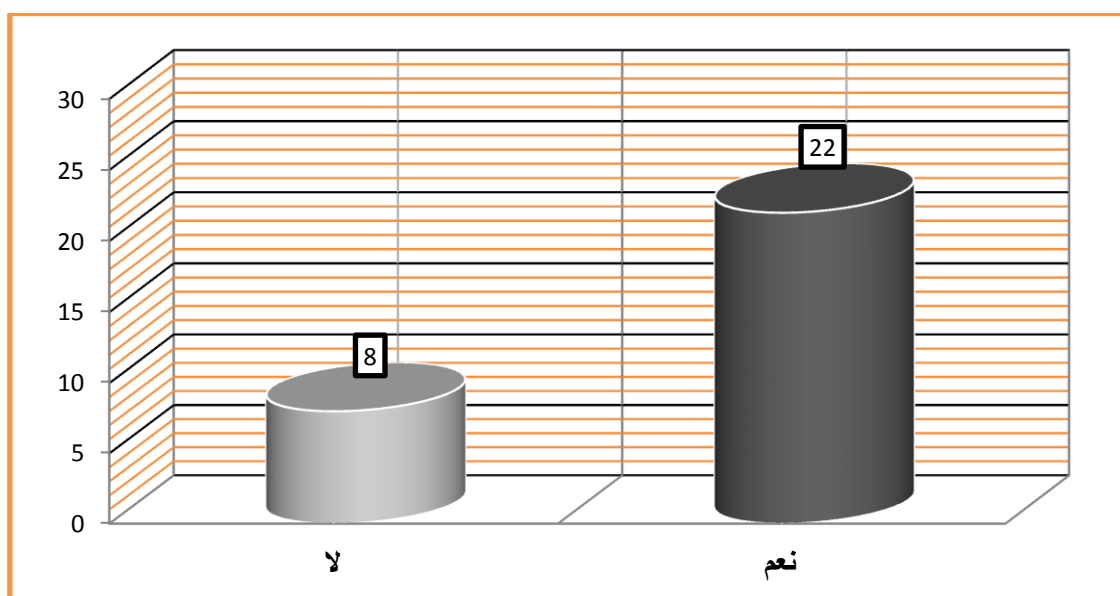
السؤال رقم (21): هل يوجد في مؤسستكم ما يسمى بطاقات التوصيف ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا هناك في مديرية الشباب و الرياضة ما يسمى بطاقات التوصيف .

الجدول رقم (29) : يمثل ما إذا هناك في مديرية الشباب و الرياضة ما يسمى بطاقات التوصيف .

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,011	3.841	6,533	26,67	8	لا
					73,33	22	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (24): رسم بياني يوضح ما إذا هناك في مديرية الشباب و الرياضة ما يسمى بطاقات التوصيف .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل يوجد في مؤسستكم ما يسمى بطاقات التوصيف ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73,33 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26,67 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

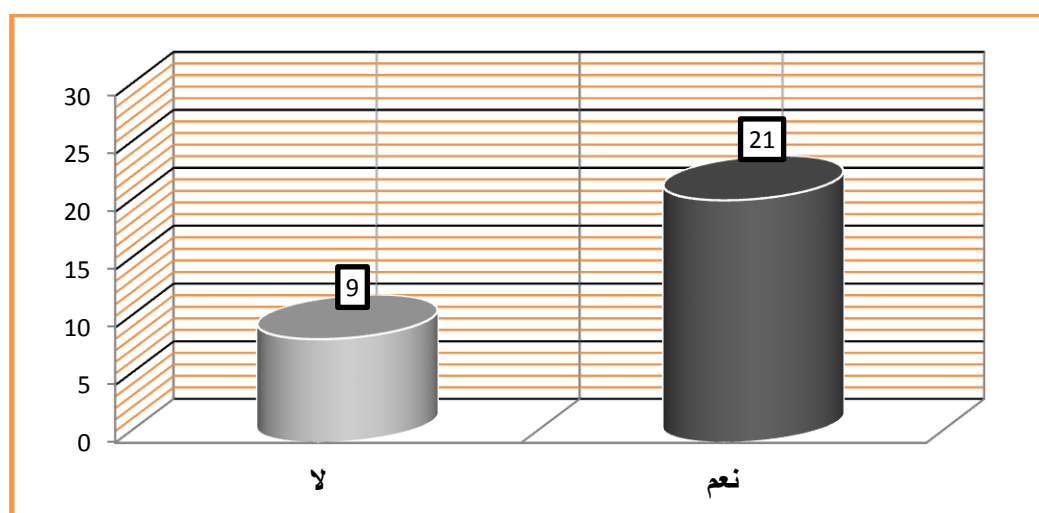
وأن كا² المحسوبة بلغت 6,533 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,011 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 73,33 %.

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 73,33 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : يوجد في مديرية الشباب و الرياضة ما يسمى بطاقات التوصيف

السؤال رقم (22): هل تم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية ب مديرية الشباب و الرياضة ؟
 الغرض من السؤال : معرفة ما إذا تم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية ب مديرية الشباب و الرياضة.
 الجدول رقم (30) : يمثل إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية ب مديرية الشباب و الرياضة.

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	9	30,00	3.841	4,8	0,028	1	دال
نعم	21	70,00					
المجموع	30	100.00					

الشكل رقم (25): رسم بياني يوضح إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية ب مديرية الشباب و الرياضة



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية ب مديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم ب قيم مشاهدة 21 وبنسبة 70,00 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا ب قيم مشاهدة 9 وبنسبة 30,00 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

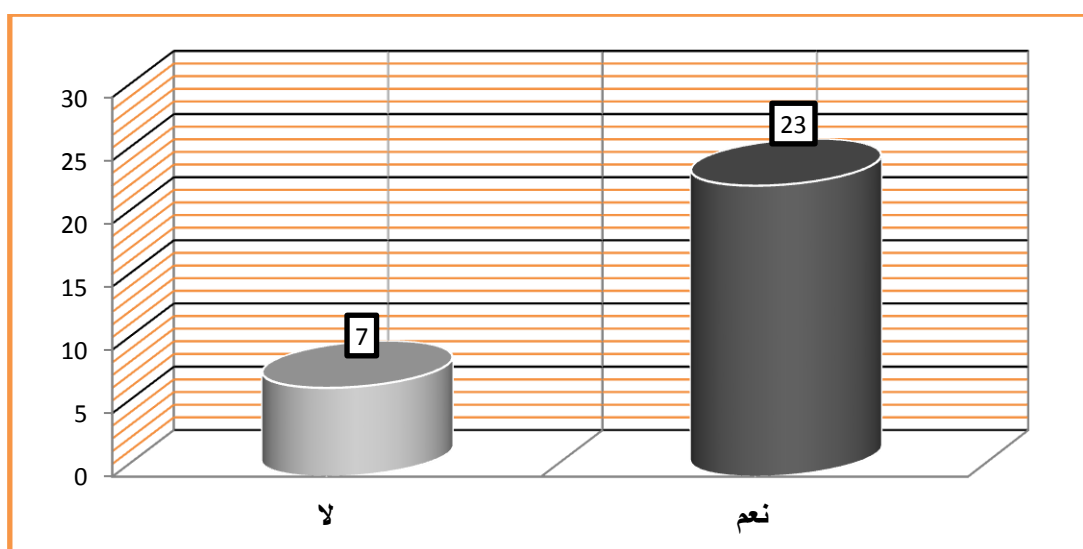
وأن كا² المحسوبة بلغت 4,8 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,028 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 70,00 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 70,00 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : تم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية ب مديرية الشباب و الرياضة

السؤال رقم (23): هل كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلي ؟
 الغرض من السؤال : معرفة إن كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلي .
 الجدول رقم (31) : يمثل إن كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلي

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,003	3.841	8,533	23,33	7	لا
					76,67	23	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (26): رسم بياني يوضح إن كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلي .



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلي ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 ونسبة 76,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 7 ونسبة 23,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

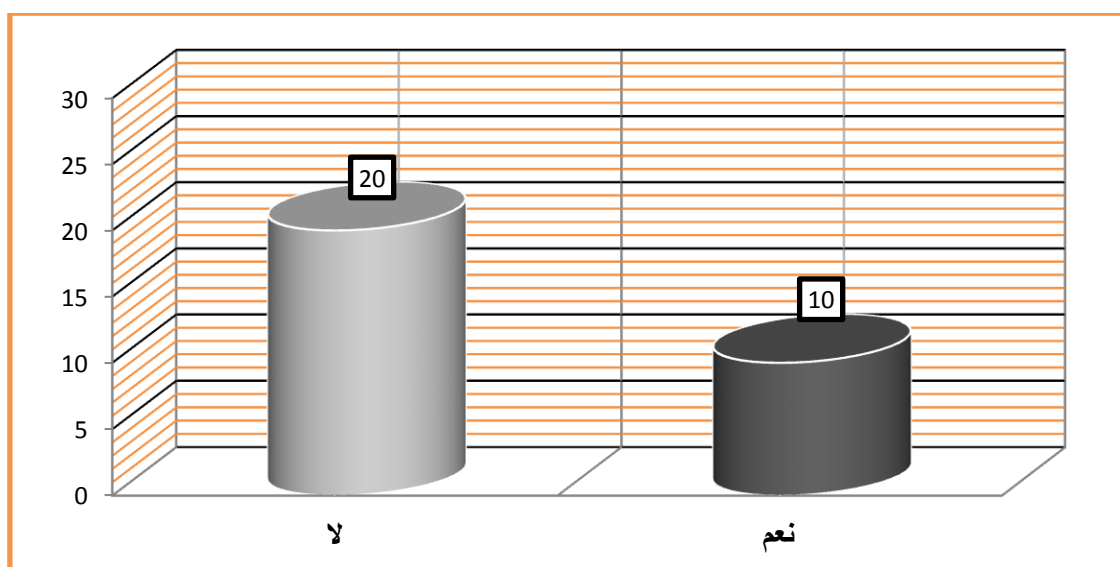
وأن كا² المحسوبة بلغت 8,533 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضا قيمة SIG = 0,003 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم ونسبة 76,67 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم ونسبة 76,67 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : كان هناك تداخل في الأدوار داخل المؤسسة الرياضية بعد إحداث التغيير الهيكلي

السؤال رقم (24): هل هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟
 الغرض من السؤال : معرفة إن كان هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.
 الجدول رقم (32) : يمثل إن كان هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
غير دالة	1	0,068	3.841	3,333	66,67	20	لا
					33,33	10	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (27): رسم بياني يوضح إن كان هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.



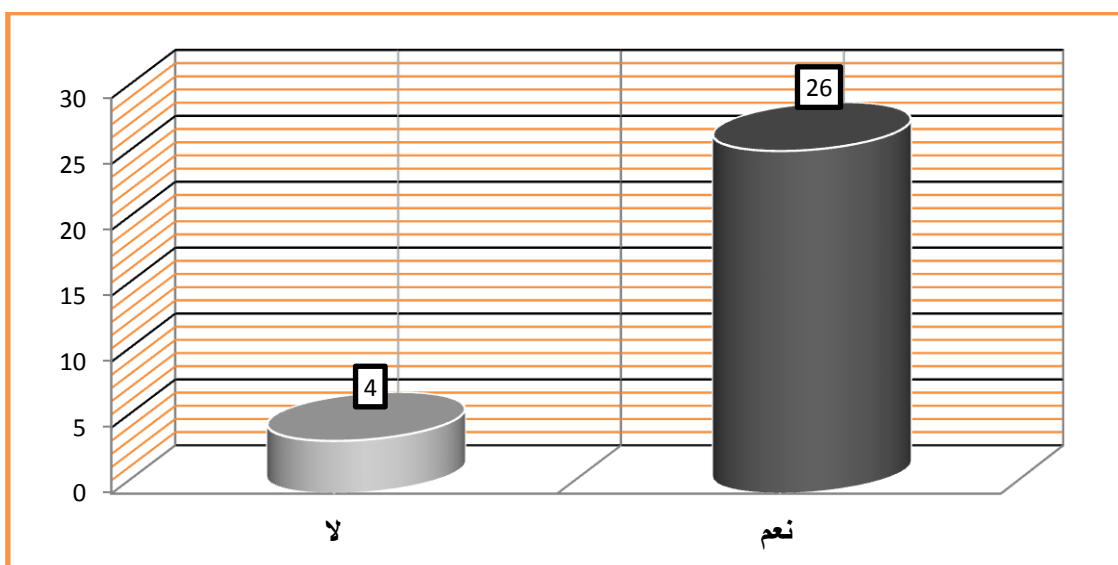
التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " لا يوجد اختلاف وتفاوت كبير في آراء واتجاهاتهم نحو بديل واحد نعم بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33,33 % بينما بقية أفراد و لا بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66,67 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وهذا ما يؤكد اختبار كا² حيث القيمة المحسوبة بلغت 3,333 وهي اقل من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,068 (مستوى المعنوية) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي لا توجد دلالة إحصائية

السؤال رقم (25): هل وضوح الأدوار يساهم في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟
 الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهمة الأدوار في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.
 الجدول رقم (33) : يمثل مدى مساهمة الأدوار في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,000	3.841	16,133	13,33	4	لا
					86,67	26	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (28): رسم بياني يوضح مدى مساهمة الأدوار في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل وضوح الأدوار يساهم في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 26 وبنسبة 86,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

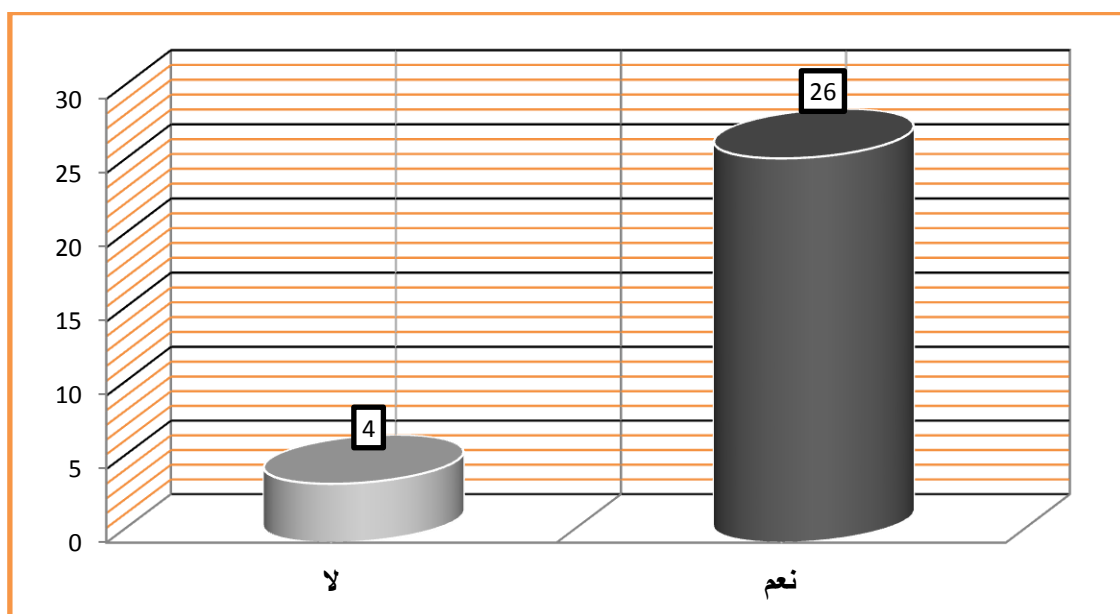
وأن كا² المحسوبة بلغت 16,133 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 86,67 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 86,67 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : وضوح الأدوار يساهم في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة

السؤال رقم (26): هل التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة ؟
 الغرض من السؤال : معرفة إن كان التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة.
 الجدول رقم (34) : يمثل إن كان التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كاي تربيع " Chi-Square"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,000	3.841	16,133	13,33	4	لا
					86,67	26	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم(29): رسم بياني يوضح إن كان التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة.

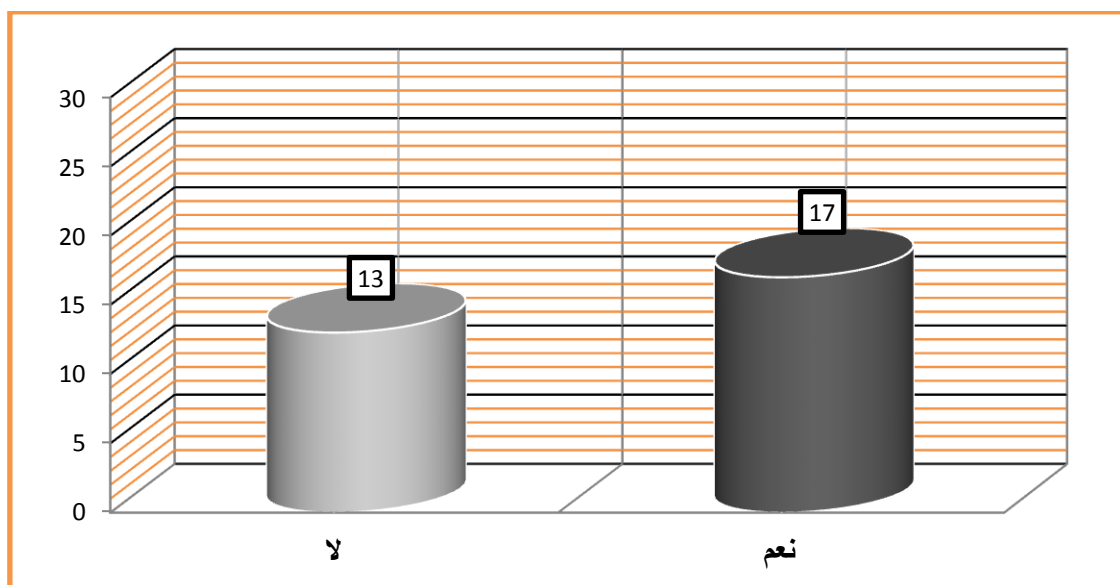


التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 26 وبنسبة 86,67 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.
 وأن كاي المحسوبة بلغت 16,133 وهي أكبر من كاي الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة $SIG = 0,000$ (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 86,67 %
 الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 86,67 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة

السؤال رقم (27): هل تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف ؟
 الغرض من السؤال : معرفة إن كان تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف .
 الجدول رقم (35) : يمثل تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف .

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
غير دالة	1	0,465	3.841	0,533	43,33	13	لا
					56,67	17	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (30): رسم بياني يوضح تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف .



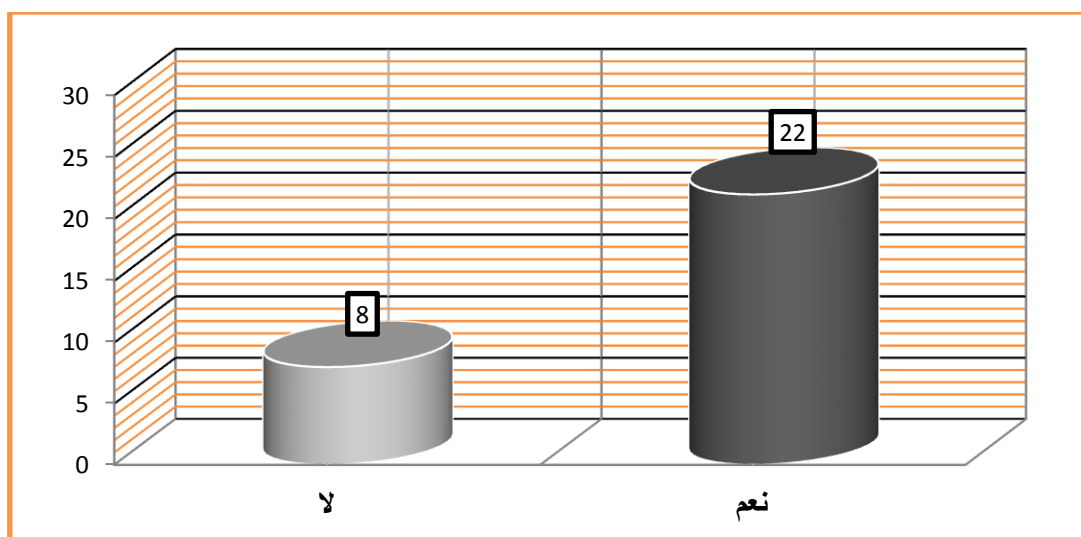
التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف ؟ " كانت غير متفاوتة في اختيارهم لبدل من بدائل السؤال حيث كانت جد متقاربة نعم بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56,67 % و لا بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 43,33 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 0,533 وهي اقل من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,465 (مستوى المعنوية) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي لا توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار

السؤال رقم (28): هل وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟
 الغرض من سؤال : معرفة إن كان وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.
 الجدول رقم (36) : يمثل وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,011	3.841	6,533	26,67	8	لا
					73,33	22	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (31): رسم بياني يوضح إن كان وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة



من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73,33 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26,67 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.
 وأن كا² المحسوبة بلغت 6,533 وهي أكبر من كا² الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,011 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 73,33 %

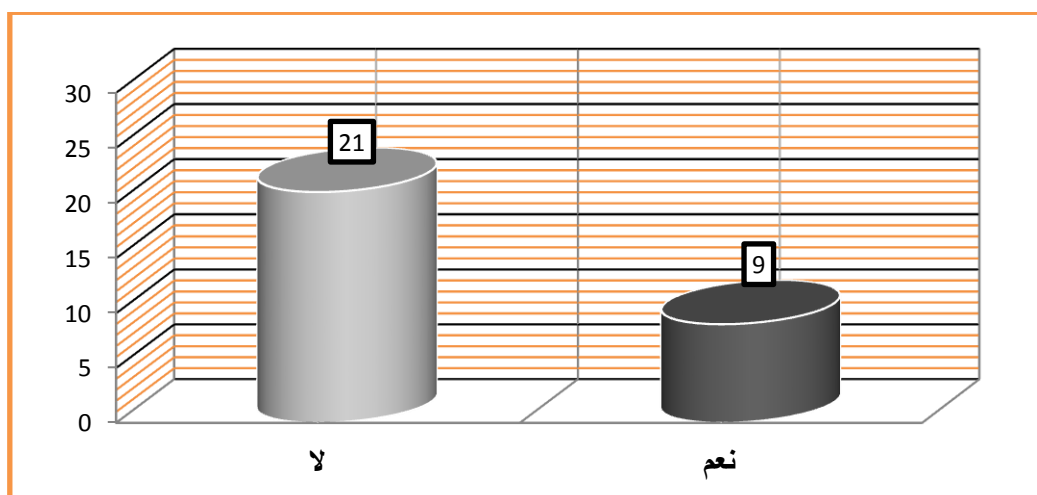
الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 73,33 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي داخل المؤسسة الرياضية

السؤال رقم (29): هل وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة

الجدول رقم (37) : يمثل وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,028	3.841	4,8	70,00	21	لا
					30,00	9	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (32): رسم بياني يوضح ما إذا كان وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بقيمة مشاهدة 21 ونسبة 70,00 بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا % بقيمة مشاهدة 9 ونسبة 30,00 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 4,8 وهي أكبر من كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1 ، وأيضا قيمة SIG = 0,028 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 70,00 %

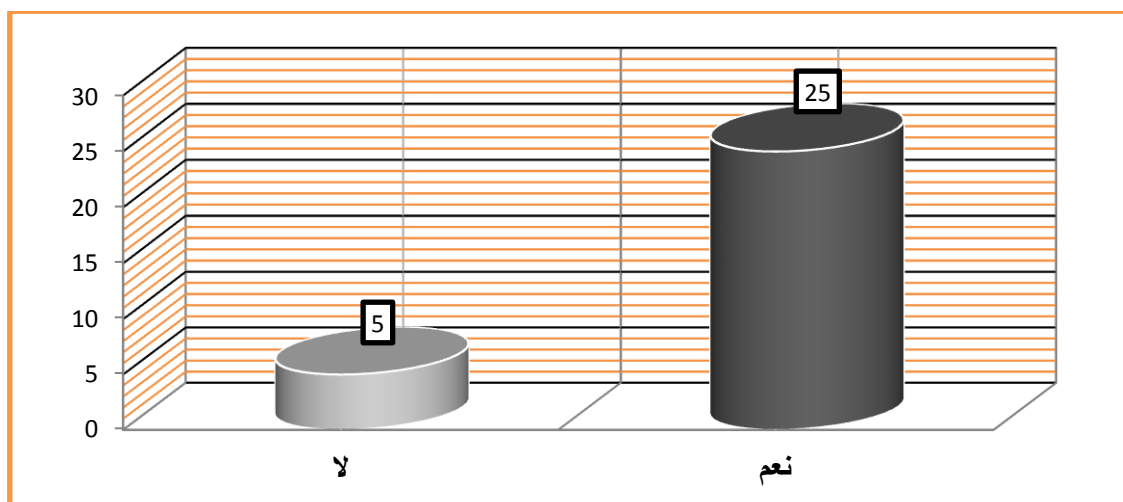
الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم وبنسبة 70,00 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي داخل المؤسسة الرياضية ؟

السؤال رقم (30): هل طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة ؟
الغرض من السؤال : معرفة إن كانت طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة.

الجدول رقم (38) : يمثل إن كانت طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في المؤسسة الرياضية

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	1	0,000	3.841	13,333	16,67	5	لا
					83,33	25	نعم
					100.00	30	المجموع

الشكل رقم (33): رسم بياني يوضح إن كانت طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة.



التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة ؟ " كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 25 ونسبة 83,33 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح لا بقيم مشاهدة 5 ونسبة 16,67 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

وأن كا² المحسوبة بلغت 13,333 وهي أكبر من كا² المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ، وأيضاً قيمة SIG = 0,000 (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم ونسبة 83,33 %

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه نعم ونسبة 83,33 % في إجاباتهم على السؤال أي نعم : طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة

اختبار الفرضيات :

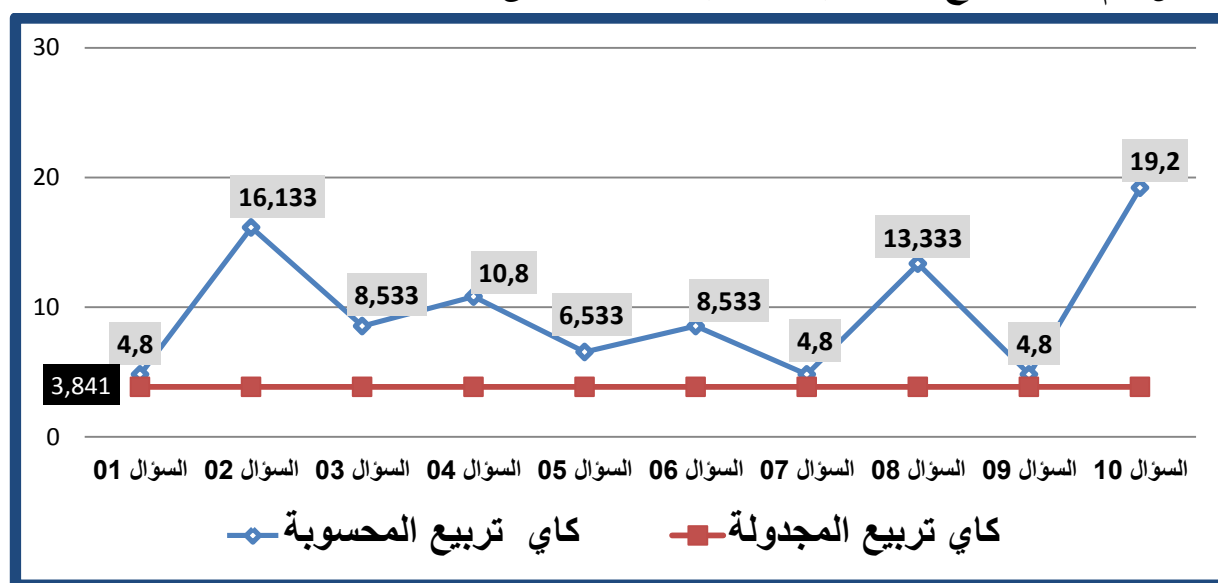
الفرضية 01 : لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي مديرية الشباب و الرياضة:

لإثبات صحة الفرضية نلخص إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول المتعلقة بسؤال إجمالي المتمثل في هل بيانات خاصة بالتدريب و علاقته بتحقيق التغيير التكنولوجي مديرية الشباب و الرياضة ؟ نجد :

جدول رقم (39) : بين ملخص تحليل عبارات المحور 01

رقم	السؤال	البديل أكثر تكرر	النسبة المئوية	نتيجة دلالة كا ²
1.	هل خضع العاملین لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا مديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	70,00%	دال
2.	هل التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟	نعم	86,67%	دال
3.	هل ترتبط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) ؟	نعم	76,67%	دال
4.	هل ترى مدة التدريب كافية للتحكم في التكنولوجيا الجديدة مديرية الشباب و الرياضة ؟	لا	80,00%	دال
5.	ما هو الأسلوب المتبع في تدريب العاملين مديرية الشباب و الرياضة ؟	التدريب التطبيقي	73,33%	دال
6.	هل أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا مديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	76,67%	دال
7.	هل تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي ؟	لا	70,00%	دال
8.	هل تتلاءم برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة مديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	83,33%	دال
9.	هل تواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب ؟	لا	70,00%	دال
10.	هل ترى بعد تقييمك لعملية التدريب أنها ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي مديرية الشباب و الرياضة	نعم	90,00%	دال

الشكل رقم (34) يوضح الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 01



مناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

السؤال الأول : هل خضع العاملين لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) و الذي يحتوي على النتائج المتعلقة بأفراد العينة للمحور الأول و الموجهة إلى موظفي مديرية الشباب و الرياضة نجد أن كا2 المحسوبة بلغت 4.8 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 70% ، أي أن العاملين خضعوا لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا الحديثة .

السؤال الثاني : هل التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

من خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 16.13 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 86 %، أي أن التدريب موجه لجميع الأفراد .

السؤال الثالث : هل ترتبط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) ؟

من خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 5.33 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 76 % ، أي أن مدة التدريب ترتبط بطبيعة التكنولوجيا (معقدو أو بسيطة) .

السؤال الرابع : هل ترى مدة التدريب كافية للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 10.8 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار لا وبنسبة 80 % ، ومنه مدة التدريب غير كافية للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة.

السؤال الخامس : ما هو الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 6.53 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار تدريب تطبيقي وبنسبة 73 %، أي أن اسلوب التدريب التطبيقي هو الاسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة.

السؤال السادس: هل أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 8.53 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 76% ، أي أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة.

السؤال السابع : هل تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي ؟

خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت بلغت 8.4 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 . أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار لا وبنسبة 70% , أي تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي

السؤال الثامنة : هل تتلاءم برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة ؟

خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 13.33 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 83.33% , أي أن برامج التدريب تتلاءم مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة

السؤال التاسع : هل تواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب ؟

خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 4.8 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : لا وبنسبة 70% , أي أن الموظفون يواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب .

السؤال العاشر : هل ترى بعد تقييمك لعملية التدريب أنها ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

خلال الجدول رقم (39) و الشكل رقم (34) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 19.2 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 90% , أي أن عمليات التدريب ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم عبارات المحور 01 دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة اكبر من الجدولة في معظمها وهو ما يوضحه الشكل أدناه .

وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة أي : هناك دور لبيانات خاصة بالتدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة. و هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة بأنه : لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة الرياضية .

✓ و هذا ما أكدته دراسة يوسف بن عطية 2009 بعنوان " واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية " دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي .

حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم و ذلك بسبب إحداث تغييرات الهيكل التنظيمي لهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة .

- عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية للإدارات داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل المصالح و المسؤوليات .
- التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحا و لم يعمل على تقديم الجهد و الوقت ، أو السرعة في الانجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ماهية التكنولوجيا المطلوبة .

✓ و كذا دراسة إبراهيم قاسمي 2012 بعنوان " الاتصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية بالمؤسسة الوطنية للنسيج ، وحدة الجنوب بالأغواط " خلصت إلى النتائج التالية :

- ضرورة تدريب العاملين و تحسين مستواهم العلمي و المهني للنهوض بالثقافة التنظيمية قائمة على أساليب اتصالية متنوعة رشيدة .

- تدريب العاملين على مزولة الاتصالات بكفاءة في ظل وجود مراجع يرجع إليها عند الحاجة .

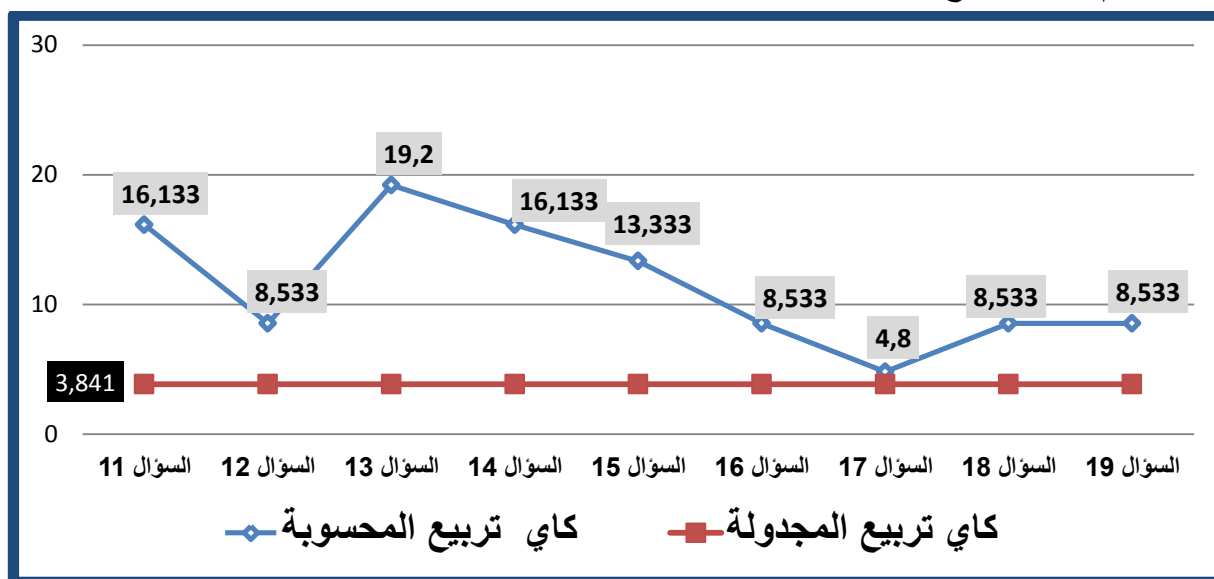
الفرضية 02 : بيانات خاصة بتخطيط الموارد البشرية دورها في تحقيق التغيير الفني داخل المؤسسة الرياضية.

لإثبات صحة الفرضية نلخص إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول المتعلقة بسؤال إجمالي المتمثل في هل بيانات خاصة بتخطيط الموارد البشرية و علاقته بتحقيق التغيير الفني داخل المؤسسة الرياضية ؟ نجد :

جدول رقم (40) : بين ملخص تحليل عبارات المحور 02

رقم	السؤال	البديل أكثر تكرار	النسبة المئوية	نتيجة دلالة كا2
11.	هل لديكم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	86,67%	دال
12.	هل استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	76,67%	دال
13.	من أين تحصل المؤسسة على مواردها البشرية ؟	من داخل المؤسسة	90,00%	دال
14.	هل الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	86,67%	دال
15.	على أي أساس يتم اختياركم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة ؟	وفق الوظيفة	83,33%	دال
16.	هل المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	76,67%	دال
17.	هل تتضمن برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المؤسسة ؟	نعم	70,00%	دال
18.	هل أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	76,67%	دال
19.	هل برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة ؟	نعم	76,67%	دال

الشكل رقم (35) يوضح الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 02



مناقشة نتيجة الفرضية الثانية :

السؤال الحادي عشر : هل لديكم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (40) و الشكل (35) نجد أن كاي المحسوبة بلغت 16.13 وهي أكبر من كاي الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 86.67 % ، أي أنه هناك نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة.

السؤال الثاني عشر: هل استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (40) و الشكل (35) يتبين أن كاي المحسوبة بلغت 8.53 وهي أكبر من كاي الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 76.67 %، أي أن استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

السؤال الثالث عشر: من أين تحصل المؤسسة على مواردها البشرية ؟

من خلال الجدول رقم (40) و الشكل (35) يتبين أن كاي المحسوبة بلغت 19,2 وهي أكبر من كاي الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار من داخل المؤسسة وبنسبة 90 % ، أي تحصل المؤسسة على مواردها البشرية من داخل المؤسسة .

السؤال الرابع عشر: هل الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة

من خلال الجدول رقم (40) و الشكل (35) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 16.13 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 86.67% , ومنه الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة.

السؤال الخامس عشر : على أي أساس يتم اختيار كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها بمديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (40) و الشكل (35) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 13.33 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار وفق الوظيفة وبنسبة 83.33% , أي يتم اختيار كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة على اساس الوظيفة .

السؤال السادس عشر : هل المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة ؟

خلال الجدول رقم (40) و الشكل (35) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 8.53 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 76.67% , أي ان المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضية.

السؤال السابع عشر : هل تتضمن برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المؤسسة ؟

خلال الجدول رقم (40) و الشكل (35) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 4.8 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 . أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 70% , أي تتضمن برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المؤسسة .

السؤال الثامن عشر : هل أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة ؟

خلال الجدول رقم (40) و الشكل (35) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 8.53 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 76.67% , أي ان أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة.

السؤال التاسع عشر : هل برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة ؟
 خلال الجدول رقم (40) و الشكل (35) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 8.53 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 76.67 %، أي أن برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة .

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه والشكل أدناه نجد أن معظم عبارات المحور 02 دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وهو ما يوضحه الشكل أدناه .

وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة أي : هناك دور لبيانات خاصة بتخطيط الموارد البشرية و علاقته بالتغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة بأنه :
لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

و هذا ما أكدته دراسة خان محمد ناصر 2008 بعنوان "أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"

النتائج المتوصل إليها :

- 1- أن التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة يعتمد على أساس علمي و مهني إذ تجد المؤسسة نفسها بين عدة بدائل لاختيار ما يجعلها في مركز قوة
- 2- موافقة الأفراد للمناصب التي يشغلونها حيث تعتمد المؤسسة على قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب
- 3- نقص التكوين في المواضيع التي تتعلق بالجودة الشاملة و أساليب تطبيقها بالمؤسسة من أجل الحصول على فوائد ذلك.

و كذا دراسة بن عريوة فاتح 2015 بعنوان " أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا الحديثة "

و فقد توصل إلى النتائج التالية:

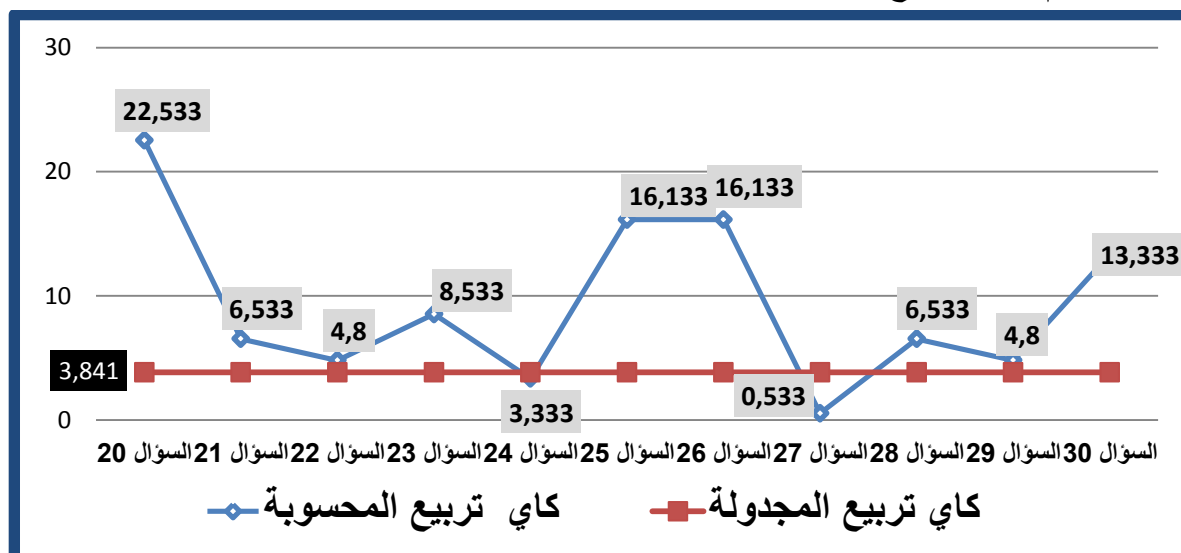
- لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .
- لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .
- لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة .

الفرضية 03 : البيانات خاصة بتوصيف الوظائف دورها في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة. لإثبات صحة الفرضية نلخص إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول المتعلقة بسؤال إجمالي المتمثل في هل بيانات خاصة بتخطيط الموارد البشرية و علاقته بتحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ؟ نجد : وبصفة عامة من خلال عرض تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة هل بيانات خاصة بتوصيف الوظائف و علاقته بالتغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة يمكن ان نلخص إجابات المستجوبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41) : بين ملخص تحليل عبارات المحور 03

رقم	السؤال	البديل أكثر تكرر	النسبة المئوية	نتيجة دلالة كا2
20.	هل يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	93,33%	دال
21.	هل يوجد في مؤسستكم ما يسمى ببطاقات التوصيف ؟	نعم	73,33%	دال
22.	هل تم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	70,00%	دال
23.	هل كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلي ؟	نعم	76,67%	دال
24.	هل هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟	غير دال		
25.	هل وضوح الأدوار يساهم في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	86,67%	دال
26.	هل التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	86,67%	دال
27.	هل تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف ؟	غير دال		
28.	هل وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	73,33%	دال
29.	هل وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟	لا	70,00%	دال
30.	هل طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة ؟	نعم	83,33%	دال

الشكل رقم (36) يوضح الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 03



مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة :

السؤال العشرين : هل يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) نجد أن كا2 المحسوبة بلغت 53.22 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 93.33% ، أي أنه يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة.

السؤال الحادي و العشرون : هل يوجد في مؤسستكم ما يسمى ببطاقات التوصيف ؟

من خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 6.53 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 73.33% ، أي أنه يوجد في المديرية ما يسمى ببطاقات التوصيف.

السؤال الثاني و العشرون: هل تم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية بمديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 4.8 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار من نعم وبنسبة 70% ، أي يتم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية داخل المؤسسة الرياضية.

السؤال الثالث و العشرون: هل كان هناك تداخل في الأدوار داخل المؤسسة الرياضية بعد إحداث التغيير الهيكلية ؟

من خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 8.53 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 76.67% ، ومنه هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلية.

السؤال الرابع و العشرون : هل هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة ؟

من خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 3.33 وهي أقل من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي لا توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار لا وبنسبة 66.67% ، ومنه العبارة غير دالة .

السؤال الخامس و العشرون : هل وضوح الأدوار يساهم في تحقيق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة ؟

خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 16.13 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 86.67% ، أي أن وضوح الأدوار يساهم في تحقيق التغيير الهيكلية بمديرية الشباب و الرياضة .

السؤال السادس و العشرون : هل التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة ؟

خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت بلغت 16.13 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 . أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار نعم وبنسبة 86.67 %، أي التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة.

السؤال السابع و العشرون : هل تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف ؟

خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين أن كا2 المحسوبة بلغت 0.53 وهي أقل من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي لا توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نعم وبنسبة 56.67 % و منه العبارة غير دالة

السؤال الثامن و العشرون : هل وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 6.53 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 73.33 %، أي أن وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.

السؤال التاسع والعشرون: هل وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 4.8 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : لا وبنسبة 70 %، أي أن وضوح إجراءات الوظيفة لا تساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.

السؤال الثلاثون : هل طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغيير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة ؟

خلال الجدول رقم (41) و الشكل رقم (36) يتبين ان كا2 المحسوبة بلغت 13.33 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : نعم وبنسبة 83.33 %، أي أن طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغيير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة.

التعليق :

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن معظم عبارات المحور 03 دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وهو ما يوضحه الشكل أدناه .

وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة أي : هناك دور لبيانات خاصة بتوصيف الوظائف و علاقته بالتغيير الهيكلي داخل المؤسسة الرياضية . و هذا ما يثبت صحة الفائلة بأنه : لتوصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

✓ و هذا ما أكدته دراسة خان محمد ناصر 2008 بعنوان "أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة الاقتصادية" (تم ذكرها)

الفصل الخامس

استنتاجات و اقتراحات

1- استنتاجات عامة:

- العاملين بمديرية الشباب و الرياضة يخضعون لدورات تدريبية إذا كان هناك تغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة مثل استخدام برامج معلوماتية جديدة وفي هذه الحالة فالتدريب يكون موجه لجميع الأفراد العاملين والذين يستخدمون هته التكنولوجيا الجديدة .
- مديرية الشباب و الرياضة لديهم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية حيث يساهم في نجاح التغيير الفني وأن الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد ايضا على تحقيق التغيير الفني وان المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بالمديرية.
- يتم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلية للمديرية وأن طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة .
- تلعب إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة .

2- الاقتراحات :

من خلال القيام بهذه الدراسة المتواضعة و الفروقات التي بينت لنا من خلال عملية المقارنة بين الدراسة الميدانية و الجانب النظري ، إضافة إلى الإجراءات العملية تبين لأن هناك مجموعة نقاط وحب التوقف عندها ، و أخذها بعين الاعتبار حتى تستطيع هذه المؤسسات المحافظة على الاستمرارية ، و التطوير المستمر ، و تحقيق ميزة تنافسية لها ، و تتمثل هذه النقاط في :

- ضرورة وجود إدارة التغيير بمديرية الشباب و الرياضة ، تعمل على تخطيط برامج للتغيير و إدارتها و متابعة تنفيذها ، و الإشراف عليها باستمرار ، بما يتوافق و ضمان أهداف و مقاصد المؤسسات مع العمل على تطويرها باستمرار .
- الحرص على تكوين موظفي إدارة الموارد البشرية ، بداية من تعريفهم بمصطلحات كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، باعتبارها علما قائما بذاته ، و نظرا لموقعها الحساس في الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة .
- تجديد و تنويع برامج التدريب و التكوين ، و توسيعها لتشمل كل فئات الموظفين داخل مديريةية الشباب و الرياضة.
- القيام بعمليات المسح الشامل أو القراءة الأولية للبيئة الداخلية و الخارجية لمديرية الشباب و الرياضة ، من أجل ضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي ، بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية ، و تقبل فرص مقاومة التغيير .

خاتمة

3- خاتمة :

من خلال هذه الدراسة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحقيق التغيير التنظيمي ، حيث تعتبر أرضية صلبة تقوم عليها المؤسسات من أجل التفوق و الاستمرارية ، و ذلك من خلال ما تم تناوله في الجانب النظري ، و ربطه إلى حد ما بالجانب التطبيقي .

و لأن فاعلية إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ، لقناعة هذه الأخيرة بأهمية هذه الإدارة و فتح المجال أمامها من أجل المساهمة في تحسين ظروف المؤسسة ، و لا يتحقق هذا إلا بالاهتمام بالموارد البشري الذي أصبح رأسمال حيوي بالنسبة للمؤسسة . مما يستدعي توفير أفراد أكفاء يجب تحفيزهم و تحقيق طموحاتهم النفسية و المادية ، و منحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار و تشجيعهم على المبادرة ، و جعلهم يتحملون المسؤولية ، الشيء الذي يمكنهم من تنمية قدراتهم الفردية و الجماعية . مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ، و بهذا يمكن تنميتها و تطويرها .

و من هنا تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية ، و قيامها بمختلف الوظائف الإدارية بغية التكيف مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية منها و الخارجية ، و تحقيق التغيير التنظيمي كوسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية المسطرة .

4- قائمة المصادر و المراجع :

4-1- قائمة القواميس و المعاجم :

- 1- ابن منظور : لسان العرب ، ج4 ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، دون سنة النشر .
- 2- أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية ، ط1 ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 3- مسعود جبران : الرائد ، المجلد الأول ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 2003 .
- 4- هاشم إسماعيل : المعجم الوسيط ، دون طبعة ، دار الفكر ، المجلد 2 ، القاهرة ، مصر ، دون سنة النشر .

4-2- قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1- إبراهيم عبد الهادي محمد : الإدارة ، مفاهيمها ، أنواعها و عملياتها ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، دون سنة النشر .
- 2- احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، ط1 ، رمل الإسكندرية ، 2007 .
- 3- بسيوني محمد البرادعي : تخطيط الموارد البشرية ، ط1 ، دار ايتراك ، القاهرة ، مصر ، 2005 .
- 4- بوفلحة غياث : مبادئ التسيير البشري ، ط2 ، دار الغرب ، الجزائر ، 2004 .
- 5- جمال الدين لعويسات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دون طبعة ، دار هومة ، الجزائر ، 2009 .
- 6- جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، دون طبعة ، دار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، 2006 .
- 7- حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 .
- 8- حسن أحمد الشافعي و سوزان أحمد علي مرسي : مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية ، نشأة المعارف في الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- 9- حسن حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات و منظمات الأعمال) ، د ط ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 10- حسن محمد احمد محمد مختار : إدارة التغيير التنظيمي (المصادر و الاستراتيجيات) ، ط1 ، الشركة العربية المتحدة للتسويق ، مصر ، 2009 .

- 11- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، ط2 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 12- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ، ط4 ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011
- 13- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، ط1 ، الجزائر ، 2002
- 14- رفعت عثمان : إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1982 .
- 15- زكي هشام : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد ، دون طبعة ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، مصر ، 1975 .
- 16- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 18- طريق شوقي : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار المعارف ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 19- عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديثة ، ط2 ، اربد ، الأردن ، 2006 .
- 19- عبد الباري إبراهيم درة : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل ، الأردن ، 2008 .
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة العامة (النظرية و التطبيق) ، دون طبعة ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2008 .
- 21- علاء الدين يوسف و آخرون : عائد الاستثمار في رأس المال البشري ، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، ايتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 .
- 22- علي السلمي : السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، دون سنة النشر .
- 23- علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دون طبعة ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1975 .
- 24- علي الشريف محمد سلطان : مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ، دون طبعة ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
- 25- عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطريقة إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 1995.

- 26- عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، مؤسسة زهران ، الأردن ، 1991 .
- 27- محمد بن يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير) ، ط 1 ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 28- محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط 1 ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 2000 .
- 29- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني) ، ط 5 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، دون سنة النشر .
- 30- محمود أبو بكر : الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، ط 1 ، دار الجامعة ، القاهرة ، مصر ، 2004 .
- 31- مدحت محمد أبو النصر : أساسيات علم و مهنة الإدارة ، ط 1 ، دار السلام ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 32- مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار الشرطة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1994 .
- 33- مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 3 ، 2005 .
- 34- نبيل موسى خليل : التخطيط الاستراتيجي ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1994 .
- 35- نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2010 .
- 36- يوسف سعدون : علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية ، ط 1 ، دار النشر ، عنابة ، الجزائر ، 2005 .

4-3- قائمة الدوريات و المجالات العلمية :

- 1- إياد محمود عبد الكريم الرحيم بعنوان " التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف " دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية - دراسة منشورة ، مجلة التقني ، المجلد 20 ، العدد 2 ، سنة 2008.

4-4- الرسائل و الأطروحات:

- 1- إبراهيم قاسمي بعنوان " الاتصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية بالمؤسسة الوطنية للنسيج ، وحدة الجنوب بالأغواط " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و اتصال المنظمات ، قسم العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2011/2012 .

- 2- بن عريوة فاتح بعنوان " أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا الحديثة " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات و الرياضية تخصص إدارة و تنظيم في الرياضية 2014-2015 .
- 3- خان محمد ناصر بعنوان "أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية في صناعة الكوابل -بسكرة- مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2007-2008 .
- 4- خلفهوم فهيمة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير كفاءات الإطارات العاملين بالمؤسسة " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل بجامعة المسيلة سنة 2011/2012 .
- 5- دهينة محمد رضوان بعنوان " تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة " دراسة متمحورة حول العنصر البشري المؤهل ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير و تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية ، قسم التربية البدنية و الرياضية ، بجامعة الجزائر 2008/2009
- 6- سعيد بن عبيد بن نمشه بعنوان " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة " ، و إمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 7- محمود محمد القردحجي بعنوان "أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة " دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية ، المملكة العربية السعودية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية ، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط سنة 2013
- 8- يوسف بن عطية بعنوان " واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية " دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي . مذكرة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 .
- 4-5- قائمة المراسيم و المناشير :

1- المرسوم التنفيذي رقم 06-345

الملاحق

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
المسييلة	أستاذة محاضرة -أ-	مرنيز أمينة
المسييلة	أستاذ محاضر	بلبار السعيد
المسييلة	أستاذ محاضر -ب-	منجحي مخلوف
المسييلة	أستاذ محاضر -ب-	مرنيز أسامة
المسييلة	أستاذ مساعد -ب-	تباني علي



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الى السيد : مدير. مدير. ل.ب. الشيا.ب. وال.ر.ب.م.م

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب:

- الطالب: .. واد.قل.ر.ب.م.م

- الطالب:

- الطالب:

السنة: السنة الجامعية 2015/2016

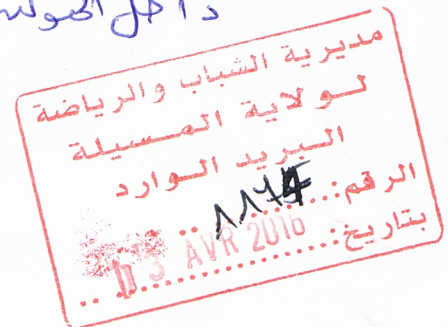
السنة الجامعية: 2016/2015

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطلبة من أجل القيام بدراسة ميدانية بمدير. ل.ب. الشيا.ب. وال.ر.ب.م.م
جول موضوع دور ادارة الهوارد البشرية في تحقيق التوفير التنظيمي
داخل المؤسسة الرياضية

رئيس القسم



د/ابن رجم أحمد



الملحق 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلم

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم :الإدارة و التنظيم في الرياضة

تخصص :الإدارة و التنظيم في الرياضة

استمارة الاستبيان

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة , نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق و موضوعية، و نتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وشكرا على تعاونكم.

2016/2015

المحور الأول : لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.

01/ هل خضع العاملين لدورات تدريبية بعد تغيير التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أين يتم التدريب ؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن

02/ هل التدريب موجه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟.....

03/ هل ترتبط مدة التدريب بطبيعة التكنولوجيا (معقدة أو بسيطة) ؟

نعم لا

04/ هل ترى مدة التدريب كافية للتحكم في التكنولوجيا الجديدة بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

05/ ما هو الأسلوب المتبع في تدريب العاملين بمديرية الشباب و الرياضة ؟

أسلوب المحاضرات (نظري) تدريب تطبيقي (عملي)

إذا كان هناك أسلوب آخر فما هو ؟.....

06/ هل أسلوب التدريب المتبع يؤثر في عملية التحكم في التكنولوجيا بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

07/ هل تُصمم برامج تدريبية جديدة عند التغيير التكنولوجي ؟

نعم لا

08/ هل تتلاءم برامج التدريب مع نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

09/ هل تواجهون صعوبات فيما يخص مكان التدريب ؟

نعم لا

10/ هل ترى بعد تقييمك لعملية التدريب أنها ساعدت بشكل فعال في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

المحور الثاني : لتخطيط الموارد البشرية دور في التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

11/ هل لديكم نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في مديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تستخدمون هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية ؟

نعم لا

12/ هل استخدام هذا النظام في عملية تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

13/ من أين تتحصل المؤسسة على مواردها البشرية ؟

من داخل المؤسسة من خارج المؤسسة

14/ هل الطريقة المستخدمة في اختيار الموارد البشرية تساعد على تحقيق التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

15/ على أي أساس يتم اختياركم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها مديرية الشباب و الرياضة ؟

وفق الوظيفة وفق الشهادة وفق المهارات

16/ هل المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تزيد من فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

17/ هل تتضمن برامج تخطيط الموارد البشرية تغيير مهام الأفراد العاملين في المؤسسة ؟

نعم لا

18/ هل أسلوب التخطيط المتبع يساعد على تحقيق فعالية التغيير الفني في مديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

19/ هل برامج تخطيط الموارد البشرية استدعت إعادة تدريب العاملين لشغل مهامهم الجديدة ؟

نعم لا

المحور الثالث : لتوصيف الوظائف دور في التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.

20/ هل يتم توصيف الوظائف بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

21/ هل يوجد في مؤسستكم ما يسمى ببطاقات التوصيف ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يحصل عليها كل موظف عند لحاقه بالمؤسسة ؟

طريقة المقابلة طريقة الاستقصاء طريقة الملاحظة الشخصية

22/ هل تم إعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

23/ هل كان هناك تداخل في الأدوار بمديرية الشباب و الرياضة بعد إحداث التغيير الهيكلي ؟

نعم لا

24/ هل هذا التوصيف يخدم و يحقق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

25/ هل وضوح الأدوار يساهم في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

26/ هل التغيير الهيكلي يؤثر على توزيع المهام بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

27/ هل تغيير بعض أجزاء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى عملية التوصيف ؟

نعم لا

28/ هل وضوح نطاق الإشراف يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

29/ هل وضوح إجراءات الوظيفة يساعد على تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا

30/ هل طريقة توصيف الوظائف تتغير بتغير الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة ؟

نعم لا



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية – المعهد: العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم: الادارة و التسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة: ماستر. في :

تخصص : : ادارة و تنظيم في الرياضة

العنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

إعداد الطالب

وادفل رياض

تاريخ المناقشة: 2016/05/30

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- الدكتور بوصلاح النذير.....مشرفا.
- الدكتور مرنيذ أسامة.....رئيسا.
- الدكتور خضار خالد.....عضوا.

السنة الجامعية 2015/2016



Faculté /Institut des science et technique des activités
physiques et sportives

Département : Administration Sportive

Mémoire

Présenter pour obtenir du diplôme de master Spécialité : Administration
et organisation sportives

Option : Gestion et administration des sports

SUJET :

Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation du changement organisationnel de la
Direction de la Jeunesse et des Sports – ms'ila-

Par :

Ouadfel riadh

Soutenu publiquement le :30/05/2016 Devant le jury composé de :

- Docteur mernise oussama..Président
- Docteur bouslah el nadhirRapporteur
- Docteur khadhar khaled.....Examineur

Année :2015/2016

كشف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2016/2015] على شكل word

كلية : معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم : الادارة و التسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل : 11/D10/713

الباحث : وادفل رياض

تاريخ المناقشة : 2016/05/30

عنوان الرسالة : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية – المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : بوصلاح النذير

عدد الصفحات : 103 ورقة.

التخصص : إدارة و تنظيم في الرياضة فرع : الإدارة و التسيير الرياضي

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .
أهداف الدراسة:

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.
 - إبراز دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة.
 - إبراز دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب والرياضة.
 - التعرف على دور عملية توصيف الوظائف في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب والرياضة.
- مشكلة الدراسة : هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ؟
التساؤلات الجزئية:

- هل لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة؟
 - هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب والرياضة؟
 - هل لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب والرياضة؟
- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.
الفرضيات الجزئية :

- لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة.
 - لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب والرياضة.
 - لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب والرياضة.
- عينة الدراسة : اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الشامل و تمثلت في موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .
المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم بواسطته المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة ما .
الأدوات المستعملة : تم إتباع تقنية الاستبيان التي تعتبر من أنجع الطرق للحصول على المعلومات.
كلمات المفاتيح:

إدارة الموارد البشرية / التغيير التنظيمي / مديرية الشباب و الرياضة
بالفرنسية

Titre de l'étude: Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation du changement organisationnel Bmderahalchaababoualriyadh la compétence larme.

Objectifs de l'étude:

- Connaissance du rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de changement organisationnel Bmderahalchaababoualriyadh.

- mettre en évidence le rôle de la formation des ressources humaines dans la réalisation de changements organisationnels au sein de l'organisation sportive.
- mettre en évidence le rôle de planification des ressources humaines dans la réalisation de changements structurels Bmderahalchaababoualriyadh.
- Identifier le rôle des descriptions d'emploi dans le processus de réalisation de changements techniques Bmderahalchaababoualriyadh.

Problème Étude: L'rôle de gestion des ressources humaines dans la réalisation de changements organisationnels au sein de l'organisation sportive?

Questions partielles:

- Est-ce le rôle de la formation des ressources humaines dans la réalisation du changement organisationnel au sein de l'organisation sportive?
- Y a-t-il un rôle de planification des ressources humaines dans la réalisation des changements structurels Bmderahalchaababoualriyadh?
- Avez-vous des fonctions de processus rôle dans la réalisation de changements techniques Bmderahalchaababoualriyadh caractérisation?

hypothèses:

Le principe général: rôle de gestion des ressources humaines dans la réalisation de changement organisationnel Bmderahalchaababoualriyadh.

hypothèses partielles:

- former le rôle des ressources humaines dans la réalisation du changement organisationnel au sein de l'organisation sportive.
- Le rôle de la planification des ressources humaines dans la réalisation de changements structurels Bmderahalchaababoualriyadh.
- Le processus de rôle de travail dans la réalisation de changements techniques Bmderahalchaababoualriyadh caractérisation.

L'échantillon de l'étude: Dans cette étude, nous avons adopté une enquête exhaustive et a été la Direction de la Jeunesse et des Sports du mandat du personnel liquéfié.

Méthodologie: approche descriptive et analytique, qui est très bien par lui, et une connaissance approfondie des éléments d'un problème ou d'un phénomène.

Outils utilisés: La technique du questionnaire suivant, qui est l'un des moyens les plus efficaces pour obtenir des informations

Mots clés:

Gestion des ressources humaines / Changement organisationnel / Direction Jeunesse et Sport

جاء هذا البحث في فصول

الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث :الاجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : عرض و مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

الفصل الخامس : استنتاجات و اقتراحات

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

- لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة.
- لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب والرياضة.
- لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب والرياضة.

توصل(ت) الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

أهم المقترحات

- ضرورة وجود إدارة التغيير بمديرية الشباب والرياضة، تعمل على تخطيط برامج للتغيير و إدارتها و متابعة تنفيذها ، و الإشراف عليها باستمرار ، بما يتوافق و ضمان أهداف و مقاصد المؤسسات مع العمل على تطويرها باستمرار .
- الحرص على تكوين موظفي إدارة الموارد البشرية ، بداية من تعريفهم بمصطلحات كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، باعتبارها علما قائما بذاته ، و نظرا لموقعها الحساس في الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة .
- تجديد و تنويع برامج التدريب و التكوين ، و توسيعها لتشمل كل فئات الموظفين داخل مديريةية الشباب والرياضة.
- القيام بعمليات المسح الشامل أو القراءة الأولية للبيئة الداخلية و الخارجية لمديرية الشباب والرياضة ، من أجل ضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي ، بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية ، و تقبل فرص مقاومة التغيير .

كشاف بالفرنسية

Faculté : Institut des science et technique des activités physiques et sportives

Département : Administration Sportive

N° d'ordre :

N° d'inscription : 11/D10/713

Chercheur :ouadfel riadh

Soutenu publiquement le :30/05/2016

Titre de la thèse (mémoire) : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation du changement organisationnel de la Direction de la Jeunesse et des Sports –
ms'ila-

Language de la thèse : arabic

Modèle de la thèse : master

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur : bouslah el nadhir

Grade : doctour

Nombre de page :103 pages

Fichier électronique (cd-Rom* word * PDF)

Spécialité : Administration et organisation sportives

Option : Gestion et administration des sports

Résumé :

Titre de l'étude: Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation du changement organisationnel Bmderahalchaababoualriyadh la compétence larme.

Objectifs de l'étude:

- Connaissance du rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de changement organisationnel Bmderahalchaababoualriyadh.
- mettre en évidence le rôle de la formation des ressources humaines dans la réalisation de Altknulogibmderahalchaababoualriyadh changement.
- mettre en évidence le rôle de planification des ressources humaines dans la réalisation de changements structurels Bmderahalchaababoualriyadh.
- Identifier le rôle des descriptions d'emploi dans le processus de réalisation de changements techniques Bmderahalchaababoualriyadh.

Problème Étude: L'rôle de gestion des ressources humaines dans la réalisation de changements organisationnels au sein de l'organisation sportive?

Questions partielles:

- Est-ce le rôle de la formation des ressources humaines dans la réalisation du changement
Altknulogibmderahalchaababoualriyadh?
- Y planification des ressources humaines rôle dans la réalisation des changements structurels
Bmderahalchaababoualriyadh?
- Avez-vous des fonctions de processus rôle dans la réalisation de changements techniques
Bmderahalchaababoualriyadh caractérisation?

hypothèses:

Le principe général: ressources humaines rôle de gestion dans la réalisation de changement organisationnel
Bmderahalchaababoualriyadh.

hypothèses partielles:

- former le rôle des ressources humaines dans la réalisation du changement
Altknulogibmderahalchaababoualriyadh.
- Le rôle de la planification des ressources humaines dans la réalisation de changements structurels
Bmderahalchaababoualriyadh.
- Le processus de rôle de travail dans la réalisation de changements techniques
Bmderahalchaababoualriyadh caractérisation.

L'échantillon de l'étude: Dans cette étude, nous avons adopté une enquête exhaustive et a été la Direction de la Jeunesse et des Sports du mandat du personnel liquéfié.

Méthodologie: approche descriptive et analytique, qui est très bien par lui, et une connaissance approfondie des éléments d'un problème ou d'un phénomène.

Outils utilisés: La technique du questionnaire suivant, qui est l'un des moyens les plus efficaces pour obtenir des informations

Mots clés :

Gestion des ressources humaines / Changement organisationnel / Direction Jeunesse et Sport

الملخص :

عنوان الدراسة : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .
أهداف الدراسة:

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.
 - إبراز دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة.
 - إبراز دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب والرياضة.
 - التعرف على دور عملية توصيف الوظائف في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب والرياضة.
- مشكلة الدراسة : هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ؟
التساؤلات الجزئية:
- هل لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة؟

• هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب والرياضة؟

• هل لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب والرياضة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

الفرضيات الجزئية :

• لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب والرياضة.

• لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب والرياضة.

• لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب والرياضة.

عينة الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الشامل و تمثلت في موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم بواسطته المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة ما .

الأدوات المستعملة : تم إتباع تقنية الاستبيان التي تعتبر من أنجع الطرق للحصول على المعلومات.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية / التغيير التنظيمي / مديرية الشباب و الرياضة

Ce mémoire et contient de trois « 03 » chapitre

Chapitre 1: Contexte théorique et études antérieures

Chapitre 2 : Cadre général pour l'étude

Chapitre 3 : Méthodes sur le terrain pour l'étude

Résultat essentielle que le chercheur a conclu :

- former le rôle des ressources humaines dans la réalisation de changements technologiques de la Direction de la Jeunesse et des Sports.
- ressources humaines rôle dans la réalisation des changements structurels et la Direction de la jeunesse et des sports de planification.
- Le processus de rôle de l'emploi dans la réalisation de la Direction de l'évolution technique de la Jeunesse et des Sports de caractérisation.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

أهداف الدراسة:

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة.
- إبراز دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.
- إبراز دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.
- التعرف على دور عملية توصيف الوظائف في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

مشكلة الدراسة : هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة ؟
- هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة ؟
- هل لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة.

الفرضيات الجزئية :

- لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.
- لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.
- لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

عينة الدراسة : اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الشامل و تمثلت في موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم بواسطته المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة ما .

الأدوات المستعملة : تم إتباع تقنية الاستبيان التي تعتبر من أجمع الطرق للحصول على المعلومات .

النتائج المتوصل إليها:

- لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي بمديرية الشباب و الرياضة.
- لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي بمديرية الشباب و الرياضة.
- لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني بمديرية الشباب و الرياضة.

الاقتراحات :

- ضرورة وجود إدارة التغيير بمديرية الشباب و الرياضة ، تعمل على تخطيط برامج للتغيير و إدارتها و متابعة تنفيذها ، و الإشراف عليها باستمرار ، بما يتوافق و ضمان أهداف و مقاصد المؤسسات مع العمل على تطويرها باستمرار .
- الحرص على تكوين موظفي إدارة الموارد البشرية ، بداية من تعريفهم بمصطلحات كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، باعتبارها علما قائما بذاته ، و نظرا لموقعها الحساس في الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة .
- تجديد و تنويع برامج التدريب و التكوين ، و توسيعها لتشمل كل فئات الموظفين داخل المؤسسات .

تم بحمد الله