

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسية بن بوعلی الشلف
معهد التربية البدنية والرياضية
قسم :الإدارة والتسيير الرياضي



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي
التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

العنوان

دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية
دراسة حالة – ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف-

من إعداد

محمد قطاب

المناقشة بتاريخ 2017/06/07 من طرف اللجنة المكونة من:

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشلف	أ. د/ عكوش كمال
مقررا	جامعة الشلف	أ. د/ يحيوي محمد
مناقشا	جامعة الجزائر 03	أ. د/ شناتي أحمد
مناقشا	جامعة الشلف	د/ طياب محمد
مناقشا	جامعة الشلف	د/ بورزامة جمال
مناقشا	جامعة الشلف	د/ بورزامة رابح

السنة الجامعية: 2017/2016



الشكر و التقدير:

الحمد و الشكر لله عز و جل أولا و الصلاة و السلام على أفضل خلق الله
الذي بسنته اهتدينا و بالقرآن الكريم المنزل عليه تعلمنا.

و عليه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ
التقدير: **يحياوي همد** على تكرمه بالإشراف على أطروحتي.

و إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع
من قريب و من بعيد.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر و العرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة
الموقرة على قبولها مناقشة الأطروحة، و بالتالي إثرائها من كل جوانبها.

إهداء:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله لي وأطال في عمريهما.

إلى رفيقة دربي زوجتي وأولادي إبراهيم وسيرين.

إلى كل أفراد عائلتي وأقاربي.

إلى جميع أساتذة وعمال جامعة الشلف.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

فهرس المحتويات

المدخل العام

2	1-الإشكالية
3	2-الفرضيات
5	3-أهداف الدراسة
5	4-أهمية الدراسة
5	5-أسباب إختيار الموضوع
6	6-مفاهيم الدالة
7	7-الدراسات السابقة
14	8-التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي

16	تمهيد
17	1- ماهية وظيفة التخطيط
18	1-1- مفهوم التخطيط
18	1-2- أهداف وأهمية وظيفة التخطيط
18	1-2-1- أهمية وظيفة التخطيط
19	1-2-2- أهداف وظيفة التخطيط
20	1-3- أنواع التخطيط
20	1-3-1- من حيث المدى أو النطاق أو الهدف
22	1-3-2- من حيث الزمن
22	1-3-3- من حيث النشاط
23	1-3-4- من حيث المستوى
24	1-4- خطوات وظيفة التخطيط
24	1-4-1- تحديد الرسالة في التخطيط
24	1-4-2- وضع الأهداف
24	1-4-3- وضع إستراتيجيات للوصول إلى الأهداف

25	1-4-4- التنبؤ
25	1-4-5 - وضع الفروض التخطيطية
25	1-4-6 - الإجراءات والطرق
25	1-4-7 - القواعد
26	1-4-8 - اختيار الخطة
26	1-4-9 - إقرار الخطة والموافقة عليها
26	1-4-10 - متابعة وتقييم تنفيذها
26	2 - التخطيط في المؤسسات الرياضية
26	2 - 1 - مفهوم التخطيط في المؤسسات الرياضية
27	2 - 2 - أهداف التخطيط في إدارة المؤسسة الرياضية
28	2 - 3 - أهمية التخطيط في إدارة المؤسسة الرياضية
28	2 - 4 - مقومات التخطيط في إدارة المؤسسة الرياضية
29	3 - الإدارة لإستراتيجية
29	3 - 1 - مفهوم الإدارة الإستراتيجية
30	3 - 2 - خطوات الإدارة الإستراتيجية
34	4- التخطيط الاستراتيجي
34	4-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
38	4-2- أهداف التخطيط الإستراتيجي
40	4-3- أهمية التخطيط الإستراتيجي
41	4-4- مزايا التخطيط الإستراتيجي
42	5- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
42	5-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
44	5-2- أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
44	5-3- أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
45	5-4- مسؤولية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
46	5-5- شروط نجاح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
47	6- إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
48	6-1- متطلبات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

50	6 - 2 - مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
50	6-2-1 - المرحلة الأولى: دراسة خطط المنشأة وأهدافها
51	6-2-2 - المرحلة الثانية: التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية (تحديد الطلب)
52	6-2-3 - المرحلة الثالثة: - تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية
53	6-2-4 - المرحلة الرابعة: - وضع خطة العمل
55	6-2-5 - المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة ومتابعتها
57	6 - 3 - أساليب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
60	6 - 4 - علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنشأة
63	6 - 5 - التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى
65	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.

67	تمهيد
68	1. ماهية الموارد البشرية
68	1 1 نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
71	1 2 أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
71	1 2 1 أهداف إدارة الموارد البشرية
73	1 2 2 أهمية إدارة الموارد البشرية
74	2. مهام وتحديات إدارة الموارد البشرية
74	2 1 المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية
74	2 1 1 المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية
76	2 1 2 المهام الحديثة لإدارة الموارد البشرية
82	2 2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
85	3 تعظيم و موقع إدارة الموارد البشرية
85	3 1 موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنشأة
86	3 2 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
86	3 3 التكامل في وظيفة إدارة الموارد البشرية
87	4 -إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي
88	4 1 إستراتيجية الموارد البشرية

88	المهارات والصفات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية	2	4
90	الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية	3	4
91	أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية	5	
91	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية	6	
91	استراتيجية الإستقطاب في المؤسسة الرياضية	1	6
92	تعريف الإستقطاب	1	1 6
94	مصادر الإستقطاب	2	1 6
95	استراتيجية الإختيار والتعيين في المؤسسة الرياضية:	2	6
95	تعريف الإختيار	1	2 6
95	أهمية عملية الإختيار والتعيين	2	2 6
96	خطوات ومراحل عملية الإختيار والتعيين	3	2 6
98	استراتيجية التدريب في المؤسسة الرياضية	3	6
98	تعريف التدريب	1	3 6
98	أهمية التدريب	2-3-6	
99	أنواع التدريب	3-3-6	
100	استراتيجية تقييم الأداء والحوافز في المؤسسة الرياضية	4	6
100	استراتيجية تقييم الأداء	1	4 6
100	الحوافز	2	4 6
103	عمليات بناء إستراتيجية الموارد البشرية	7	
103	بناء رؤية الموارد البشرية	1	7
103	مسح البيئة التنظيمية	2	7
104	مراجعة الجدارة والموارد	3	7
104	الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى	4	7
104	تحديد الأهداف	5	7
104	تكامل الخطط التنفيذية	6	7
105	خلاصة الفصل		

الفصل الثالث: الأداء في المنشآت الرياضية

تمهيد

107

108

1- ماهية الأداء

108

1-1- الأداء ضمن نسقه التاريخي

109

1-2- مفهوم الأداء و عناصره

109

1-2-1 - مفهوم الأداء

110

1-2-2 - عناصر الأداء

111

1-2-3 - أهمية الأداء

113

1-3- العوامل المؤثرة في الأداء

113

1-3-1 - العوامل الخارجية

114

1-3-2 - العوامل الداخلية

115

1-4- خطوات تحسين الأداء

117

2- ماهية قياس الأداء

117

2-1- مفهوم قياس الأداء

118

2-2- أهمية قياس الأداء

119

2-3- أهداف قياس الأداء

120

2-4- مؤشرات قياس الأداء

120

3- تقييم الأداء

120

3-1- مفهوم تقييم الأداء

122

3-2- أهداف وأهمية تقييم الأداء

122

3-2-1- أهداف تقييم الأداء

123

3-2-2- أهمية تقييم الأداء

124

3-3- معايير وخطوات تقييم الأداء

126

4- تنظيم عملية تقييم الأداء

126

4-1- طرق وأساليب تقييم الأداء

127

4-1-1- الطرق التقليدية

130

4-1-2- الطرق الحديثة

133

4-2- المجالات التي يستخدم فيها تقييم الأداء

135	4-3- مقومات ومعوقات التقييم
135	4-3-1- مقومات التقييم
136	4-3-2- معوقات التقييم
138	5- أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المنشآت الرياضية
138	5-1- تسهيل الأداء
139	5-2- يساعد على مواجهة التحديات
139	5-3- تحقيق الأهداف
139	5-4- أداة مراقبة
140	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: المنشآت الرياضية

142	تمهيد
143	1 - لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
143	1 - 1 - في العصر القديم
144	1 - 2 - في العصر الحديث
148	2- مفهوم المنشآت الرياضية
150	3- أهداف المنشآت الرياضية
151	4- إمكانات المنشآت الرياضية
151	4 - 1 - الإمكانات المادية
152	4 - 2 - الإمكانات البشرية
153	4 - 3 - الإمكانات التمويلية
154	4 - 4 - الإمكانات الطبيعية
154	5- أسس تصميم وبناء المنشآت الرياضية
155	5-1- اختيار الموقع الإستراتيجي
155	5-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات
156	5-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها
156	5-4- عوامل الأمن والسلامة
157	5-5- قواعد الصحة العامة
157	5-6- نواحي الإشراف

157	5-7- الإستغلال الأمثل
157	5-8- النواحي الاقتصادية
158	5-9- النواحي القانونية
158	5-10- إمكانية التوسع مستقبلا
158	5-11- الناحية الجمالية
160	6- أنواع المنشآت الرياضية
161	7- المنشآت الرياضية حسب مخططات التنمية في الجزائر
161	7-1- المخطط الرباعي الأول (1970 - 1973)
161	7-2- المخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977)
162	7-3- المخطط الخماسي الأول (1980 - 1984)
162	7-4- المخطط الخماسي الثاني (1985 - 1989)
162	7-5- سياسة الدولة ما بعد 1990 في تسيير المنشأة الرياضية
163	8- النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية
164	8-1- إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية
168	8-2- التنظيم الهيكلي والإداري للمنشآت الرياضية
169	8-2-1- التنظيم الإداري لمكاتب المركبات المتعددة الرياضات
172	8-2-2- التنظيم المالي لمكاتب المركبات المتعددة الرياضات
175	8-2-3- التنظيم الإداري والمالي للمركز الوطني للإعلام والوثائق الرياضية
185	9- صيانة وتطوير المنشآت الرياضية
187	10- إستغلال وإستعمال المنشآت الرياضية
191	11- إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية
194	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الأول : منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.

197	تمهيد
198	1- المنهج العلمي المتبع
198	2- مجتمع وعينة الدراسة
198	2-1- مجتمع الدراسة

198	2-2-عينة الدراسة
199	2-3-خصائص عينة الدراسة
201	3-ضبط متغيرات الدراسة
201	3-1-المتغير المستقل
202	3-2-المتغير التابع
202	4-مجالات الدراسة
202	4-1-المجال المكاني
202	4-2-المجال الزماني
202	4-3-المجال الموضوعي
202	5-أدوات الدراسة
203	5-1-الملاحظة والمعاينة الميدانية
203	5-2-الإستبيان
205	6-صدق أداة القياس
205	6-1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين)
205	6-2- ثبات أداة الدراسة
205	7-المقاييس الإحصائية والإختبارات المستخدمة في الدراسة

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

209	تمهيد
210	1-عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول .
223	2-عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني
228	3- إستجابة أفراد العينة لعناصر التخطيط الإستراتيجي استنادا إلى المتغيرات الوسطية
234	4- أثر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي على الأداء
237	5- أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء
239	6- إختبار الفرضيات

قائمة الأشكال

و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	توضيح التخطيط الإستراتيجي	01
56	مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية	02
61	تنسيق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي .	03
62	علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية	04
87	تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية .	05
89	المهارات المطلوبة للمدير في المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة .	06
93	أهمية الإستقطاب في المؤسسة الرياضية .	07
97	خطوات وإجراءات عملية الإختيار .	08
129	يمثل التوزيع الإجباري	09
133	خطوات الإدارة بالأهداف	10
193	يمثل نموذج لإدارة الموارد البشرية في الهيئات الرياضية	11

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
127	يمثل قوائم المراجعة الأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية .	01
199	يمثل عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة .	02
200	يمثل خصائص عينة الدراسة .	03
205	يمثل معاملات ألف كرونباخ لمحاوور الإستبانة .	04
206	يمثل مقياس ليكرت الخماسي .	05
211	يمثل إستجابات أفراد العينة حول مؤشرات التخطيط الإستراتيجي .	06
218	يمثل إستجابات أفراد العينة حول التحليل والتصميم الوظيفي بالمركب.	07
219	يمثل إستجابات أفراد العينة حول الإستقطاب بالمركب.	08
220	يمثل إستجابات أفراد العينة حول التدريب بالمركب.	09
221	يمثل إستجابات أفراد العينة حول الحوافز بالمركب .	10
223	يمثل إستجابات أفراد العينة حول التقييم بالمركب .	11
224	يمثل إستجابات أفراد العينة حول جوانب الكفاءة بالمركب.	12
226	يمثل إستجابات أفراد العينة حول جوانب الفعالية بالمركب.	13
229	يمثل إختبار t لوجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير مكان العمل.	14
230	يمثل إختبار t لوجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الجنس.	15
231	يمثل تحليل التباين الأحادي لإختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير العمر.	16
232	يمثل تحليل التباين الأحادي لإختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.	17
233	يمثل تحليل التباين الأحادي لإختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الخبرة.	18
234	يمثل تحليل التباين الأحادي لإختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الوظيفة.	19
234	يمثل نتائج أثر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي على أداء المركب .	20
235	يمثل نتائج أثر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي على كفاءة المركب .	21
236	يمثل نتائج أثر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي على فعالية المركب .	22
237	يمثل نتائج أثر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المركب .	23
238	يمثل نتائج أثر عناصر التخطيط للموارد البشرية على أداء المركب .	24

مقدمة

في عالم اليوم أصبحت المنشآت تعيش حالة من عدم الاستقرار نتيجة التقلبات الحاصلة في مجال التطور التكنولوجي، إضافة إلى العوامل السياسية والاقتصادية المميزة للدول النامية، الأمر الذي أدى بالبحث عن الآليات والتي بفضلها تتمكن هذه المنشآت من التكيف مع التحولات، ومن بينها الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته والذي يعتبر هو المحرك الأساس لأي منشأة والركيزة الأساسية، والذي جاء في مفهومه على أنها الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم اليد العاملة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك بمهامها ووظائفها حيث تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنشأة، الشيء الذي أدى بالأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في السنوات الأخيرة نتيجة أنه يوفر جو مناسباً لتحسين أداء المنشآت في ظل الظروف الراهنة، ويكون ذلك عن طريق التخطيط الإستراتيجي والذي يمنح المنشآت ميزة تنافسية ويضمن إستمرارها. وأشارت العديد من الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين المنشآت ومدى تبنيتها للتخطيط الإستراتيجي إلى وجود علاقة إيجابية، وتوصلت إلى نتيجة مهمة أن التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عملي يعتبر الدافع الأول على ضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة الخارجية والداخلية للمنشآت الرياضية.

كما أصبح التخطيط الإستراتيجي للوارد البشرية شيء حتمي وليس خياراً للمنشآت، بحيث وجب الانخراط ووضع كاولوية من خلال إستخدام إدارة الموارد البشرية العديد من الطرق كالإستقطاب، الاختيار، التعيين، التحفيز والتقييم والعديد من السياسات المساهمة في التخطيط للموارد البشرية وجعلها عنصر أساسي ومهم لدعم الميزة التنافسية للمنشآت والعمل على إستمرارها، هذا ما يجعل التخطيط الإستراتيجي مسؤولاً عن تحسين الأداء، وضمان التعامل مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في العصر الراهن حيث وقع الإهتمام على عنصر الأداء نتيجة بداية الإهتمام منذ الثلاثينات بالعنصر البشري، حيث تم إستحداث أساليب حديثة تركز على تحسين الأداء، والتأكيد من كفاءة وفعالية الوظائف التي تقوم بها المنشأة، حيث أن الفعالية تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تحدد بدورها مدى كفاءة ومهارة العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية، أما الكفاءة فتعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وأخيراً الأداء أصبح يقيم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن نستخدم كمؤشرات للحكم على هذا الأداء.

وإنطلاقاً من أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنشآت الرياضية يجب أن يمارس دون تأخير لصالح المنشآت بصفة عامة، والمنشآت الرياضية بصفة خاصة من أجل الرفع من أدائها وذلك من خلال

تحسين ظروف العمل للعاملين، الأمر الذي يعمل على تحديث المنشآت الرياضية والعمل على تحقيق المصلحة العامة للجميع من جهة وجلب موارد مالية من جهة أخرى .

ولما التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من أهمية فقد حاول الباحث من خلال دراسته هاته إبراز كيف يمكن أن يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء في المنشآت الرياضية .

وتنقسم هذه الدراسة حسب طبيعة الموضوع ومنهجية البحث، إلى مدخل عام للبحث وجانبين نظري وتطبيقي لمقاربة النظري بالواقع، حيث يحتوي المدخل العام للبحث على الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع وأهدافه، بالإضافة إلى الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما الجانب النظري فقد إشتمل على أربعة فصول مقسمة كالآتي:

الفصل الأول : مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وكذا مسؤوليته وأهدافه ومراحله، مع تنفيذ خطة الموارد البشرية ومتابعتها بالإضافة إلى التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي الأنشطة .

الفصل الثاني: تقديم نظرة حول إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية وكذا التطور التاريخي الذي شهدته وظائفها وأهدافها وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: يشمل عناصر المتغير الثاني وهو الأداء فركزنا على مفاهيمه وخطواته بالإضافة إلى طرف تقييمه و المجالات التي يستخدم فيها تقييم الأداء .

الفصل الرابع: تقديم نظرة حول المنشأة الرياضية من خلال إعطاء مفهوم المنشأة الرياضية، وكذا أسس تصميم وبناء المنشأة الرياضية وأهدافها.

أما القسم التطبيقي يتضمن فصلين:

الفصل الأول: منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها، وطرق جمع البيانات والمعلومات وأداة الدراسة ودلالة صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات ثم الاقتراحات وأخيرا الخاتمة.

المدخل العام

1-الإشكالية

تعيش المنشآت الآن على اختلاف أحجامها و أنواعها واقعا جديدا و مختلفا عما كان سائدا في الماضي، فلقد أصبحت تعمل في ظل العولمة تحت مظلة نظام عالمي جديد، و أصبح من المحتم عليها أن تتوصل إلى مزيد من الابتكارات في الإنتاج و الخدمات و الأساليب و الطرق و الإجراءات الإدارية والفنية بهدف الارتقاء بالإنتاجية و بمستوى الجودة ، و نتيجة لازدياد المنافسة الشرسة كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المنشآت، مما يحتم عليها العمل في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين.

تعتبر موارد المنشأة المادية أو البشرية الدعائم الأساسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، نظرا لأن الموارد البشرية تحتل الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنشآت لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنشأة.

و قد أصبح نشاط الموارد البشرية في وقتنا الحاضر حقلا أكاديميا متخصصا، يتسم بالمهنية، وأصبح من المتاح لمتخصصي الموارد البشرية في الوقت الحاضر نطاقا واسعا من الوسائل الفنية التي يمكن أن تحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، الأمر الذي يساعد على تحقيق أداء إستراتيجي عال و مزايا تنافسية.

و أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة و الضرورية في أي منشأة تهتم بالأفراد و بإحتياجاتهم و رغباتهم، و ذلك بفضل إستعمال سياسات و تقنيات تسيير الموارد البشرية و البرامج العلمية المختلفة التي تخدم المنشأة و الفرد، فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط و تنظيم القوى العاملة، و توفير الظروف الملائمة لعمل أفرادها بغية الوصول إلى الأهداف المرسومة. إن إدارة الموارد البشرية تعني بوضوح صياغة النظم التي تبلور ذلك الإطار، و تعمل على تحريك الأنشطة و بناء قوة عاملة تتميز بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية، و ضبط إيقاعها بشكل متكامل فيه الأدوار تحقيقا للأداء الاستراتيجي، و الأهداف المرجوة يعد أمرا ضروريا للتصدي للتحديات التي تواجهها المنشآت اليوم على كافة الأصعدة و المجالات.

و يتطلب تعظيم استعمال المورد البشري ربط استراتيجية المنشأة، و استراتيجية إدارة هذه الموارد، و ذلك في ضوء معطيات و متطلبات استراتيجيات المنشأة، و ما تريد إنجازها من أعمال في المدى الطويل منذ البداية، و تحقيق التنسيق الكامل بينهما، و القيام بالتعديلات الضرورية في مخططات الموارد البشرية في حالة تغير الظروف المحيطة بها، و المؤثرة فيها.

التخطيط باعتباره أحد الوظائف الإدارية بصفة عامة يتضمن تحديد الأهداف، و دراسة البدائل المتاحة و المفاضلة بينها و تحديد البرامج، و كذا التنفيذ و في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد

المدخل العام

البشرية أحد وظائفها الأساسية، يهدف إلى صياغة و بناء هيكلية الموارد البشرية القادرة، و الرغبة على بناء المنشآت باعتبارها شريك أساسي في بنائها و نموها و تميزها.

كما يقوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بتقدير و تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث الأعداد لكل نوع من الوظائف، و كذا الأصناف في الفترة القادمة التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع استراتيجية عملها بشكل يخدم و يسهم في تنفيذ إستراتيجية المنشأة، ففي ضوء احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث أعدادها و نوعياتها و تخصصاتها، تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات و برامج نشاطاتها و ممارساتها في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والترقية و التمكين و غيرها من السياسات الفعالة المساهمة في تخطيط الموارد البشرية و جعلها عنصرا مهما في تحسين الأداء في المنشآت.

و هذا يقودنا للقول بأن الأداة الحقيقية و القوة الفاعلة في تحقيق غايات و أهداف المنشآت هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، و توفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة و التدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، و تستمر قدراتهم الفكرية و المعرفية في تحسين الأداء وتمكنهم دائما من السيطرة على مقدرات العمل و تحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات. على هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء في المنشآت الرياضية ؟

تدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المركب الرياضي محل الدراسة ؟

- ما مستوى أداء المركب الرياضي؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء المركب الرياضي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لتأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء المركب الرياضي تعزى لمتغيرات (مكان العمل، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة)؟

2-الفرضيات :

للإجابة على التساؤلات السابق طرحها، صيغت الفرضيات التالية:

1-2-الفرضية العامة .

يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء في المنشآت الرياضية .

2-2-الفرضيات الجزئية:

- 1 -يوجد تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في المركب الرياضي بمستوى متوسط .
- 2 -يعد أداء المركب الرياضي أداء متوسطا.
- 3 -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء المركب الرياضي . وتنقسم بدورها إلى ست فرضيات فرعية:
 - أ -يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لمؤشرات التخطيط الإستراتيجي في رفع أداء المركب الرياضي .
 - ب- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لتحليل والتصميم الوظيفي في رفع أداء المركب الرياضي
 - ج- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستقطاب في رفع أداء المركب الرياضي .
 - د-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتدريب في رفع أداء المركب الرياضي .
 - هـ- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للحوافز في رفع أداء المركب الرياضي .
 - و- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتقييم في رفع أداء المركب الرياضي .
- 4 -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات الأفراد حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمركب الرياضي تعزى لمتغيرات :المكان، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية الوظيفة، وتنقسم بدورها إلى ست فرضيات فرعية :
 - أ -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات الأفراد حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمركب الرياضي تعزى لمتغير مكان العمل .
 - ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات الأفراد حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمركب الرياضي تعزى لمتغير الجنس .
 - ج توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات الأفراد حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمركب الرياضي تعزى لمتغير العمر.
 - د -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات الأفراد حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمركب الرياضي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .
 - هـ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات الأفراد حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمركب الرياضي تعزى لمتغير الخبرة العملية.
 - و -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات الأفراد حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمركب الرياضي تعزى لمتغير الوظيفة.

3-أهداف الدراسة :

- المكشّف على درجة استخدام عملية تخطيط الموارد البشرية في المركب المتعدد الرياضات بالشلف.
- المتعرف على أبعاد تخطيط الموارد البشرية في المركب المتعدد الرياضات بالشلف.
- المتعرف على مدى اهتمام مسؤولي المركب المتعدد الرياضات في ممارسات تخطيط الموارد البشرية.
- تحديد دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء في المركب المتعدد الرياضات بالشلف.
- ضرورة التعرف على التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية و الوظائف الأخرى.

4- أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة من خلال :

الموضع المتدهور الذي تعرفه المنشآت الرياضية الجزائرية، وما يتطلبه الاهتمام بالموارد البشري كعامل لتحقيق أهدافها.

أهمية موضوع الدراسة و المتمثل في دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء في المنشآت الرياضية الجزائرية.

إعطاء الأولوية و الاهتمام لتخطيط الموارد البشرية الذي يشكل العمود الفقري لأي منشأة رياضية تتطلع نحو التقدم و التميز في أدائها.

يساعد على إظهار الاتجاهات الحديثة و الاهتمام بالموارد البشرية.

معرفة الأساليب و التقنيات المستعملة لتخطيط الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

تساهم هذه الدراسة في تحفيز و لفت انتباه المسؤولين إلى أهمية اتباع أسلوب تخطيط الموارد البشرية لتحسين الأداء في المنشآت الرياضية.

تساعد هذه الدراسة في معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية بالمركب المتعدد الرياضات بالشلف، وذلك باعتباره من أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية.

5- أسباب اختيار الموضوع :

المرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة مواضيع إدارة الموارد البشرية.

- يعتبر موضوع التخطيط الإستراتيجي من أكثر المواضيع التي تلقي إهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة. محاولة إثراء الرصيد المكتني بوضع مادة علمية تساهم في إضافة مرجع جديد حول موضوع تخطيط الموارد البشرية.

نقص الدراسات و الأبحاث في هذا المجال و إغفال الكثير من المنشآت الرياضية الجزائرية لدور تخطيط الموارد البشرية.

إظهار أهمية الموضوع للمسؤولين بغرض إعطائه أهمية أكثر.
المظروف التي تتخبط فيها الإدارة الجزائرية و عدم الإهتمام بالموارد البشري.
الموقوف عند المشاكل التي تواجه الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، و اقتراح الحلول المناسبة لها.

6- المفاهيم الدالة :

- **التخطيط** : هو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سر الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ما يجب أن يفعل ومن يقوم به ، وأين ، ومتى ، وكيف⁽¹⁾.
- **التخطيط الإستراتيجي** : هو تحديد المسار أو الطريق الذي يجب أن تسلكه تلك الإدارة وكيفية تحديد المسار على ذلك الطريق من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة أو الأهداف المحددة⁽²⁾.
- **تخطيط الموارد البشرية** : هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية ،أخذاً بعين الإعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية المستقبلية للمنشأة المعنية⁽³⁾.
- **إدارة الموارد البشرية** : هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم الموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل إستقطاب هذه الموارد والإستشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها⁽⁴⁾.
- **الأداء** : هو ناتج الإنجاز الذي يتم التواصل إليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ،بهدف الوقوف على درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً⁽⁵⁾.
- **الكفاءة**: بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنشأة أو في المجتمع⁽⁶⁾.
- **الفاعلية** : هي القدرة على تدنية مستويات إستخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة⁽⁷⁾.

(1)- عثمان مُجد غنيم ،التخطيط أسس ومبادئ ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008،ص 200.

(2)- علاء فوج الطاهر،التخطيط الإداري ،دار الراية للنشر والتوزيع ،الأردن،2001،ص 66.

(3)- خالد مُجد الحياصات ،معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 02،العدد 4، 2006، ص 562.

(4)- عائذة عبد الكريم صالح ،إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة ،مجلة كلية التربية للبنات ،المجلد 24،العدد 1،العراق ،2013،ص 208.

(5)- الزبيدي حمزة محمود ،التحليل المالي :تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،الأردن ،2002،ص 81.

(6)- ثابتي الحبيب ،ابن عبو الجيلالي ،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،مؤسسة الثقافة الجامعية مصر ،2009،ص 113.

(7) - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 87.

- المنشأة الرياضية: هي تلك المؤسسات التي ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متناسبًا مع أهدافه. (1)

7 - الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

- دراسة عبد الرحيم ناصر أحمد عمر (2015) بعنوان: " إدارة الموارد البشرية باستخدام نظم المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار، دراسة ميدانية على بعض الإتحادات والأندية الرياضية بالجمهورية اليمنية" أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، وقد استخدم الباحث المنهج الإستقرائي في الجانب النظري والمنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني، والاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

محاولة الكشف عن الصعوبات والمشاكل التي تواجه الاتحادات والأندية الرياضية في إتخاذ القرارات. للاستعانة بنظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، والتعرف على مجالات استخدامها. حراسة العلاقة بين طبيعة الأنشطة المستخدمة في إدارة الموارد البشرية والمجالات الأخرى، وفاعلية عملية إتخاذ القرارات بالاتحادات والأندية الرياضية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

توجد بعض الاتحادات والأندية الرياضية لا تزال متأخرة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة، وهذا بدوره ينعكس على الموارد البشرية العاملة والعمل الإداري معاً. نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في الاتحادات والأندية الرياضية أصبحت عائقاً أمام نجاح المستوى الإداري والرياضي.

توجد عدة معوقات تعاني منها الاتحادات والأندية الرياضية، منها: نقص التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام نظم المعلومات، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة.

- دراسة بعيط عيسى (2015) بعنوان: "تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، دراسة ميدانية للمركبات الرياضية لبعض ولايات الجنوب"، أطروحة دكتوراه، معهد

(1) - نصير قاسم خلف، نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية في العراق، مجلة علوم الرياضة، المجلد 4، العدد 2، 2012، ص 9.

التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03: وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتحليل الوثائق والسجلات والإستبيان كأدوات لجمع البيانات.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح بعض الغموض الذي يشوب مفهوم إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، وكذلك تحديد طريق الذي يسهل في عملية التسيير من خلال المتابعة الجادة للعنصر البشري، وهذا عن طريق التدريب وتنمية المعارف، وكذا توفير جو ومناخ عمل يساعد على الإبداع، وكذلك وجود تحفيزات مادية ومعنوية تساعد على تحقيق التمييز في الأداء.

محاولة إبراز الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية ودورها الإستراتيجي في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

ضعف ثقافة التسيير (تتجلى في قيم وعادات التسيير العامة على أساس التسيير والبيروقراطية).

عدم الإحتكام إلى الشروط العلمية لتحقيق التوازن الإداري.

ضعف أساليب الإدارة الحديثة عن طريق الإبتعاد عن تطبيق نظام الجودة وأنظمة التسيير القائمة على الوسائل والتكنولوجيا الحديثة.

- دراسة بورزامة رابح (2011) بعنوان: "عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، دراسة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط الجزائري (الجزائر، البلدية، المدية، الشلف) أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات والإستبيان كأدوات لجمع البيانات الميدانية.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

وضع التنبؤات باحتياجات الهيئة الرياضية من القوى العاملة.

تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين الهيئة الرياضية والمجتمع.

- التعرف على كيفية تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين بالهيئات الرياضية وإنعكاس ذلك على حياتهم الإجتماعية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تبين أن شدة إجهاد الموظفين (إطارات وعمال) فيما يخص الراتب الأساسي الحالي الذي يتقاضاه مقارنة بزملائه في الهيئة الرياضية مرضيا.

- تبين أن شدة إتجاه الموظفين (إطارات وعمال) فيما يخص فرصة الترقية التي توفرها الهيئة الرياضية يتناسب وطموحاتهم.

- تبين أن شدة إتجاه الموظفين (إطارات وعمال) فيما يخص التمتع بالوقت في الهيئة الرياضية أكثر من وقت الفراغ.

- دراسة موافق محمد الضمور (2008) بعنوان: " واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، وأعتمد الباحث في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسات الميدانية من خلال إعداد وتطوير إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- ضرورة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية.

- ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية.

-التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

-يوجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

-يوجد هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة العلمية.

- دراسة قرمات نوري (2011) بعنوان: " واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي " ، رسالة ماجستير، معهد علوم الطبيعة والحياة - قسم التربية البدنية والرياضية، المركز الجامعي بسوق أهراس، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومقابلات مع المدراء وتحليل الوثائق والسجلات والإستبيان كأدوات لجمع البيانات.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

-إبراز مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين نشاطات مؤسسات الشباب والرياضة وطبيعة تسير هذه العملية، ومدى قدرة المتحكمين فيها لإرساء مبادئها لتحقيق أهداف أفضل.

محاولة حصر المشاكل والمعضلات التي تحول دون الاستخدام السليم للقوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي والتي تعترض تطوير السياسات التي أقترحتها الوزارة الوصية في الجزائر. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- لا يوجد هناك إهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة أم البواقي بالطريقة التي تضمن الإستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق أهداف هذه المؤسسات.
- لا توجد هناك عملية تنبؤ بهذه المؤسسات لما ستحتاجه مستقبلا من عدد ونوع العامل.

- دراسة عمري سامي (2007) بعنوان: " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة المسيلة، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج الإحصائي الإستعراضي في الجانب التطبيقي. وتهدف هذه الدراسة إلى:

-إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة.
-إمكانية إظهار كيفية التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.
-تبيان مدى تبني شركة للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى إرتباط عملية تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الشركة.
ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

-يلاحظ أن عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة تبقى بعيدة كل البعد عن تضمين قضايا المورد البشري في توجهاتها الإستراتيجية. حيث تقتصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأعمال الروتينية مثل تصميم سجلات العاملين والإحتفاظ بها والتي تضم تاريخ الإلتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، ... إلخ.

-لا تتوافر لدى الشركة البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية.
-لا تتوافر لدى الشركة أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تعاقد أو نقل أو إستقالة أو مرض، وذلك في جميع مستوياتها التأهيلية، وهو ما قد يؤدي إلى إرتباط الشركة وتأثر عملياتها سلباً نتيجة لبطء عملية الإحلال.
-تفتقر الشركة إلى المعلومات والبيانات اللازمة التي تفيد في بناء تقديرات عن العمالة المتوقع ترقيتها في المستقبل.

- دراسة عمر دمانة (2008) بعنوان: " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، دراسة حالة المركب الرياضي لولاية الأغواط، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، وقد أعتمد الباحث على منهجين رئيسيين هما المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، وكذلك الملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات والإستبيان كأدوات جمع البيانات. وتهدف هذه الدراسة إلى:

-إثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بإعتباره وظيفة هامة من وظائف الإدارة.

-التعرف على أهمية التنظيم الإداري للموارد البشرية في المنشأة محل الدراسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

-يلاحظ بأن التنظيم المعتمد داخل المركب الرياضي يركز على إعتتماد الوثائق والإجراءات مما يعكس طبيعة التنظيم الرسمي، كما يركز على العلاقات الإنسانية ويعني وجود تنظيم غير رسمي، وعليه فإن وجود تنظيم تفاعلي يجمع بين الرسمية وغير الرسمية.

-وجود إنسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة المركب الرياضي.

-يوجد إهتمام بعمليات التسيير المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المركب الرياضي لولاية الأغواط قد ساهم في الإستقرار البشري من جهة، والإداري من جهة ثانية.

- دراسة ابن أحمد عبد القادر(2005) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، دراسة حالة: الشركة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات - تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم تجارية جامعة تلمسان، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة كل الوثائق المتعلقة بإنجاز خطة في ميدان التكوين، إلى جانب إعتتماد الحوار مع مسؤول إدارة الموارد البشرية ومدير الإدارة العامة والمالية. وتهدف هذه الدراسة إلى:

-التعرف على درجة إستخدام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

-التعرف على وظيفة التكوين داخل المؤسسة بإعتباره عنصراً إستراتيجياً بعد إدماجه ضمن إستراتيجية العامة للمؤسسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

-إنعدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بما فيها عملية التكوين، حيث تعتمد المؤسسة على الخطط التي لا تتعدى سنة واحدة وتتجاهل الخطط طويلة المدى.

- المؤسسة تبني التكوين على مستوى التخطيط العادي قصد تصليح النقائص الظرفية.
- إهمال التكوين بعض الأنشطة الأساسية كالصيانة والأمن والعمال المهنيون ومصلحة الخدمات الاجتماعية التي لم تظهر ولو مرة واحدة في الخطة السنوية التي تتبناها المؤسسة.

- دراسة كمال تيميزار (2014) بعنوان: " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع باتنة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية (قسم العلوم السياسية) جامعة بسكرة، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة الشخصية والإستبيان ودراسة وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات جمع البيانات. وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الإقتصادية.
- إبراز المعوقات التي تحد وتعيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الإقتصادية.
ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة بصفة عامة.
- ضعف علاقة الأفراد بمسيرتهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل.
- هناك ملل وخوف بين الموظفين من التسريح نتيجة للتغيير الذي قد يحدث بالمؤسسة (محل الدراسة) وهو ما قد يؤثر على تطوير قدرات وأداء الأفراد.

- دراسة حسين بن زهير موسى (2013) بعنوان: " إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، دراسة حال مؤسسة النقد العربي السعودي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإستقراي والإستبيان وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات جمع البيانات.
وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إهتمام المؤسسة بتطبيقات ومبادئ أساسيات الموارد البشرية ذات الأهمية القصوى.
- الإطلاع على واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الكبرى خاصة منها المالية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- يوجد هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة النقد العربي السعودي.
- يوجد هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة النقد العربي السعودي.
- يوجد هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التقييم وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة النقد العربي السعودي.

ب- الدراسات الأجنبية:

- دراسة سامي سمير صدر (2003) بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح وإبراز واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
- توضيح الممارسة الحقيقية المنهجية للتخطيط الإستراتيجي في جامعة النجاح "فلسطين" نموذجاً

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- لا يوجد تطبيق فعلي لمنهجيات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات عينة الدراسة .
- بالرغم من وجود ممارسات للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بعض الجامعات الفلسطينية بنسبة قليلة إلا أنها لا تحقق النتائج المرجوة فيها بشكل فعال ، حيث أن قسم الموارد البشرية بهذه الجامعات يقوم بتنفيذ الأنشطة التوطرية دون أن يقوم بربطها بالأهداف الإستراتيجية للجامعة ككل .

- دراسة أكينيل صامويل تايبو ، فاسقبون أوليفانك إدينو (سنة 2010) بعنوان: (أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء وبقاء المنظمة)

تهدف هذه الدراسة إلى:

- قياس أثر التخطيط الإستراتيجي في البنوك .
- إعادة تقييم العلاقة بين التخطيط والأداء في المنظمة وتحديد مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمة

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- هناك علاقة وطيدة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمة .
- توجد صلة بين التخطيط الإستراتيجي وبقاء المنظمة .

- دراسة أوالابي سانداي أجو ،ماكيند أولييزي غراس (سنة 2012). بعنوان : آثار التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسساتي في الجامعات -دراسة حالة جامعة بابوك.

تهدف هذه الدراسة إلى :

- قياس آثار التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات عن طريق دراسة حالة جامعة بابوك.

- قياس تأثير كفاءة وفعالية التخطيط الإستراتيجي على الإدارة .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- هناك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسساتي .

- يفيد التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسات.

- ينبغي على المؤسسات إعطاء أهمية كبيرة للتخطيط الإستراتيجي بهدف تعزيز أداءها.

8- التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها:

من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة أنه معظم الدراسات العربية والأجنبية أكدت على أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وضرورة تطبيقه في جميع المنشآت لئلا يهدر من أهمية في تحديد إتجاهات النجاح وتحقيق الأهداف ومنها دراسة (ابن أحمد عبد القادر 2005) و(عمري سامي 2007)،(موافق مُجّد الضمور 2008) و (قرمات نوري 2011)، (حسين بن زهير موسى 2013)، (sadder 2013) (كمال تيمزار 2014).

كما أنه توجد دراسات أهتمت بعملية تسيير الموارد البشرية في المركبات الرياضية ومنها دراسة (بوزرامة رابح 2011) و (عمر دمانة 2008) (بعيط عيسى 2015)

كما اهتمت بعض الدراسات السابقة على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء ومنها دراسة

(Owolabi ,Sunday ajao 2012) و(Akinyeie samuel taiwo and fasogbon olufunk idunnu 2010)

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يرى الباحث أنه قد إستفاد منها في عدة مجالات كما

يلي :

-تحديد صياغة أهداف وتساؤلات البحث .

-إختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي .

-تحديد أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات والمتمثل في الإستبانة، الملاحظة .

-تحديد المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية .

-التعرف على الأدوات الإحصائية الملائمة للدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول:

التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة إذ تتركز عليها الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية، فالغرض من تخطيط الموارد البشرية لا يتناول فقط تحديد الاحتياجات البشرية كما ونوعا، ولكنه عمل شمولي يقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة في أنشطة الموارد البشرية، وخاصة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب، التحفيز وتقويم الأداء، ويرتبط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنشأة، فهو نابع من الخطة الإستراتيجية للمنشأة، وذلك من أجل تحديد حاجاتها من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل، بحيث لا يكون لدى المنشأة فائضا، أو نقصا في الموارد البشرية حتى يتضمن التوافق، والانسجام بين الموارد البشرية والإستراتيجيات المحددة والمطلوبة تنفيذها، وكذلك مواجهة التغيير والتكيف معه وخاصة فيما يتعلق بمحتويات الوظائف، والمتطلبات المهنية وأعداد ونوعيات العاملين بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

1- ماهية وظيفة التخطيط:

تعد وظيفة التخطيط وما ينتج عنها من توجهات، وخطط وبرامج هي الأداة الأساسية لتحديد مسار المنشأة، ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية بكافة أشكالها.

1-1- مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة التي تقوم عليها باقي الوظائف الإدارية، فهي الوظيفة التي يتم من خلالها وضع الأهداف وصنع القرارات والتفكير في المستقبل، وتتم عملية التخطيط في مختلف المستويات الإدارية بدءاً، بالإدارة العليا ووصولاً إلى الإدارات الدنيا (القاعدية)، ولقد أعطيت للتخطيط عدة تعاريف نذكر منها:

• **تعريف عصام بدوي:** "التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على خير وجه دون تخطيط مسبق لها، فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي عادة باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم".⁽¹⁾

• **و يعرف مصطفى محمود أبو بكر:** "التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تحدد الوضع الحالي للمنشأة والوضع المستهدف لها وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية، وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات والأهداف وتخصيص الموارد الضرورية لذلك، مع البرمجة الزمنية لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل".⁽²⁾

• **كما يعرف ميشال جبري:** "التخطيط هو عملية منهجية ومستمرة تحتوي على".⁽³⁾

- تحديد الغايات والأهداف.
- تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب.
- تحديد الموارد والإمكانيات المطلوبة.
- تحديد السياسات والخطط والبرامج.
- وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف".

(1) - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص58.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئته العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص106.

(3) - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص73.

• تعريف **Neil Thomas**: " التخطيط هو النشاط الرئيسي لأي فريق أو منشأة الذي يتطلب

البحث عن البدائل، ويتم ذلك بشكل أفضل مع الآخرين بطريقة متفتحة، مشجعة وإبداعية".⁽¹⁾

مما سبق يمكن تعريف التخطيط بأنه: الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحديد أهداف المنشأة وتصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه.

1-2- أهداف وأهمية وظيفة التخطيط:

1-2-1- أهمية وظيفة التخطيط: للتخطيط أهمية كبيرة يمكن تحديد البعض منها فيما يلي:⁽²⁾

- يحدد التخطيط إتجاه النظام والأغراض المراد تحقيقها.
- يحدد الإطار الموحد لاتخاذ القرارات.
- يساعد على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.
- يساعد التخطيط في رسم الحلول للمشكلات والصعوبات محتملة الوقوع.
- يسهل عملية الرقابة فهو يعطي توقعات أولية للمقارنة.
- التغلب على حالة عدم التأكد والتغيير المستمر.
- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتعرف المبكر على المشاكل البيئية.
- يخفض التخطيط الجهود الضائعة إلى أدنى حد، فالجهود المبذولة تدرس ويتم اختيار هياكل دقيقة لتحديد المقادير الحقيقية.
- يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل بربطها مع بعضها من أجل تحقيق الهدف في الوقت المناسب.
- ويرى عصام بدوي أن أهمية التخطيط تتمثل فيما يلي:⁽³⁾
- أنه يحدد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
- أنه يرسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات الرؤوسين في استخدامهم لعناصر المشروع.
- أنه يحدد العناصر (كما ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد، آلات، أموال) أو بشرية (موظفين، عمال، فنيين).

⁽¹⁾ - Thomas Neil , the jhon ADAIR handbook of management and leadership, thovogood, London, UK, 2004, p.131.

⁽²⁾ - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1، بدون دار النشر، 2010، ص63.

⁽³⁾ - عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص20.

- أنه يقرر الخطوات والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات، لذلك يجب أن يراعي في التخطيط الاعتبارات الآتية:

أ. أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الأفراد وأن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية، وذلك ضمانا لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة.

ب. أن تكون السياسات التي تضعها الإدارة مفهومة ومعروفة من جميع الأفراد وأن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع، وأن تكون محددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التأويل.

ج. أن تراعي الاعتبارات السابقة عند وضع الميزانيات التقديرية فالميزانية التقديرية تسهل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين.

د. أن يراعى عند وضع الإجراءات والبرامج الزمنية أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين ويجب أن تكون مكتوبة.

1-2-2- أهداف وظيفة التخطيط:

إن النجاح الذي حققته بعض الدول في المجال الرياضي لم يحدث أبدا بفعل الطبيعة ولكن بفعل الإنسان.

لذلك لا بد أن يستلزم التخطيط الأسلوب الذي يستحق تخصيص موارد قائمة له، وأن استخدام هذه الموارد في البداية يعتبر نفقة، وينبغي أن تتحول في وقت لاحق إلى مصدر لعائد صافي محسوب ومقدر له مع تبرير تحمل مخاطر التصدي له.

و يهدف التخطيط إلى إيجاد الاتفاق العام والاقتناع الكامل لدى المخططين والمنفذين على حد سواء، ذلك أن التخطيط خدمة، بحيث تصاغ هذه الأخيرة بشكل يجعل الخطة أساسا للعمل و اتخاذ القرارات، بمعنى ينبغي أن يكون التخطيط وظيفة مكتملة للعملية الإدارية للوصول إلى نتائج لم تكن ممكنة بدونها، بتحديد دقيق يهدف التخطيط إلى: (1)

- تحديد الأهداف والنتائج التي يرجى تحقيقها في الفترة المخطط لها.

(1) - عصام بدوي، مرجع سابق، ص 21

- تقدير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تحديد بناء التنظيم في المستقبل لمواجهة الأهداف.

1-3-1 أنواع التخطيط: يمكن تقسيم التخطيط وفق المجموعات التالية:

1-3-1-1 من حيث المدى أو النطاق أو الهدف: يمكن تقسيم التخطيط إلى الآتي: (1)

أ- التخطيط الاستراتيجي:

يتمثل التخطيط الاستراتيجي في التخطيط الذي يهتم بصياغة التحركات الرئيسية للمنشأة لمواجهة مواقف مصيرية ذات تأثير جوهري على كيان المنشأة وأهدافها، أو السيطرة على تهديدات تواجه المنشأة، أو التعامل مع قيود وموانع تحقيق أهداف المنشأة، أو لانتهاز فرص حيوية فيها كسب ونفع واضح وكبير للمنشأة، وهذه الإستراتيجيات تعني التأثير القوي على جزء كبير من الاستثمارات والموارد، أو تغيير جوهري في عناصر التنظيم الإداري للمنشأة.

ب- التخطيط التكتيكي:

يرتبط التخطيط التكتيكي بالإدارة الوسطى فهي تقوم بتجزئة القرارات الكبيرة المتخذة في مستوى الإدارة العليا إلى أجزاء ذات معنى واضح، ومفهوم لقطاعات وأقسام ووحدات المنشأة، وتشمل الخطط التي تعدها الإدارة الوسطى، السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد والميزانيات متوسطة الأجل والتغيرات التنظيمية.

نظرا للسمات التي يتميز بها كل من التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي نفرق بين كل منهما فيما يلي: (2)

• التخطيط الاستراتيجي:

يتمحور التخطيط الاستراتيجي حول المنشأة ومحيطها، ولا يستدعي كثرة الأرقام ويجري تحليلا معمقا للفرص المتاحة والقيود المفروضة على المنشأة.

(1) - عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المسيلة، دفعة 2007/2008، ص16.

(2) - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص65.

إن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على اتخاذ القرارات ذات الآثار الجوهرية، حيث تؤدي تعهدات وارتباطات هامة للحصول على الموارد الملائمة لمسايرة النشاط، ذلك أن وضع الفروض ضرورة خاصة بالمستقبل وغير المؤكدة، وبالتالي إن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على قدر من المخاطر فهو أكثر تعقيدا، ويتطلب مجهودا ذهنيا كبيرا، وأقل تفصيلا من التخطيط التكتيكي، ويشمل التخطيط الاستراتيجي الجوانب التالية:

- توضيح أهداف المنشأة الكلية والأجزاء التي تتضمنها هذه الأهداف.
- تحديد مزيج الأنشطة الذي يكفل تحقيق الأهداف الفرعية.
- تحديد الأنشطة والعلاقات ومن ثم الهيكل التنظيمي الموحد لها.
- تنمية الاستراتيجيات الفرعية التي تكفل تحقيق الأهداف.

• التخطيط التكتيكي:

يتعامل بشكل كبير مع الأرقام، ويستوجب تنبؤات مفصلة ومقبولة فهو يهدف إلى إحداث تنسيق عبر الزمن والمكان كما يهدف إلى فاعلية التسيير للمنشأة، كما يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتعلقة بالعناصر ذات العلاقات قصيرة الأجل، وهذا يؤدي بنا إلى القول بتوخي الحذر من حدوث تضارب بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي، فالقرارات التي تبدو إستراتيجية لأحد الأفراد قد تبدو بالنسبة لأفراد آخرين غير ذلك.

• التخطيط التشغيلي:

يرتبط التخطيط التشغيلي بالإدارة الإشرافية (القاعدية)، حيث يتم من خلالها التفصيل النهائي لخطط الموضوعية في كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وذلك في شكل برامج عمل وإجراءات روتينية.

1-3-2- من حيث الزمن: يمكن تقسيم التخطيط إلى الآتي:⁽¹⁾

أ- التخطيط قصير الأجل:

هو التخطيط الذي تكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي والأسبوعي أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه ومن يؤديه، والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل

(1) - زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص97.

للتخطيط متوسط الأجل، ويعتبر التخطيط قصير الأجل أكثر دقة وأسهل للتنبؤ من الخطط المتوسطة والطويلة، وتعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنشآت، إذ لا يمكن للتخطيط المتوسط والطويل الأجل أن يتحقق ما لم يتحقق التخطيط قصير الأجل.

ب- التخطيط متوسط الأجل:

يعتبر التخطيط متوسط الأجل تفصيلاً للخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة وخمس سنوات، وتعتبر الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياساً بالخطط طويلة الأجل.

ج- التخطيط طويل الأجل:

تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين خمس سنوات فأكثر، وهي تحتاج عادة إلى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات نظراً للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل.

1-3-3- من حيث النشاط: يمكن تقسيم التخطيط إلى الآتي:⁽¹⁾

أ- التخطيط المالي:

يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنشأة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية، إذ من المشروعات الاستثمارية ما يتطلب مبالغ ضخمة تنفذ بفترة زمنية طويلة، لذا لا بد أن نخطط لهذه المشاريع وحتى المشاريع الصغرى، وذلك قبل التنفيذ لتحقيق أهدافها، والتخطيط المالي يعين الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.

ب- تخطيط القوى العاملة:

نعني بذلك التنبؤ لاحتياجات المنشأة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات المختلفة للمنشأة.

ج- تخطيط الإنتاج:

(1) - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 98.

يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها، ولتقدير حجم الطلب المتوقع من أجل وضع خطة إنتاجية، فإنه يمكن استخدام أسلوب التنبؤ الذي يمكن من خلاله استخدام معلومات الماضي، والحاضر في توقع أحداث المستقبل في تقرير حجم الطلب وفقا لمعايير محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

د- تخطيط السلي:

السلعة إحدى مكونات البرنامج التسويقي الذي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط له، بهدف مقابلة الطلب المتوقع من قبل المستهلكين، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنشأة، وتقليل مخاطر التسويق، ويشمل هذا النشاط تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنشأة خلال الفترة القادمة.

1-3-4- من حيث المستوى: يمكن تقسيم التخطيط إلى الآتي:⁽¹⁾

أ- التخطيط على مستوى المنشأة:

وهو الركيزة الأولى للتخطيط المنظم والإقليمي والقومي، وفي مجال القوى العاملة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف محددة، ولكونه يعد أساسا للتخطيط للمستويات الأخرى أصبح من الضرورة التزم الدقة في تقديره.

ب- التخطيط على مستوى القطاع:

عادة تصنف القطاعات على أساس التخصص النوعي كقطاع الصناعة وقطاع الزراعة، أو على أساس الملكية كالقطاع العام و القطاع الخاص، أو أساس إستراتيجي كالقطاع المدني و القطاع العسكري، أو على أساس تكامل الخدمات كقطاع المواصلات وقطاع الثقافة، وللتخطيط القطاعي فوائده منها سهولة الرقابة والاستخدام الأمثل للموارد النادرة بين المنشآت والاستفادة من الكفاءات النادرة.

ج- التخطيط الإقليمي:

وهو أن يقسم البلد إلى أقاليم تتميز فيها من حيث الموارد الطبيعية واللغة والعادات، ويكون لكل إقليم خطته الملائمة ضمن حدود دولة واحدة.

(1) - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

د- التخطيط القومي:

وهو المصب النهائي لكافة المستويات المختلفة من التخطيط وهو سمة التخطيط المركزي، حيث تتولى الأجهزة المركزية في الدولة مهمة التخطيط القومي، ويقوم على أساس أن الدولة وحدة سياسية واقتصادية واجتماعية واحدة.

1-4- خطوات وظيفة التخطيط:

تمر عملية التخطيط بالخطوات التالية: (1)

1-4-1- تحديد الرسالة في التخطيط

يحدد المخططون مسبقا وخلال التخطيط، بوعي أو بدون وعي، الهدف أو النتيجة التي يتوقع أن تنتج من تحقيق الخطة و من الضروري أن يتم الإعلان عن الرسالة في مرحلة البدء بالتخطيط.

1-4-2- التخلص من المخلفات خارج وداخل المنظمة :

وتكون عادة عملية التخلص من المخلفات دائمة إلى حد ما إن كانت يعلم أو بدون علم ،فعل سبيل المثال من الضروري القيام بمسح بشيء خلال عملية التخطيط الإستراتيجية ويشمل هذا المسح عادة على القوى المسيطرة المتعددة أو التأثيرات الكبرى التي قد تؤثر على المنظمة .

1-4-3- تحليل الموقف : فعل بسبيل المثال تقوم المخطوطات عادة بتحليل swot خلال مرحلة التخطيط الإستراتيجية هو إختصار يعني تحديد قوى وضعف المنظمة والقرض والتحديات التي تواجهها ويستخدم المخطوطات خلال هذا التحليل مساعدات متنوعة أو وسائل متنوعة أو وسائل لقياس مدى صحة هذه البرامج.

1-4-4- التنبؤ: التنبؤ هو عمل ملازم للتخطيط، ذلك أن التخطيط الفعال يقوم على عملية توفير المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية، و الخارجية وما سيحدث فيها من تغيرات، فالتخطيط الذي يقوم على معلومات غير كافية، و تنبؤات غير سليمة، سيكون ضرره أكثر من فائدته. و تتجلى فائدة التنبؤ من خلال تبديد الغموض و عدم وضوح الرؤية للمستقبل، و بالتالي فهو يخفف من حدة المخاطر و المفاجآت التي تواجهها المنشأة في المستقبل عند تنفيذ خطتها(2).

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التخطيط -مدخل إقتصادي اجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، القاهرة، 2010، ص149.

(2) - بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضية، فرع إدارة وتسيير رياضي، المركز الجامعي-سوق أهراس، 2011، ص 54 .

1-4-5- وضع الفروض التخطيطية: التخطيط يوضع عادة على أساس فروض تخطيطية، حيث يقوم على أساس النتائج التي تنتقى من الفرضيات بالإستعانة بالتنبؤ و تنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي⁽¹⁾ :

أ. فروض لا يمكن السيطرة عليها، مثل النمو السكاني، مستقبل الأسعار، والضرائب، والبيئة السياسية وغيرها.

ب. فروض لا يمكن السيطرة عليها لكن يمكن التأثير عليها، مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال...الخ.

ج. فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها وتنطوي على سياسات وبرامج، مثل التوسع في الأسواق الجديدة، القيام بالبحوث...الخ.

1-4-6- وضع الأهداف التي تحقق النتائج : تختار الأهداف بشكل مؤقت وتكون مؤشرا للتقدم نحو النتائج⁽²⁾ .

1-4-7-المسؤوليات وحدود الوقت المرافقة مع كل هدف: توزيع المسؤوليات بما في ذلك تطبيق الخطة وتحقيق الأهداف المتعددة والنتائج وبالتالي توضع المواعيد النهائية للقيام بكل مسؤولية⁽³⁾ .

1-4-8-اختيار الخطة : يجب اختيار الخطة قبل تنفيذها على نطاق واسع مثلما هو الحال في اختيار فعالية برنامج تدريبي أو حملة إعلامية، وقد يتم الاختيار عن طريق المحاكاة من خلال نماذج للحياة الحقيقية

التي يمكن اختيارها كميًا بدلا من اختيارها عن طريق الدراسة التجريبية المكلفة⁽⁴⁾.

1-4-9- إقرار الخطة والموافقة عليها : وفي هذه المرحلة يقدم مشروع الخطة بالكامل إلى الجهات المختصة ليتمكن دراسة ومناقشة البرامج المقترحة ومدى ملاءمتها مع الأهداف الموضوعية، ثم إقرارها بعد إجراء أي تعديل عليها، وبعد إقرار الخطة ترسل إلى الجهات المختصة للبدء في التنفيذ.

1-4-10- متابعة و تقييم التنفيذ : يتم تقييم الخطة عادة على مرحلتين⁽⁵⁾ :

(1) - نفس المرجع، ص56.

(2) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص150.

(3) - نفس المرجع، ص150.

(4) - بركان عادل، مرجع سبق ذكره، ص58

(5) - نفس المرجع، ص58.

المرحلة الأولى: تتم بشكل تدريجي على طول فترة التنفيذ من خلال عملية المتابعة المستمرة حيث يساعد ذلك على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات وقت وقوعها، فيتم معالجتها بسرعة قبل استفحالها.

المرحلة الثانية: فتتم في نهاية تنفيذ الخطة و تعتمد على نتائج التقييم المرحلي، و بذلك يمكن الحكم على نجاح أو فشل الأداء و الإنجاز الكلي للمنشأة، و بصفة عامة كل خطة يتم تقييمها بالنظر إلى مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنشأة و ذلك بالاعتماد على معايير محدودة لمقارنة الإنجازات التي تحقّقها الخطة، و نشير إلى أن هذه المعايير تختلف من خطة إلى أخرى فهي ليست على نمط واحد.

2 - التخطيط في المؤسسات الرياضية:

2 - 1 - مفهوم التخطيط في المؤسسات الرياضية:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط فهو تحليل بيانات عن الماضي وإتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء شيء في المستقبل. (1)

فالتخطيط في المجال الرياضي يمثل أهمية بالغة في تنفيذ مختلف الأنشطة الرياضية حيث إن غياب التخطيط يفقد العمل أهم مقوماته، ألا وهي تحديد الأهداف من العمل، حيث يصبح العمل إرتجالياً لا غاية ولا هدف له، كما أن التخطيط يحدد مراحل وخطوات تنفيذ العمل والطرق المتبعة التي تلزم العاملين باتباعها للأنشطة المختلفة والتنسيق بين هذه الأنشطة، فعن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يمكن التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق الهدف، فبذلك يمكن العمل على تلافيها قبل وقوعها، والعمل على الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في التنظيم، وتوفير النقص بها تحسباً للمستقبل الذي تنبأ به التخطيط. (2)

ويقول كوكو شكين وآخرون عن التنبؤ والتخطيط لتطوير التربية البدنية والرياضية " إن التنبؤ في مجال التربية البدنية والرياضية هو تنبؤ مدروس للتغير في تطوير الاتجاه الرئيسي والنتائج، وهذا التطوير يتم على أساس الإمكانيات الموضوعية والمتوفرة، والتنبؤ يعتبر ليس فقط كشرط أولى للتخطيط المثالي، وإنما يعد واحد من أسس تنظيم الأنشطة بالاتجاهات الرئيسية لحركة التربية البدنية والرياضية. (3)

(1) - نعمان عبد الغني، عبد الله شرف الدين لطيفة، الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010، ص.45.

(2) - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص.45.

(3) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.104.

2 - 2 - أهداف التخطيط في إدارة المؤسسة الرياضية: تتمثل فيما يلي: (1)

- توضيح أهداف العمل المراد تنفيذه.
 - توضيح الأهداف الفرعية الناتجة عن الأهداف العامة.
 - توضيح فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعية.
 - تحديد المسار الذي يجب اتباعه لتنفيذ العمل.
 - التحديد الكمي والنوعي للإمكانات المادية اللازمة للتنفيذ.
 - تحديد القيادات والأفراد اللازمين لتنفيذ العمل.
 - وضع تصور لكيفية الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 - تحديد الوقت الذي تتطلبه كل مرحلة من مراحل العمل.
 - التنبؤ بالمشكلات المتوقعة حدوثها ووضع الحلول لمواجهتها.
 - التنبؤ بالصعوبات المحتملة وكيفية مواجهتها.
 - يحدد أسلوب الرقابة المتبعة للتأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه.
 - يحدد أسلوب تكوين الهيكل التنظيمي للعمل.
 - يحقق الارتباط المنطقي بين القرارات.
 - تحديد البناء التنظيمي لبلوغ هذه الأهداف.
 - تحديد البرنامج الزمني لتحقيق تلك الأهداف.
- فالتخطيط الرياضي هو عملية التنبؤ ورسم السياسات ووضع الميزانيات التقديرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

2 - 3 - أهمية التخطيط في إدارة المؤسسة الرياضية: ويمكن أن نوجزها فيما يلي: (2)

- يحدد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تحديداً دقيقاً واضحاً بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المؤسسة المتاحة والمتوقعة.
- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.

(1) - جمال مُجد على، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2007، ص20.

(2) - فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 41-42.

- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المؤسسة على تحديد الموارد البشرية والمادية (من حيث الكم والنوع والتوقيت) المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- إن التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظراً لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة بما يمنع التداخل والازدواج بينها وبما يؤدي إلى سرعة ودقة الإنجاز.
- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المؤسسة وللبيئة التي تتعامل معها، بما يؤدي إلى إحداث التوازن الداخلي بين أنشطة المؤسسة، والتوازن الخارجي بين المؤسسة والبيئة المحلية بما يضمن استمرار وازدهار المؤسسة الرياضية.
- الأهداف التي يحددها التخطيط تعتبر بمثابة معايير أو مؤشرات للأداء يتم من خلالها الرقابة على أداء مختلف الأنشطة ومدى قربها أو بعدها عن هذه الأهداف.
- بصفة عامة يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات وهو مطلوب جوهرى لكي تستمر المؤسسة في أداء مهامها بنجاح كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المؤسسة والعاملين بها وبيئتها التي تتعامل معها.

2 - 4 - مقومات التخطيط في إدارة المؤسسة الرياضية: عملية التخطيط عملية متعددة الجوانب ومن

ثم فإن من اللازم أن تقوم على أسس سليمة ومدروسة ويمكن إجمالها فيما يلي: (1)

- أن تكون أهداف التخطيط محددة وواضحة.
- موارد التنفيذ للخطة.
- الأهداف الإدارية اللازمة للتنفيذ.
- بحث أولوية التنفيذ.
- تحديد الوقت اللازم للتنفيذ.
- إعادة التنبؤ الدقيق.
- الحصول على قبول الخطة.
- يجب أن تكون الخطة سليمة.

(1) - حبيب بن علي الريعان، التخطيط الرياضي - المثالية في حدود الواقع، ملتقى القطيف الرياضي الثاني، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ص10.

- إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري.
- الموضوعية في التخطيط (تتلاءم الخطط مع الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة الرياضية)
- أهمية وجود سياسة إجرائية جيدة.
- توافر كوادرات تخطيطية كفؤة.

3 - الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يحوي الاستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنشأة.

3 - 1 - مفهوم الإدارة الاستراتيجية: هناك العديد من التعريفات للإدارة الإستراتيجية ومن أهمها مايلي:

• **تعريف الإدارة الإستراتيجية:** أنها هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنشأة من أجلها. (1)

• **ويعرف (Hunger-Wheelen) الإدارة الإستراتيجية بأنها:** مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنشأة في الأمد الطويل. (2)

• **كما يعرف (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي) الإدارة الإستراتيجية بأنها:** تصور الرؤى المستقبلية للمنشأة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. (3)

وانطلاقاً من التعريفات السابقة فإنه يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة على المدى البعيد، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنشأة من خلال فعالية أنشطتها وكفاءة أدائها، والذي ينعكس على زيادة رضا العاملين والمستفيدين من خدماتها.

(1) - على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 2002، ص 77 .

(2) - نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، ط 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 9 .

(3) - نفس المرجع ص 9 .

3 - 2 - خطوات الإدارة الإستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة، وهناك من يضمنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي:

المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية:

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الامد لتمكن الإدارة العليا من إستغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال. وتحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية: (1)

أ-تحديد رسالة المنظمة

بعد تحديد الرؤية وهي صورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد. وتحدد رسالة المنظمة في وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشدا رئيسا للمنظمة، تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل إتخاذها، وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وكذلك الإجراءات التنفيذية، وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد.

ب-تحديد الأهداف الإستراتيجية

من المعروف أن الأهداف ماهي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت المنظمة على تحقيقه.

ج-وضع الإستراتيجيات وتطويرها: وهي :

- الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة.

- إستراتيجيات وحدات الأعمال.

- الإستراتيجيات الوظيفية.

د - وضع السياسات:

(1) - ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، ترجمة علاء الدين ناظورية، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص ص 154، 153.

يجري وضع السياسات وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد و الإجراءات الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من المصدر الرئيس وهو الإستراتيجية التي اختارتها المنظمة، لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل المنظمة في اتخاذ القرارات.

هـ - تحليل وتقييم البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأية منشأة من أعداد غير محددة من التغيرات الكامنة خارج نطاق المنشأة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة، ويمكن تحديدها إجمالاً كمايلي: (1)

● التغيرات الاقتصادية:

تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامّة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

● المتغيرات السياسية:

وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنشآت.

● المتغيرات الإجتماعية:

وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنشأة وغيرها.

● المتغيرات التكنولوجية:

وتشتمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآتية.

● المتغيرات المعلوماتية والمعرفية:

(1) - حسين بن زهير موسى، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2012، ص89.

تتمثل هذه المتغيرات أبعادًا مهمة أصبحت تضاف نتيجة التطور المعلوماتي والمعرفي وإنعكاس هذا التطور على مجمل عمل المنشآت الرياضية، مثالًا: توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية.

و - دراسة البيئة الداخلية:

لتحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنشأة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنشأة إمكانيات جيدة تساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنشأة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنشأة ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: (1)

- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنشأة، فموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.

- الثقافة التنظيمية:

تمثل الإطار الأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنشأة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

- الموارد المتاحة:

تمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المنشأة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنشأة على تفعيل خيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة.

ز - تحديد البدائل الاستراتيجية:

والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنشأة ومن خلالها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

ن - تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية:

(1) - طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، صص، 295، 297.

حيث يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، وكذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، وسهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ.

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية:

وهي العملية التي عن طريقها توضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، وخطط وميزانيات، وقواعد، وإجراءات... إلخ.⁽¹⁾

المرحلة الثالثة: تقويم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة الصياغة الاستراتيجية والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:⁽²⁾

أ - وضع معايير للأداء:

يراد بها تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد الهدف الذي يتم من خلالها الحكم على مستوى الأداء.

ب - مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:

حيث يتولى المدير مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الأولى، وإذا ما أتضح أن مستوى الأداء عال فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي عليها إعادة النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المدير تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قرارا يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

ج - اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

(1) - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص18.

(2) - حسين بن زهير موسى، مرجع سبق ذكره، ص92.

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأنشطة التي تم اكتشافها في الخطوة الثانية ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

ف نجد أن تقويم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المنشأة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناء عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

4- التخطيط الاستراتيجي:

4-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المنشأة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الاستراتيجية المناسبة استنادا على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تهيئ بالمنشأة.⁽¹⁾

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنشأة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها بإعتبارها منهجية أو أسلوب عمل".⁽²⁾

كما يعرف بأنه: "تصور الرؤى المستقبلية للمنشأة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها".⁽³⁾

(1) - ليلي بوحديد، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، ص139.

(2) - حسين بن زهير موسى، مرجع سبق ذكره، ص92.

(3) - إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، إبييس - كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص138.

ويعرف ستينر (Steiner) التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي: (1)

أ- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي هنا يعني تصميمًا أو نموذجًا للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه.

ب- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف، فالإستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لاسيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجيات وبصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة، وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

ج- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الإستراتيجي اتجاهًا وأسلوبًا للحياة من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة، والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

د- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطة الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

(1) - حسين مصطفى هلال وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص139.

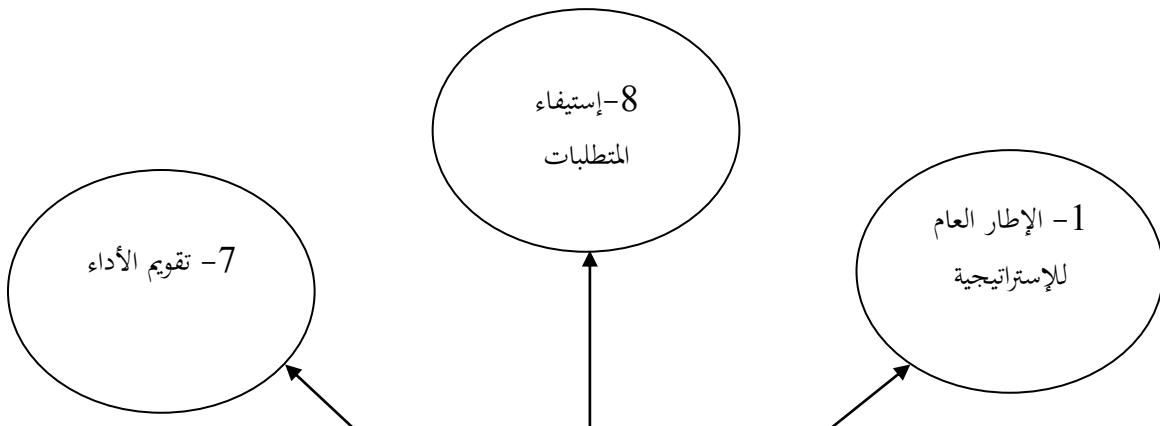
وهكذا نجد أن التخطيط الإستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المنشأة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل.

مما سبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "أسلوب عملي يستهدف لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتطوير الإستراتيجيات لتمكين المنشأة من العمل بنجاح في البيئة المحيطة بها".

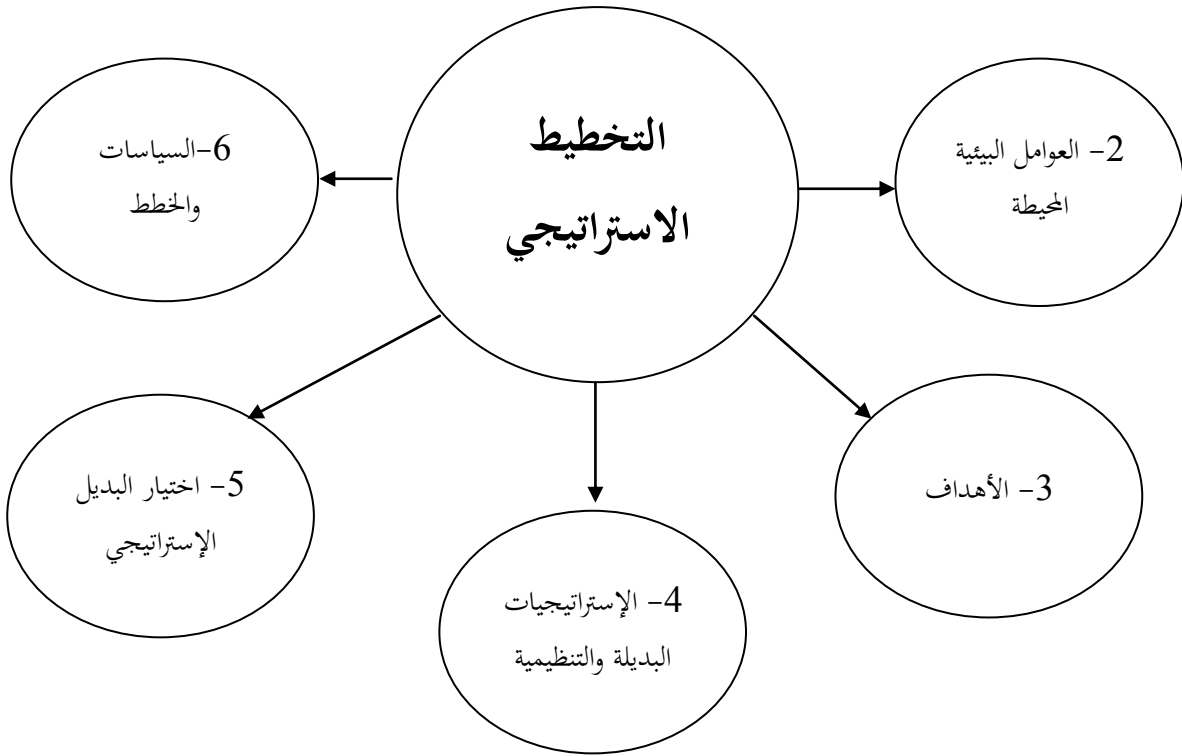
ويتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية: (1)

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

والشكل رقم (01) يوضح التخطيط الاستراتيجي:



(1) - مُجد محمود مندورة، مُجد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، بدون جلد النشر، 1994، ص16.



المصدر: مُجّد محمود مندورة، مُجّد جمال الدين درويش، مرجع سابق، ص22.

4-2- أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يعمل التخطيط الإستراتيجي على تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تصنيفها في مجالات مختلفة داخل المنشأة كالتالي: (1)

أ- تطوير وتحسين أداء المنشأة: تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنشأة بما يساعد في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنشأة.
- تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
- التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنشأة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.
- توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل بين المنشأة والأطراف الخارجية ذوى العلاقة بها.
- تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنشأة ونموها.

ب - تطوير التنظيم الإداري للمنشأة: تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.
- توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري.
- تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الانجازات والأهداف المخططة.
- تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنشأة.
- تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنشأة ورسالتها.
- توفير الإطار العام الملائم للأعمال التابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنشأة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

ج- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنشأة: تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا

المجال إلى ما يلي: (2)

- تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنشأة.
- تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنشأة.

(1) - حسين مصطفى هلال وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص108.

(2) - نفس المرجع، ص109.

- تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين في المنشأة.
- تعليم وتدريب أعضاء المنشأة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.
- تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنشأة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنشأة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.
- تعميق إحساس أعضاء المنشأة بأهمية وإرادات الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات وإرادات وأرباح.

د- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات: تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي: (1)

- تدعيم قدرة المنشأة على التعامل مع المشكلات والأزمات.
- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.
- تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث أزمات.
- وجود نظام تحذيري يساعد المنشأة في الإحساس الصادق المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة.
- توفير مجموعة من سياسات متطلبات الأمن والأمان لدى المنشأة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلا.
- توفير آليات معروفة لدى المنشأة تستطيع من خلالها الإسترداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة.
- توفر بدائل طوارئ لدى المنشأة ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنشأة قدر ملائم من الاطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأكد في بيئة أعمالها.

هـ- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنشأة: تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي: (2)

- التوصيف والتقدير المنهجي لبيئة عمل المنشأة، ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.

(1) - حسين مصطفى هلاي وآخرون، المرجع السابق، ص110.

(2) - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص33.

- إرساء وتطوير نظام المعلومات يسمح للمنشأة بالتفاعل الإيجابي مع محيطها.
- تطوير إمكانيات المنشأة للتعرف وتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل معها.
- تدعيم قدرة المنشأة في تحديد نقاط القوة والضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنشأة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
- توفير أدوات التنبؤ وتقدير اتجاهات عناصر بيئة عمل المنشأة.

و- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنشأة: تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي: (1)

- صياغة وتطوير رسالة المنشأة وأهدافها الإستراتيجية.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنشأة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنشأة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية للمنشأة بأهداف العملاء والإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المنشأة.
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الإستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنشأة.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنشأة وأهدافها.

4-3- أهمية التخطيط الإستراتيجي: يمكن إجمال أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية: (2)

- كون التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة مختلف العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف، فإنه يساعد المنشأة في فهم عوامل البيئة المختلفة وخاصة الخارجية منها.
- يستطيع التخطيط الإستراتيجي أن يحدد الإستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى بما يتسنى للمنشآت أن تعمل تحت ظل أهداف مستقبلية واضحة.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المدراء والفرق الإستراتيجية على بلورة القضايا الإستراتيجية، مما يساهم في تحقيق نظرة إستراتيجية شمولية للمنشأة.

(1) - المرجع السابق، ص33.

(2) - عبير محمد حسون كرواشة، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 19، 2010، ص9.

- يحقق أجواء فاعلة لعملية التغيير من خلال دفع متخذي القرار إلى التفكير بالإجراء الذي يتخذ عند حصول حدث معين، كما أنه أصبح وظيفة رئيسية ضمن مسؤوليات الإدارة العليا في المنشآت.
- يعد التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المنشأة، التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما يساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف. (1)

4-4- مزايا التخطيط الإستراتيجي: للتخطيط الإستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً

نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الإستراتيجي ما يلي: (2)

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنشأة.
- ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنشأة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنشأة من جهة أخرى.
- التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة ومتعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأتماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)
- يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص38.

(2) - خالد أسود لايع، واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين، مجلة القادسية للعلوم التربية الرياضية، العدد 01، 2013، ص319.

- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، القاعدية) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
- يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الإستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.
- يستخدم الاتجاهات المالية المستقبلية لاتخاذ قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل، كما يركز على الابتكار والإبداع والحدس. (1)

5- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تحتاج كل منشأة إلى موارد بشرية التي تؤدي من خلالها الأنشطة، وعليه يجب أن تقوم بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الأفكار يسند لها القيام بالأنشطة على أحسن وجه وبأقل تكلفة.

5-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المنشأة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها ومن أهم التعاريف التي تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نجد:

- هو التنبؤ باحتياجات المنشأة الرياضية من الأفراد أو العنصر البشري في كافة مجالات الأنشطة. (2)
- هو تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كما ونوعاً خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها. (3)

(1) - يحي إبراهيم آل عواض، محمد جابر شريب، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين نظم التعليم، المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة اليلقاء التطبيقية عمان 28 أبريل - 01 ملي 2014، الأردن، ص 04.

(2) - حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 15.

(3) مقال محمد أحمد العطار WWW Hrdiscion.com (3)

● تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ والتقدير المستمر، والمنتظر للعرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل. (1)

● هو إجراء منظم يهدف إلى توقع التغيرات الإستراتيجية وهو وسيلة للمساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي وضمان التكامل بين مختلف أجزاء المنشأة (المصالح والوظائف) وتحريك الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة، ويعني تحديد الأهداف بالتفصيل ومخططات العمل التي تسمح بتحقيق الأولويات وبلوغ المستويات المرجوة من الأداء. (2)

● التخطيط الإستراتيجي له دور في إعادة تقييم وضع المنشأة بالنسبة لبيئتها المستقبلية، وهذا على أساس تنمية مخطط عمل يضمن من توافق المنشأة مع التغيرات التي تطرأ على بيئتها. (3)

مما سبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنشأة وتحقيق رضا العاملين فيها.

كما يمكن القول أن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي: (4)

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ضوء حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنشأة الكلي.
- التنبؤ بمدى قدرة المنشأة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لها، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل.
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح لها في المنشأة مستقبلاً من فائض أو نقص في هذه الموارد.

(1)-Françoise kerlar Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et competences, edition d'organion, paris ,France , 2002, P14.

(2)-Gérard nulleau et michel Rouach, Contrôle de gestion et Stratégie dens la banque, banque éditeur, paris, 2002, P326.

(3)-Paul de Bruyne, dynamique de la Plani Fication dans l'entreprise, éditions Cabag, Belgique, 1982,P32.

(4) - مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، يومي 27-28 فيفري 2013، ص5.

5-2- أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

للتخطيط الإستراتيجي مجموعة كبيرة من الأهداف وهي: (1)

- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنشأة بشكل تفصيلي، بما يساهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.
- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنشأة واحتياجاتها.
- الوقوف على المشاكل التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية، وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، والسعي لتحليلها ودراسة أثارها في الحاضر والمستقبل.
- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، والاستمرار في ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تساهم في تنمية أداء الموارد البشرية.
- التنبؤ بإعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية، بما يعطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة.
- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.
- العمل على صيانة وتدريب الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية لمواكبة التطور وإلى جانب ذلك العمل على ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد.

5-3- أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تعود أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلى حاجة المنشأة إلى سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية، حيث يمكن عرض أهم العناصر التي يمكن أن تظهر من خلالها هذه الأهمية: (2)

(1)- عبد السلام العربي الديب، إدارة وتخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى أداء المنظمة، المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص جامعة البلقاء، الأردن، 28-01-2014، ص8.

(2) - مصنوعة أحمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الشلف، دفعة 2007/2008، ص113.

أ- أداة للحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد: تكمن مهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد بالمهارات، والمؤهلات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المنشأة التعرض لحالات النقص العددي أو الفائض.

ب- أداة لمراجعة التغيير والتكيف معه: تواجه المنشأة تغييرات في القوى التنافسية تعقد الأسواق والتكنولوجيات... الخ، مثل هذه التغييرات تؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف والمتطلبات الفنية والمهارية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.

ج- هو أداة التنبؤ: يسمح باكتشاف المنشأة الفجائية والتعرف على طلب وعرض العمالة، وتزويد المنشأة ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.

د- هو نظام المعلومات: يساعد في توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهمية في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنشأة.

هـ- هو أداة لتحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية: يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين، كما يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.

و- هو أداة لتحقيق الفعالية والكفاءة الإنتاجية: يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بتوجيه نشاطات الموارد البشرية وتدريبها على الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة بنجاح وفعالية ومثابرتها على تحقيق أهداف الإدارة.

5-4- مسؤولية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تقع على إدارتها فحسب، بل هي مسؤولية مشتركة بين إدارة المنشأة، بحيث يمكن تقسيمها إلى مسؤولية مباشرة وأخرى غير مباشرة.⁽¹⁾

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص236.

أ- مسؤولية مباشرة:

وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المنشأة، وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وإجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية، ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل تمتد لتشمل تقييم خطة الموارد البشرية، لتحديد مدى فاعليتها بعد التنفيذ وتحديد التغيرات فيها للعمل على إتلافها.

ب- مسؤولية غير مباشرة:

تقع هذه المسؤولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المنشأة، الذي عليهم أن يزودوا إدارة المواد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد اللازمة للمنشأة مستقبلاً.

5-5 شروط نجاح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

هناك سبعة عوامل بإمكانها التأثير على مسار هذه العملية و المساهمة في نجاحها نذكرها فيما يلي (1) :

أ - التكفل بسياسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من طرف الإدارة العليا : يجب أن يكون التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو الوسيلة الفعالة للتسيير الإستراتيجي، لكن يجب التكفل به من طرف الإدارة العليا التي ينبغي على ممثليها الاقتناع بأن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يلعب دوراً إيجابياً، و بناء في المساهمة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

ب - إخراط و إلتزام كل الفريق القيادي في السيرة :

تكتسي عملية إدخال التخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى المنشأة لكن هنالك من يعارض هذه الفكرة خوفاً من التغيير و ما ينجم عنه من نتائج و عناصر جديدة بالنسبة لمخطط المنشأة.

(1) - أبْن أحمد عبد القادر، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير، فرع تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة تلمسان، دفعة 2004/2005، ص114.

ومن أجل تجسيد و تنفيذ النشاطات على أحسن وجه يشترط الأخذ بعنصر الاقتناع بالبرنامج المقترح لأن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لا بد من مسايرتها بعنصر الاقتناع على جميع المستويات.

ج - معرفة تأثير تغيرات البيئة الخارجية : لا يمكن للمنشأة أن تكتفي بتحليل و وضعها الداخلي بل يجب كذلك تحليل التغيرات الخارجية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنشأة لكي لا تفقد الفرص الخارجية الناتجة عن المحيط التنافسي الخارجي.

د - إدراج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي : باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنشأة، هو الوسيلة المثلى للوصول إلى الأهداف تماشياً مع إستراتيجية التغيير للمنشأة، فلا بد من العمل بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لمنهج لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، حيث يمثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أداة للتغيير، وعلى الإدارة العمل على مراقبة سير النشاطات لأجل تحديد الوجهة نحو الهدف الرئيسي المطلوب تحقيقه.

هـ استغلال نقاط القوة للموارد البشرية : لغرض تعظيم و توسيع احتمال تحقيق الأهداف الإستراتيجية بأسهل و أسرع طريق من الناحية المالية و البشرية يجب على المنشأة أن تستغل قدرات مواردها البشرية استغلالاً حقيقياً لأن إهمال الكفاءات الموجودة لديها قد يؤدي إلى فقدان فرص تحقيق الأهداف نظراً لوجود ضغوطات متعددة.

و- تحقيق المسار بالتدرج : يعتبر التدرج في وضع الخطوات الإستراتيجية للموارد البشرية، وليس من الضروري توفير نوعية عالية من الإختصاصيين و البحث عن الكفاءات لوضع هذا المسار، فمن الأفضل وضع خطوة بخطوة و تعديل المسار حسب الحاجة، إذ أن تشجيع الكفاءات واستغلال المؤهلات الموجودة و الكامنة للموارد البشرية المتاحة يمثل تنمية مضافة للمنشأة.

ز- نوعية المعلومات حول الموارد البشرية : ينبغي على الإدارة أن تتكفل بالموارد البشرية عن طريق خصوصية المهام لمختلف المتدخلين في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، الذي يتطلب بدوره وجود معلومات ذات الجودة العالية بشأن الموارد البشرية.

6 - إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

إن الأهداف و الإستراتيجيات التي تسعى المنشأة لتحقيقها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و التي تتم عبر مراحل متسلسلة و متكاملة لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المنشأة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية بخطط لها.

1-6- متطلبات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، تعتمد على نظام معلومات خاص بمواردها البشرية حيث يشمل هذا النظام على كافة المعلومات الخاصة بالفرد منذ تاريخ التحاقه بالمنشأة، يشمل كذلك على كافة المؤشرات المهمة والمتعلقة بالتغيرات الوظيفية، ويساعد نظام المعلومات المنشأة في عدة نواحي منها: (1)

- يوفر المعلومات المتعلقة بتحركات كافة العاملين داخل المنشأة مثل النقل، الترقية وخارجها مثل الاستقالة، والتقاعد.
- يوفر معلومات تفصيلية عن مهارات والقدرات المتوفرة داخل المنشأة للتأكد من توافقها مع احتياجات المنشأة.
- يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية توزيع الموارد البشرية وتوزيع الأعمال والمهام عليها.
- يساعد في تقييم وظائف مهام إدارة الموارد البشرية في المنشأة.
- التأكد من توافق ما يدفع من أجور مع قدرات العاملين وإمكانيتهم.
- الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.

وللوصول إلى هذه المعلومات تعتمد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من البيانات والمؤشرات تتمثل فيما يلي: (2)

أ- الوثائق الضرورية:

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين من الوثائق في إطار تخطيط الموارد البشرية بعضها خاص بالمنشأة والبعض الآخر خاص بالإدارة البشرية.

• الوثائق الخاصة بالمنشأة : وتتمثل فيما يلي:

- خطط المنشأة المستقبلية للإنتاج والنمو حتى تستطيع أن تحدد عدد العاملين من كل وظيفة في تاريخ معين.

(1) - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص78.

(2) - المرجع السابق، ص ص، 78 . 79.

- خطط التغيرات الأساسية في المنشأة، أي كل التطورات في مجال التكنولوجيا المستعملة والوضعية الاقتصادية السائدة والتغيرات التنظيمية... الخ، لأنها تؤثر في الحاجة إلى العاملين وفي المحتوى وحاجات المنشأة لبعض الوثائق.

• الوثائق الخاصة بإدارة الموارد البشرية: وهي تتمثل فيما يلي:

- قائمة الوظائف الرئيسية في المنشأة، وتتضمن خطة تحديد الحاجة لكل وظيفة.
- توصيف لكل وظيفة في المنشأة ويتضمن المؤهلات والمواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة.

ب- البيانات اللازمة: وتشمل هذه البيانات ما يلي:

- بيانات عن قوة العمل الحالية بحيث تحتفظ إدارة الموارد البشرية بقاعدة بيانات خاصة بالعمال كالاسم، العمر، المؤهلات، الخبرة، الوظيفة الحالية، تاريخ شغلها، تاريخ التعيين، المشاركة في الدورات التكوينية، الوظائف المختلفة التي شغلها العامل، تقييمات الأداء... الخ.
- بيانات عن حجم العمل ومجموع العاملين، حيث تحتفظ إدارة الموارد البشرية بإحصاءات تاريخية عن كل سنوات عملها تخص عدد العاملين حتى تستطيع حساب معدل التغيير بين السنوات في عدد العاملين والتصنيف حسب فئات معينة وتعتبر هذه البيانات ضرورية لتكوين صورة واضحة عن اتجاه النمو في أعداد العاملين.

ج- المؤشرات المهمة:

هذه المؤشرات لها أهمية كبيرة في تخفيض القوى العاملة بالمنشأة وفي تسيير الحياة المهنية وهي تتمثل

في:

- **هيكل وتركيب قوة العمل:** وهو يمثل نسبة كل فئة وظيفية بالنسبة لمجموع العاملين.
- **معدل الدوران:** وهو مؤشر يقيس معدل التغير السنوي في أعداد العاملين الناتج عن الترك النهائي للخدمة للأسباب المختلفة مثل الوفاة أو الاستقالة.
- **المرشحين للترقية:** ويقصد بالترقية نقل الفرد إلى وظيفة أعلى ذات مسؤوليات أكبر وأجر أعلى، وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تحديد أعداد المرشحين للترقية وتواريخ الترقية وكذا تسمية الوظائف التي سيرقون إليها.

• **التنقلات بين مختلف الوحدات:** ويقصد بالنقل تغيير القسم أو الإدارة التي يشتغل بها الفرد مع الاحتفاظ بنفس الوظيفة والدرجة.

• **تحليل عبء العمل:** وهو جدول معلومات يتضمن الجهد البشري المطلوب لتحقيق وحدة إنتاج واحدة.

د- مستلزمات بشرية:

وتشمل كل الخبراء والمختصين في إعداد الخطة من موظفين في إدارة الموارد البشرية أو متخصصين خارجيين تستعين بهم المنشأة لتخطيط مواردها البشرية.

6-2- مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يركز بناء تخطيط الموارد البشرية كعملية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المنشأة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها، وسنعمل فيما يلي على شرح هذه المراحل: (1)

6-2-1- المرحلة الأولى: دراسة خطط المنشأة وأهدافها:

تعتبر خطة المنشأة الإستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة الموارد البشرية التي هي عبارة عن تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي، ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العمالة، وتحديد المتطلبات حسب التخصصات لتمكين المنشأة من بلوغ أهدافها لذلك ينبغي القيام في هذه المرحلة بتحليل ودراسة ما يلي: (2)

- مراجعة خطط المنشأة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع، أو الانكماش في نشاطاتها وفق سياسات، وتطلعات الإدارة العليا بناء على الظروف المتغيرة لما في ذلك من أثر على الاحتياجات من الموارد البشرية.

- التعرف على مدى الاتجاه نحو التطوير التكنولوجي للمنشآت، وإمكانية استبدال الوسائل اليدوية بأخرى آلية وإحلال الآلة مكان الإنسان مما ينعكس بالتالي على حجم الموارد البشرية، وضرورة

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 238 .

(2) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 160 .

التصرف بالفائض من العمالة كنقل أفراد إلى أقسام أخرى أو تسريح أو إعادة تدريب العاملين الحاليين.

- إجراء مراجعة لرسالة المنشأة وثقافتها وسياستها، فرسالة المنشأة تحدد سبب وجودها وأهدافها والشكل القانوني لها، بينما يقصد بثقافة المنشأة القيم المشتركة، والتي تبني مع مرور الوقت.
- ربط دورة حياة المنشأة بخطة الموارد البشرية لإكسابها الواقعية والموضوعية.
- إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرتها في بعض الأحيان والاهتمام المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة.

6-2-2 - المرحلة الثانية: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية (تحديد الطلب):

يستند التنبؤ بالاحتياجات المنشأة من الموارد البشرية إلى الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها، ويتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها المنشأة والهدف من التنبؤ بالاحتياجات المنشأة (تحديد الطلب) من الموارد البشرية للإجابة على الأسئلة التالية: (1)

- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المنشأة مستقبلاً؟
- ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة، التعليم، المهارة... الخ؟
- ما هو الوقت الملائم (المناسب) لتعيينهم في المنشأة؟

وترتبط الإجابة على تلك الأسئلة تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية بأوضاع المنشأة داخليا وخارجيا، كما ترتبط بمدى تخطيط الموارد البشرية على مدى قصير أو متوسط أو بعيد. والواقع أنه كلما كان مدى التخطيط بعيداً. كانت نسبة التغير في المنشأة وانعكاساته أكثر وضوحاً وتأثيراً.

ومن الصعب الوصول إلى أرقام دقيقة بخصوص احتياجات المنشأة من الموارد البشرية لسبب بسيط وهو أن التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحيانا التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها، ومن هنا تأتي أهمية الطرق المستخدمة في التنبؤ وتحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية، وقبل التعرض لتلك الطرق نشير إلى أن هناك ثلاث اتجاهات للتنبؤ نوردها كما يلي: (2)

(1) - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص170 .

(2) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص235 .

أ - التنبؤ والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى :

بموجبه تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات في المنشأة أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة منها (وفق توجهات إستراتيجية المنشأة) وإمكانات قوة العمل لديها، بدء من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية الأعلى.

ب - التنبؤ والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل :

وهو عكس الاتجاه السابق، وبموجبه تقوم الإدارة العليا برسم وتحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا، وتنقله للمستويات الأدنى من أجل تفصيله وتقدير إمكاناتها البشرية لأداء حجم هذه الأعمال.

ج - المزج بين التنبؤ والتخطيط من أسفل إلى أعلى و من أعلى إلى أسفل :

غالبا ما يتبع هذا الأسلوب في المنشآت الكبرى، حيث يتم المزج بين الاتجاهين، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية و الإدارة الوسطى.

ويعتبر الاتجاه الثاني أكثر خبرة ونضجًا فيما يتعلق بتصورات إستراتيجية للمنشأة ومتطلباتها، فتكون عملية البداية من الأعلى أكثر صوابا ودقة مقارنة فيما إذا كانت من الأسفل.

6-2-3 - المرحلة الثالثة: تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بمحصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المنشأة وتحليلها، وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حاليا في المنشأة في ضوء ثلاث عناصر أساسية هي:

- تحديد عدد العاملين في المنشأة وتثبيت ما يمتلكه من خصائص شخصية ومهارية.
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنشأة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكيد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال إعداد قوائم خاصة توزع على جميع الأقسام أو من خلال طلبات الاستخدام أو من خلال تقارير تقييم الأداء.

ولابد أن تمتلك المنشأة نظام معلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالفرد منذ التحاقه بالمنشأة وأهم التغيرات التي مر بها وما هي المهارات والقدرات التي يملكها إلى جانب توفر معلومات أخرى كالراتب والمكافأة والعلاوات والحوافز التي حصل عليها...إلخ.

أما ما يخص سوق العمالة الخارجية فإنه يمثل الجانب الآخر من عرض الموارد البشرية الذي تستقي منه المنشأة أولئك الذين يحققون أهدافها. ويجب على إدارة الموارد البشرية في المنشأة دراسة هذه السوق من زوايا متعددة كالنوعية والخبرة المتوفرة ومدى ثبات العرض من الموارد البشرية المطلوبة على مدار السنة، وحجم وتوزيع الموارد البشرية والمؤثرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتفاعل مع هذه الموارد وتؤثر في حركتها، و على ضوء نتائج التقييم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع احتياجات المنشأة من الأفراد اعتمادا على المصادر الداخلية والخارجية، ويعتمد القرار النهائي على عاملين أساسيين هما: (1)

- القدرة على إبقاء احتياجات المنشأة.

- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنشأة المالية.

ويتخذ القرار النهائي الخاص بتحديد المصدر الذي يجب الاعتماد عليه وكيفية تنفيذه في المرحلة الأخيرة من تخطيط الموارد البشرية ألا وهي وضع خطة العمل.

6-2-4 - المرحلة الرابعة: وضع خطة العمل:

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل. وتمثل خطة العمل نظامًا إجرائيًا لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.

وتعتمد تفاصيل محتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة، وكذلك على اجتهادات الجهة التي تعد الخطة. ومهما كان الأمر فإن خطة العمل لابد وأن تعكس أهداف الموارد البشرية وإستراتيجيتها البعيدة

(1) - عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السلم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط 3، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص65 .

المدى وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمنشأة داخليًا وخارجيًا. ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي: (1)

- خطة الانتقاء والتوظيف.
- خطة الترقية والنقل والتقاعد.
- خطة للتدريب والتطوير.
- خطة لتعديل الأجور والرواتب.
- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.
- خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنشأة.

ويعتمد اختيار أي من تلك القرارات التي تتضمنها خطة الموارد البشرية على نتائج تحليل كل من العرض والطلب ومنه فإن هناك ثلاث احتمالات عند مقارنة نتائج تحليل كل من العرض والطلب: (2)

- توازن بين العرض والطلب.
- زيادة العرض عن الطلب.
- زيادة الطلب عن العرض.

يجب في ضوء هذه الاحتمالات اتخاذ قرارات، أي وضع خطة تكون في النهاية بمثابة خطة لتلبية إحتياجات المنشأة من الموارد البشرية كمًا ونوعًا بحيث تساهم هذه الموارد من خلال أدائها المتميز في تحقيق أهداف المنشأة.

أما في حالة توفر قوى بشرية داخل المنشأة تفوق إحتياجاتها الفعلية فالخطأ عندئذ خطأ المنشأة وليس خطأ العاملين، ويعود هذا الخطأ إلى عدم فعالية سياسة التوظيف أو عدم الدقة في تحديد أهداف المنشأة رغم صعوبة اتخاذ القرارات في ضوء هذا الإحتمال إلى أن هناك العديد من البدائل يمكن الاستعانة بها مثل الإستغناء عن بعض العاملين، ومن البدائل التقاعد المبكر، التسريح المؤقت، وفي حالة حدوث الاحتمال الأخير، هناك أيضا العديد من البدائل المطروحة أمام المنشأة لمعالجة العجز في الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، والترقية، وزيادة عدد ساعات العمل.

(1) - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العمولة عليها، ط 1، دار مجد لاوي، عمان، الأردن، 2004، ص 92 .

(2) - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 189 .

6-2-5 - المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة ومتابعتها:

وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلاً. (1)

ومن أجل أن تحقق المنشأة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بصورة مستمرة ودورية، لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، والتي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ يهدف متابعة وتقييم تنفيذ الخطة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: (2)

- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة؟
- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟
- ما الذي يجب تغييره في الخطة؟
- ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنشأة والعاملين؟

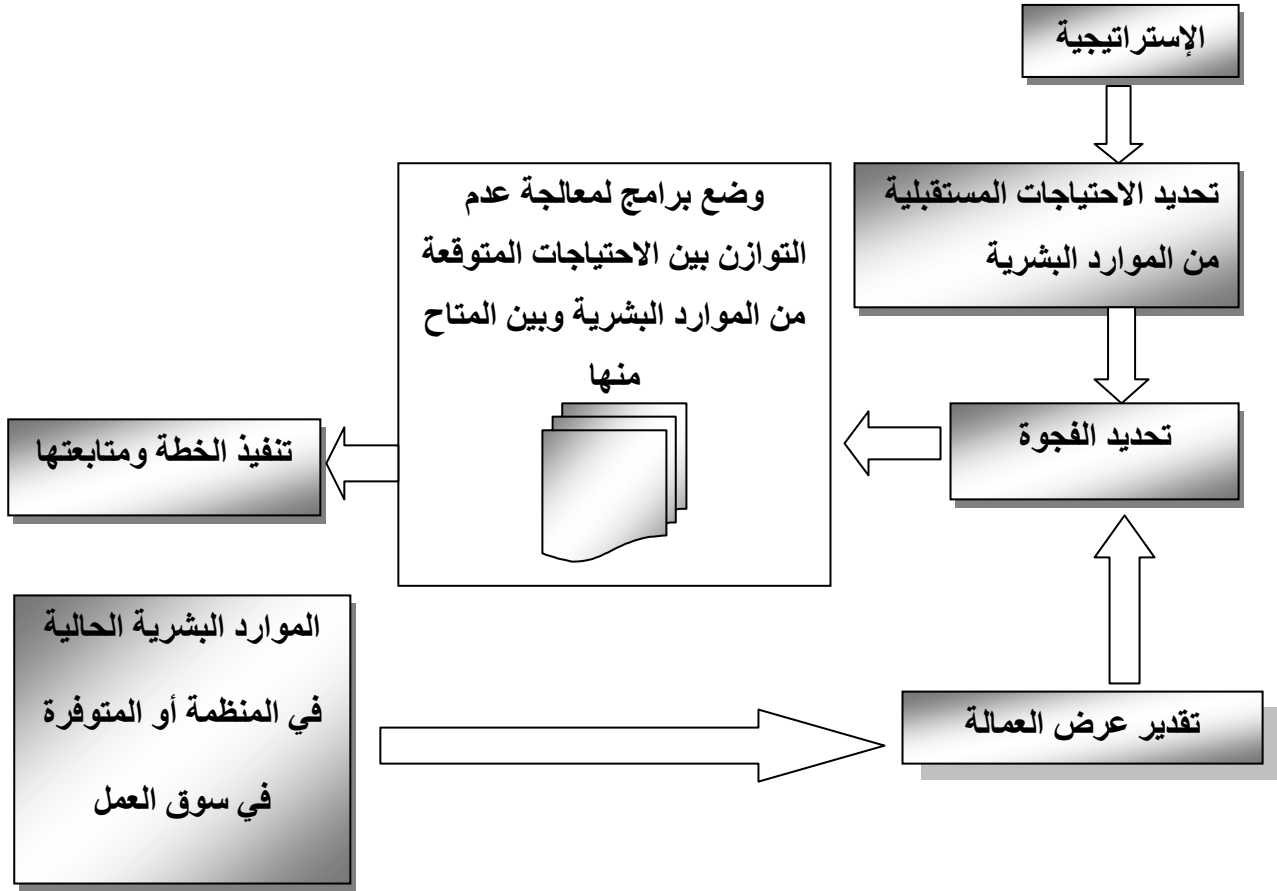
إن الهدف الأساسي من هذه الأسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمنشأة وفقاً لاحتياجاتها، في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة. (3)

(1) - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

(2) - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق عمان، الأردن، 2005، ص 142 .

(3) - عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

و الشكل رقم (02) : يمثل مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



Source : Alain MEIGNANT, Ressource humaines Déployer la stratégie, édition liaisons, paris, France, 2000 , p: 121.

6 - 3 - أساليب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يقصد بهذه الأساليب الطرق التي يمكن استخدامها في تحديد الأعداد المطلوبة من العاملين بالمنشأة في مختلف الأقسام ودرجة الكفاءة بالنسبة لكل صنف والتي تلزم لإنجاز الأهداف المخطط لها لفترة زمنية مستقبلية محددة ومن بين هذه الطرق نذكر:

أ - طرق تقدير الطلب:

وهناك عدة طرق تستخدم كتقنية للتنبؤ باحتياجات المنشأة المستقبلية من الموارد البشرية ومنها:

• طريقة الخبراء والأخصائيين:

وهي أبسط طريقة يقوم من خلالها المسؤول بتحليل الطلب في الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع، ويقوم مدراء الأقسام بهذا التقدير بالنسبة لأقسامهم ثم يأخذ متوسط التنبؤات ويستعملها في المستقبل.⁽¹⁾

• طريقة دلفي:

يتم اللجوء إلى هذه الطريقة إلى خبرات عدد من المتخصصين بتوجيه إستبيانات لكل منهم بشكل منفصل تحتوي على عدد من الأسئلة حول تنبؤاتهم المستقبلية بشكل حيادي وموضوعي ويتم مراجعة الاستبيانات المعبأة ومن ثم يعاد طرح أسئلة أخرى على نفس الخبراء مرات أخرى إلى أن يتم التوصل إلى إجماع من الخبراء على التنبؤات المتوقعة.⁽²⁾

• طريقة تحليل عبء العمل في المستقبل:

يقوم المديرون بأجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة، ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:⁽³⁾

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة/عبء العمل الذي يقوم به الفرد

(1) - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 87 .

(2) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 165 .

(3) - نفس المرجع، ص 166 .

• الطريقة الإحصائية (تحليل الإنحدار):

حيث تكون هناك علاقة إرتباط بين حجم الموارد البشرية مع أحد أو أكثر المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى القوة العاملة، ويمكن إيجاد هذه العلاقة عن طريق إيجاد معدل الارتباط بين المتغيرين (حجم العمالة ومتغير المستقبل) مع افتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرين كمايلي:

$$Y = a + bx$$

$$R = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = \text{معامل الارتباط في هذه الحالة}$$

من خلال معدل الارتباط وباستعمال طريقة المربعات الصغرى يمكن إيجاد كل من قيمة a و b وبالتالي يمكن تحديد عدد الأفراد المطلوبين خلال كل سنة.⁽¹⁾

ب - طرق تحديد العرض:

في الحقيقة عند تخطيط الموارد البشرية يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عدد الأفراد الممكن أن يتخلوا نهائياً عن الوظيفة وكذا عدد الأفراد الممكن نقلهم إلى الوظائف الأخرى أو ترقيةهم إلى وظائف أعلى ذات مسؤوليات أعلى وكذا عدد الأفراد الذين يبقون في الوظيفة نفسها⁽²⁾، ولتحديد العرض من العمالة نستعمل الطرق التالية:

• طريقة ماركوف:

والتي تدعى سلسلة ماركوف حيث تقوم على دراسة وتحليل الموارد البشرية داخل المنشأة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متتالية، بحيث يمكن التنبؤ بتركيب القوى العاملة في المستقبل. ويشمل هذا التحليل تحركات العاملين عبر الوظائف وبين الأقسام والمستويات ومن درجة مالية إلى أخرى ومن أجل استخدام سلسلة ماركوف في التنبؤ باحتياجات المنشأة للعاملين يشترط توفر ثلاث معلومات:⁽³⁾

- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل.

(1) - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 88 .

(2) - نفس المرجع، ص 89 .

(3) - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 100 .

- إحصائيات إحصائية تعكس تحركات العاملين بناء على التحركات السابقة.
- الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يشملها التحليل للتنبؤ بالاحتياجات البشرية.

وجدير بالإشارة أن استخدام سلسلة ماركوف يقوم على مجموعة افتراضات يجب على الباحث أن يتحقق من صدقها قبل تطبيق هذه الطريقة، وهذه الافتراضات هي:

- أن المنشأة لديها بيانات مفصلة عن العاملين وتحركاتهم خلال فترة زمنية طويلة نسبياً.
- توافر درجة الثبات النسبي في هيكل القوى العاملة والسياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- أن تتصف الأحداث الأولية التي تمثل نقطة البدء في سلسلة الأحداث بالثبات النسبي.

• طريقة مخزون المهارات:

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنشأة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث: (1)

- اسم الموظف وعمره وحالته الاجتماعية.
- المؤهلات التعليمية.
- الخبرات السابقة.
- البرامج التدريبية التي اشترك فيها.
- الامتحانات التي اجتازها.
- نتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن.
- الغيابات، الجزاءات التأديبية إن وجدت.
- القابلية للترقية وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى.
- تطلعات وطموحات الموظف في الترقية أو في تغيير مساره الوظيفي.

ولاشك أن مثل هذه القائمة تعطي تصوراً واضحاً للمخططين عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته، هذا وتستخدم هذه الطريقة في المنشآت صغيرة الحجم.

(1) - عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص72 .

• طريقة خرائط الإحلال:

تستخدم خرائط الإحلال (الاستبدال) في الأساس لملء شواغر قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد وبالتالي تحديد متى تكون الحاجة لملء هذا الشاغر عند حدوثه ومن الشخص المؤهل داخل المنشأة، وفي حالة عدم وجوده يبدأ البحث عن شخص في أسواق العمالة، كما ترتبط هذه الطريقة بسياسة المنشأة الخاصة بالترقية من الداخل، ويتم استخدام خرائط الإحلال في التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية في الأساس لوظائف الإدارة العليا، كما تعتمد على مدى توافر أشخاص مؤهلين داخل المنشأة عند الحاجة إليهم مستقبلاً، وتشتمل تلك الطريقة على الخطوات التالية: (1)

- جمع معلومات عن الأشخاص المرشحين للوظائف المحتمل أن تصبح شاغرة في المستقبل على أن تشمل تلك المعلومات كل ما يتعلق بالفرد من خبرات وطموحات وإمكانيات...إلخ.
- تقييم أداء كل فرد من المرشحين للتعرف على إمكانية الترقية سواء الآن أو في المستقبل بعد تحسين وتطوير الأداء الحالي، إن كانت هناك ضرورة لذلك.
- تحديد مواصفات واحتياجات الوظيفة المتوقع أن تصبح شاغرة

6 - 4 - علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنشأة:

تعبير نوعية وكمية الموارد البشرية المتاحة في موقف معين لإدارة عمل ما في غاية الأهمية، فالموارد البشرية هي التي تتم من خلالها مختلف الأعمال والأنشطة ولذلك فهي تعتبر المحور الأساسي في إستراتيجيات المنشأة. (2)

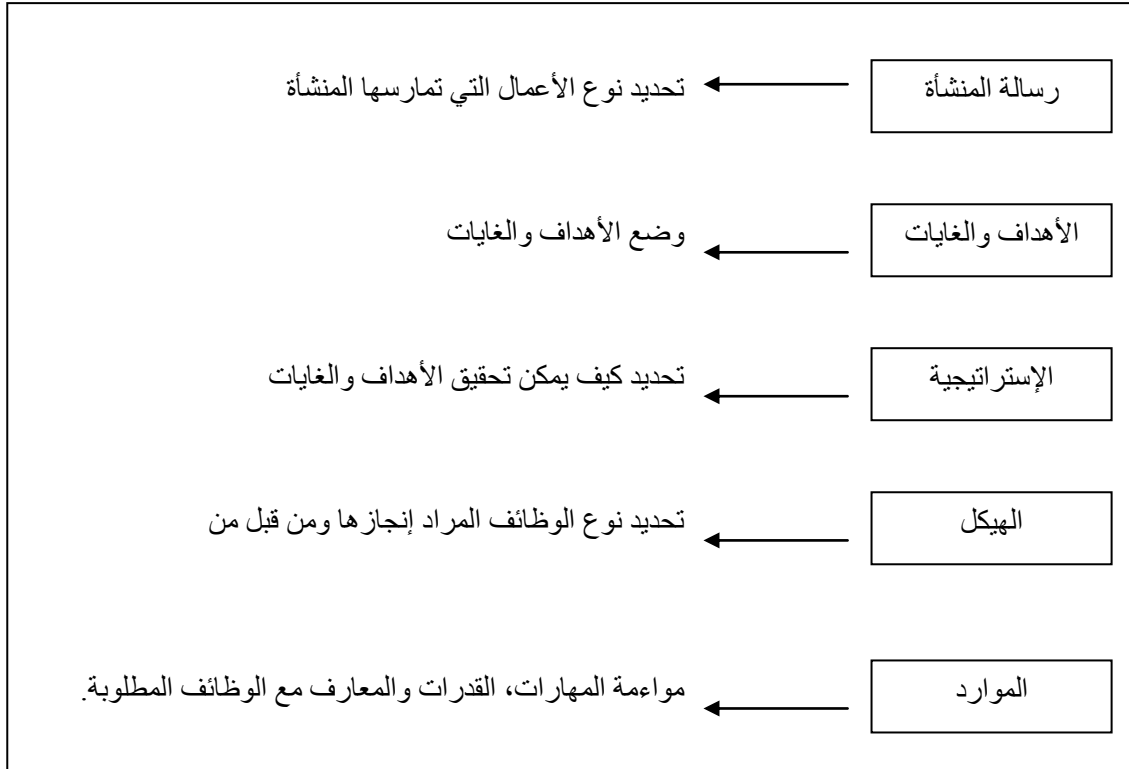
ولتأمين توفر الموارد البشرية لمقابلة متطلبات العمل خلال عملية التخطيط الإستراتيجي يشترك المديرين في عمليات تسمى بتخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي يتمثل الغرض من هذا التخطيط بتحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الطلب، والغرض الحالي والمستقبلي، فإذا أرادت المنشأة مضاعفة نشاطات أعمالها للسنوات الخمس القادمة، فإن هذا التوجه يحتاج إلى تحديد نوع الأعمال والموارد البشرية

(1) - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص181 .

(2) - كمال تيميزار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2013، ص96 .

المطلوب لإنجازها فإن حركة إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء حركة المنشأة العامة، وإن تخطيط الموارد البشرية يعتمد على التخطيط الإستراتيجي في المنشأة⁽¹⁾.

والشكل رقم (03) يمثل علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية.



يشير الشكل إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الإستراتيجي في المنشأة، حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنشأة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنشأة الحصول عليها، فالمنشأة التي تستهدف تحقيق النمو مثلا، تحتاج إلى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو مما يستلزم التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها.

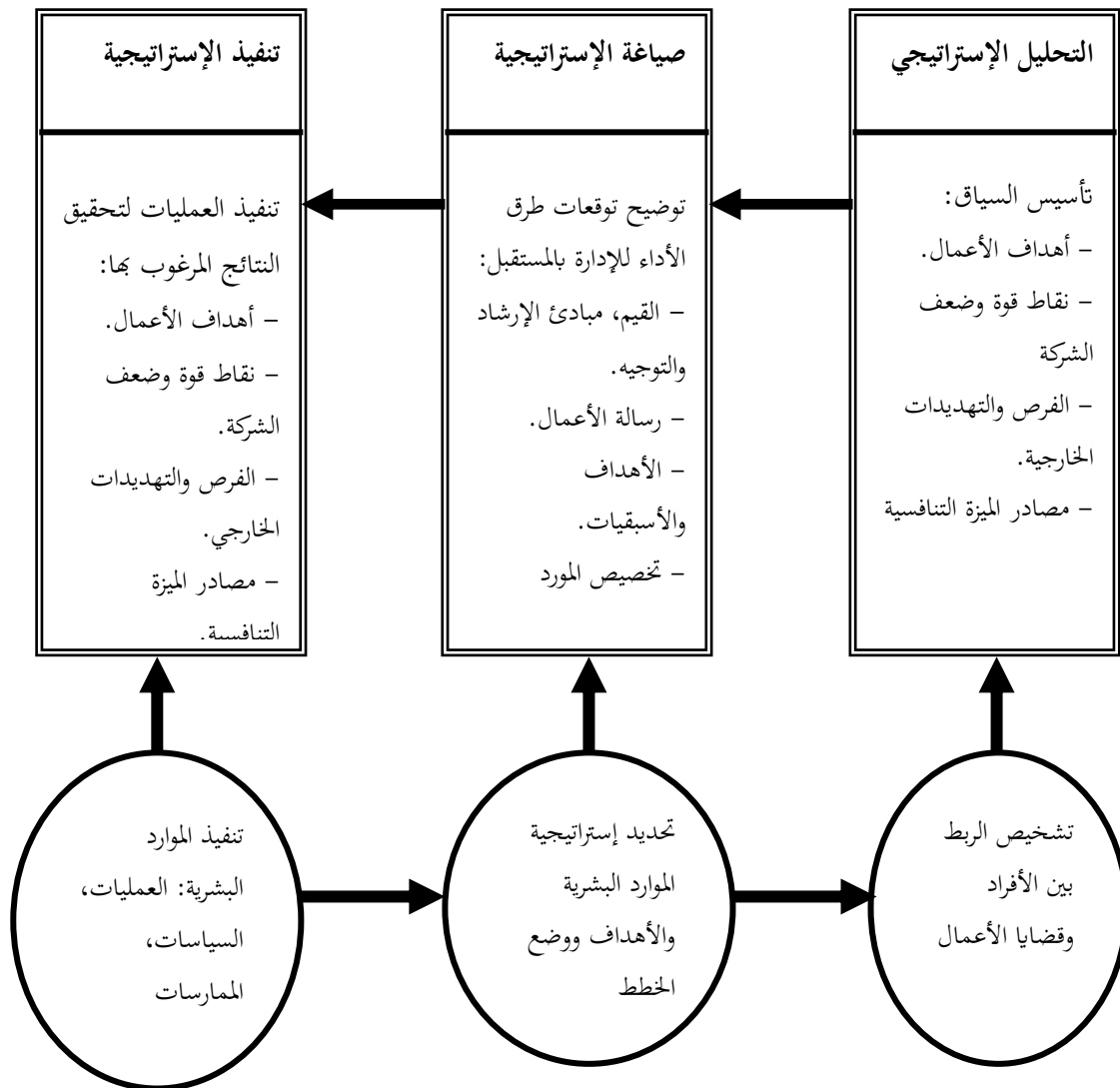
من خلال التخطيط الإستراتيجي تضع المنشآت أهدافا رئيسية وتطور خططا شاملة لتحقيق هذه الأهداف ويرتبط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي في النهاية الأمامية والخلفية للعملية، ففي النهاية الأمامية يعطي تخطيط الموارد البشرية مجموعة من المدخلات في عملية صياغة الإستراتيجية بمصطلحات الاحتمالية وهذا يعني فيما إذا كان نوع وعدد الأفراد المتوفرين لإنجاز هذه الإستراتيجية، أما في

(1) - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 86 .

النهاية الخلفية فيرتبط التخطيط الإستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية في مصطلحات اهتمامات التنفيذ طالما يتم وضع الإستراتيجية يجب أن تتخذ الإدارات التنفيذية عدة قرارات، من ضمنها كيفية تجميع الموارد البشرية وكيفية تركيبها. ويوضح الشكل الموالي المنطلق الأساسي لكيفية بدأ المنشآت في تنسيق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي.

ويميل إندماج تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي إلى كونه أكثر فعالية عندما توجد هناك علاقة تبادلية بين العمليتين. (1)

الشكل رقم (04): يمثل تنسيق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي.



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 177 .

(1) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 117 .

6 - 5 - التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى:

في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المنشأة من الموارد ومع ما هو متاح لديها، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية في التفاعل وفق هذه العلاقة: (1)

أ - التفاعل مع وظيفة الإستقطاب:

تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة إليها مما يساعد على تحديد مصادر استقطابها ووضع البرنامج الإستقطابي المناسب لها لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنشأة.

ب - التفاعل مع وظيفة الاختيار والتعيين:

تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين، فهي توضح العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم السعي لإختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد.

ج - التفاعل مع وظيفة التدريب والتنمية:

تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز إستراتيجية المنشأة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضح برامج التدريب والتنمية المناسبة التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

د - التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات:

في ضوء حاجة المنشأة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط، تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز

(1) - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 234 .

والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل، من أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط، وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسة إدارة التعويضات.

هـ - التفاعل مع وظيفة السلامة والصحة المهنية:

وظيفة السلامة تسعى إلى وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير عنصر الحماية للعاملين في المنشأة من مخاطر العمل، ولتمكين هذه الوظيفة من وضع هذه البرامج وتحديد سبل الحماية الملائمة، لا بد لها من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلاً ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وهذا بإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية.

و - التفاعل مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية:

يقصد بالمسارات الوظيفية أن إدارة الموارد البشرية في المنشآت تعمل على رسم حركة تنقلات العاملين التي تعمل في هذه المنشآت، سواء عن طريق الترقية، أو النقل الأفقي، وذلك منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم فيها، حيث يكون معروفاً لكل فرد يعمل في المنشأة إذا بدأ بوظيفة كذا، فسيكون بالإمكان أن ينتهي إلى وظيفة كذا، وعليه يمكن القول أن برامج المسارات الوظيفية في المنشأة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها، بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار (إما متخصص أو غير متخصص) خاص بها، يتدرج من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى.

خلاصة الفصل:

في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المنشأة من الموارد البشرية بدقة في المستقبل من حيث أعدادها ونوعيتها، ومع ما هو متاح منها لديها يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية .

وأصبح تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين إستراتيجية المنشأة وإستراتيجية الموارد البشرية، وحتى تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بالفاعلية، فإنه يجب على المسؤولين عن هذه العملية أن يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الإستراتيجية للمنشأة، وتحدد نطاق ممارستها، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية بما يخدم إنجاز إستراتيجية المنشأة، فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للمنشأة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجاتها من الموارد البشرية وبأكثر مرونة، وذلك مما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد والقدرة على الاستجابة لتحديات سوق العمل .

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنشأة وأصولها المملوكة ولا يمكن تصور تحقيق أهداف هذه المنشأة بدونها، ولهذا من الضروري الاهتمام به باهتمام المسؤل الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو مصدر الإبداع والنمو في إطار الصراع الاقتصادي الجديد.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية وإعتماد المنشآت عليها في تحقيق أهدافها لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنشأة والاعتراف بدورها وأهميتها، وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها، سميت إدارة الأفراد وتزامنا مع التغيرات البيئية والمنافسة العالمية تطورت هذه الإدارة وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية .

1. ماهية الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي من أهم موارد المنشأة وأصولها المملوكة ولا يمكن تصور تحقيق المنشأة بدونها، ولهذا فإنه من الضروري على الإدارة الإهتمام بالإستثمار بالعنصر البشري لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم ووظائفهم مع مواكبة التغيرات البيئية والمنافسة العالمية في إطار الصراع الإقتصادي الجديد.

1 4 نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي:

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية: (1)

المرحلة الأولى: قبل الثورة الصناعية

حيث كانت الحرف والصناعات تمارس في المنازل وبأدوات بسيطة ويدويا، وسميت بنظام الطوائف المتخصصة.

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية

حيث إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتمادها على العامل، وبذلك قللت من قيمة العامل وإعتبرته سلعة تباع وتشترى.

ونشأ في هذه الفترة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، والتي أظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية.

المرحلة الثالثة: ظهور حركة الإدارة العلمية

لقد ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة أبي الإدارة فردريك تايلور، وقد عمدت الحركة إلى تحديد مواصفات الأعمال والإنسان والوقت والعمليات إلى إستخدام المنهج العلمي، وإخضاع أفراد المنشأة للرقابة الدقيقة لتحديد تلك المعايير سلفا فاعتبر الجهد الإنساني هدفا لزيادة الأرباح والإنتاجية وإعتبر أفراد المنشأة يماثلون عناصر الإنتاج الأخرى مثل رأسمال والمعدات والموارد الطبيعية وغيرها، وقد توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

(1) - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009 ص 153، ص 154.

أ- تطوير حقيقي في الإدارة:

ويقصد تاييلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط وإختصار الأعمال المطلوبة إعتماذاً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

ب- الإختيار العلمي للعاملين:

ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فلا بد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللأزمة لتحمل عبأ الوظيفة ليتم إختيارهم.

ج- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:

حيث يؤكد تاييلور العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن تكون لديه إستعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

د- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:

حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته، وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة ويكون ذلك قد تجاهل حقوق العمال مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي طالبت بها المنظمات العالمية.

المرحلة الرابعة: نمو المنظمات العالمية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية، وأخذ تأثيرها مداه في تطوير إدارة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات غير مؤشر مقدار العمل والأجر مؤشرات مثل العوامل الإجتماعية والنفسية، وإعتبرت هذه المدرسة أن العامل يمتلك حاجات وتطلعات وأحاسيس تتأثر بنمط القيادة وباللاقات مع مجموعات العمل، بالإضافة كونه مورد ثمين في المنشأة.

وقد كان للتطور في الفكر الإداري العديد من التأثيرات على العمل بشكل عام والعامل بشكل خاص، ومن هذه التأثيرات:

- المطالبة في تقليص وقت العمل
- تحسين مستوى الثقافي والتعليمي للعمال
- زيادة وعي العاملين في المطالبة بحقوقهم
- تغيير مهام وقدرات الموارد البشرية والحاجة إلى مهارات متخصصة

- التغيير في عوامل البيئة الخارجية والسياسية والقانونية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والثقافية.

المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى إستخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ويتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الإجتماعية والتدريب والرعاية الصحية، وتزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الإجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية وأقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والإجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.⁽¹⁾

المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هوثورن بواسطة ألتون مايو بالولايات المتحدة الأمريكية وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.⁽²⁾

المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن (3)

في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وإنصرافهم والأعمال الروتينية، ما زالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والإستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد إستخدام مصطلح

(1) - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص 18.

(2) - نفس المرجع، ص 20.

(3) - هيثم حمود الشبلي، مروان مُجد النصور، مرجع سبق ذكره، ص 156.

العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد في الإعتماد على الكمبيوتر والأتماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والإقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على إستخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

1 2 أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية:

1 2 1 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن الهدف الأساسي لتسيير أو إدارة الأفراد في المنشآت هو تطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتهم ويسد إحتياجات المنشأة ويمكن تلخيص هذه الأهداف بإختصار فيما يلي: (1)

أ- الأهداف الإجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ب- أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- إنتاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

ج- أهداف المنشأة: وهي كالتالي:

سجلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الإختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

(1) - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

-الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المنشأة.

-الحفاظ على إستمرار الرغبة في العمل، وإندماج أهداف العاملين وأهداف المنشأة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل ولتحقيق ذلك لا بد من: (1)

- توفير نظام عادل للأجور والمكافآت.
- توفير ضمانات ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل.
- توفير عون مادي عند الشيخوخة والعجز.
- أن يشعر الفرد من أن العمل المكلف به يعطيه فرصة الإستغلال لطاقته ومهارته.
- أن يتلقى الفرد من رؤسائه إعترافاً بعمله وإبداعه فيه.
- أن توفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته.
- وأخيراً أن نضع الفرد في عمل يناسبه وإمكاناته ورغباته.

و يرى كل من عادل حرشوش صالح، ومؤيد سعيد السالم أن أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (2)

-الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

-الإستفادة القصوى من جهود العاملين في الإنتاج وفق المعايير الكمية والنوعية.

-تحقيق إنتماء وولاء الأفراد المنشأة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادة كلما أمكن ذلك.

-تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

-إيجاد ظروف عمل جيدة تمن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

-إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء إستخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

-كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنشأة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

-كما يتوقع العاملون وجود ضمان إجتماعي وصحي جيد.

(1) - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر، الأردن، 2001، ص22

(2) - عدال حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص18، ص19

1 2 2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنشأة وتعمل وتساهم في تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية ولذلك فإنها تحتل أهمية كبيرة في المنشأة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل كالآتي:

(1)

إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنشأة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنشآت الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنشأة.

أن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنشأة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانيات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنشأة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت وهي بذلك فإنها تحقق الكفاءة والفاعلية للمنشأة.

أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنشأة حيث تساهم في تحديدكم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة في تحقيق أهدافها.

إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلف المختلفة، في المنشأة من خلال تحسين نوعية المواد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.

أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

- تحدي العولمة
- تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة
- التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي
- خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة
- التغيير السريع في مختلف مجالات الحياة.

2- مهام وتحديات إدارة الموارد البشرية:

2 4 المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

يحتوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منشأة العديد من الوظائف والمهام، ويمكن تصنيفها على نوعين رئيسيين فيما يأتي:

2 4 1 المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية: وهي:

أ- التخطيط:

يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية الرئيسية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب إستخدامها سواء أكانت هذه العناصر مادية أو بشرية، وهو يحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

والتخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفعالية الإدارية عن طريق تحقيق الأهداف المطلوب إستخدامها مسبقا وهو من أعقد الأعمال الإدارية وأهمها.

ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منشأة سلفا لتحقيق أهداف محددة.⁽¹⁾

ب- التنظيم:

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه الإنسان قديما فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل مع بعضهم بكفاءة وإقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة.

وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله بما يمكن العاملين من العمل بكفاءة عالية وبوقت مناسب.⁽²⁾

ويعرف التنظيم على أنه «عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف».⁽³⁾

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص54

(2) - نفس المرجع، ص54.

(3) - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص65.

ج- التوجيه:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وأن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو للتأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز.⁽¹⁾

والتوجيه يتضمن إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم على أن يؤدي كل عامل عمله.

ويعرف التوجيه بأنه «هو الإتصال بطريقة ما بالمرؤوسين وإرشادهم وإستشارتهم لتنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف المرجوة».⁽²⁾

د- الرقابة:

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، وهي تشتمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

وتلعب عملية الرقابة دورًا أساسيًا في التمييز بين الأهداف الفردية أو الشخصية والأهداف العامة، كما أنها تعمل على التقويم المستمر للأداء خاصة إذا ما أستنجدت عوامل لم يكن التخطيط قد تنبأ بها، وبالتالي فهي تساعد على تحديد شكل الأداء بين أداء فعلى وأداء مطلوب.

وتعرف الرقابة بأنها «جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظم التغذية الرجعية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفا وتحديد الانحرافات وتحديد دلالاتها ومؤشراتها وإتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب الذي يضمن أن جميع مواد المنشأة الرياضية تستخدم بأكثر الطرق الممكنة، من كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف».⁽³⁾

2 1 2 المهام الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

مسؤولية إدارة الأفراد في المنشأة تدور حول فكرة أساسية وهي تكوين، قوة عمل مستقرة وفعالة، أي بعبارة أخرى تكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه، لذا يمكن تقسيم الوظائف (المهام) التنفيذية الحديثة لإدارة الأفراد في ثلاث مجموعات هي:⁽⁴⁾

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(2) - عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط 1، مركز كتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص 176.

(3) - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص، 145-146.

(4) - الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، ط 1، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003، ص 35.

أ- وظائف زيادة وتحسين مستوى الأداء:

وهي مجموعة المهام التي تمارس من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الأداء بكفاءة عالية وأهم هذه الوظائف.

• تخطيط الموارد البشرية:

هو عملية التي تستخدمها المنشآت لأجل تحديد حاجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً، الآن وفي المستقبل وفقاً إلى نوع وطبيعة الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية المؤثر في ذلك وبما يؤمن الحصول على قوة عمل فاعلة وذات كفاءة تساهم في تحقيق أهداف المنشأة وتحسين أدائها.

ولذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية من الوظائف (المهام) الرئيسية والمهمة للأسباب التالية:⁽¹⁾

أ- عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في زيادة كفاءة وفعالية مستوى استخدام الموارد البشرية.

ب- عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على زيادة مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين مما يؤدي إلى تقديم أداء جيد وعالي.

ج- عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على زيادة تطوير مهارات العاملين.

د- عملية تخطيط الموارد البشرية مرتبطة مع التخطيط الإستراتيجي للمنشأة فهو بذلك يكمل أحدهما الآخر ويساهم في تطوير التخطيط الإستراتيجي.

ه- عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في تحديد حاجة المنشأة للموارد البشرية بشكل دقيق وتحديد وقت الحاجة.

• تصميم وتحليل العمل:

يتحدد مفهوم العمل بكونه مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تركيب الأعمال (المهام،

الوظائف، العلاقات) وحاجتها من المهارات والمعارف والقدرات للوصول إلى خطة العمل الموضوعية.

أما عملية تحليل العمل فهي العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وإرتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة.

إن عملية تحليل وتصميم العمل تساهم في خلق مجموعة من الفوائد للمنشآت من الجوانب التالية:

(2)

تحديد الوظيفة:

إن عملية التحليل والتصميم ينتج عنها وصف كامل للواجبات والمسؤوليات في العمل.

(1) - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

-إعادة تصميم العمل:

إن عملية التحليل و التصميم تشير في الأغلب إلى تحديد العمل الذي يكون بحاجة إلى إعادة تصميم.

-الإستقطاب:

إن عملية التحليل والتصميم تساهم في تشخيص المتطلبات والمهارات التي يحتاجها العمل وبالتالي يساهم في إستقطاب الموارد وفق لهذه الإحتياجات.

-الإختيار:

إن عملية التحليل والتصميم تساهم في إيجاد الملائمة أو الموائمة بين الفرد والعمل.

-التوجيه:

إن عملية تحليل وتصميم العمل تساهم في تحديد الواجبات والمسؤوليات بشكل واضح وبالتالي تساهم في توجيه الأفراد العاملين في كيفية أداء العمل.

-التدريب:

إن عملية تحليل و تصميم العمل تساهم في تحديد المجالات التي يحتاج العاملين التدريب فيها.

-تقويم الأداء:

إن عملية تحليل وتصميم العمل تساهم في إنجاز عملية تقويم أداء العاملين الفردي أو الجماعي في العمل.

• التوظيف:

لا تستطيع خطة القوى العاملة أن تحقق مراميها وأغراضها في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة إذا لم يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث المقدرة والرغبة والمهارة لأداء مختلف أعمال المنشأة، وتتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية قد تكون متداخلة فيما بينها تشمل: (1)

- الإستقطاب:

هي عملية بحث وجذب مجموعة من الأفراد المرشحين للتأهيل للوظائف الشاغرة التي من الممكن إختيارها.

- الإختيار:

هي عملية إختيار الأفراد المرشحين الذين يستطيعون أداء العمل بنجاح من خلال مجموعة من الخطوات وهي:

* إكمال نموذج التقديم

* المقابلة الأولية

* إختيار المتقدمين

(1) - نفس المرجع، ص48.

* المقابلة التشخيصية

* التدقيق المرجعي

* الإختيارات

* القرار النهائي

- التعيين:

هي العملية التي يتم بموجبها الإختيار النهائي لشخص واحد من بين مجموعة الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل أو الوظيفة المرشحين لأشغالهم، أي أن العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

• التدريب والتنمية الإدارية:

يلعب التدريب دورًا بارزًا في تطوير الأداء وتحقيق الرضا النفسي للعاملين، وذلك لأن التدريب ما هو إلا عملية مستمرة وموجهة وواعية تكسب الفرد معارف جديدة، ومهارات لأزمة بقصد تنمية قدرات العاملين وصقل مواهبهم وتطوير سلوكهم التنظيمي.

وتتمثل مهام إدارة الأفراد بهذا الصدد في تحديد إحتياجات التدريب ليشمل توجيه الأفراد الجدد وتدريب العاملين في مختلف مستويات التنظيم، وإعادة تدريبهم عندما تقتضي الحاجة كأن تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم،⁽¹⁾ ولعملية التدريب ثلاثة مراحل رئيسية هي: ⁽²⁾

- تخطيط عملية التدريب: تحديد الإحتياجات التدريبية

- تنظيم ومتابعة عملية التدريب: وتتضمن تحديد الموضوعات وأساليب ووقت ومكان عملية التدريب.

- تقييم عملية التدريب: إجراء تقييم شامل لعملية تنفيذ البرامج وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

• توفير ظروف العمل:

إن لتوفير ظروف وشروط العمل المناسبة أهمية بالغة في تحسين مقدرة الأفراد على العمل ومتابعته دون أن يتعرضوا لأية إصابات أو حوادث، فتوفر الإضاءة والتهوية والتدفئة وأوقات الراحة المناسبة والنظافة وغيرها تساهم دون شك في زيادة القدرة على العمل وتؤدي إلى التقليل من حالات الغياب والتأخر والترك.⁽³⁾

(1) - الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص36، ص 37.

(2) - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص49.

(3) - الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص36، ص 37.

ب- وظائف زيادة الرغبة:

تهدف وظائف زيادة الرغبة في العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وثابتة، وأهم هذه الوظائف:

• إدارة الأجور والميزات:

تلعب الأجور والمراتب والميزات المادية الأخرى دورًا مميّزًا في إثارة رغبة العاملين في الإستمرار في العمل، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنشطة على ما يلي: (1)

نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف.

نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويعرف بالتعويض المباشر، وهو نظام التحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنشأة مثل التأمين الصحي، والضمان الإجتماعي.

• إدارة عمليات الترقية والنقل:

يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر مقابل زيادة في مرتبه، أو قد تكون الترقية للبقاء بنفس الوظيفة السابقة ولكن يتم نقل الموظف إلى مرتبة ووظيفة أعلى من حيث العائد المالي والمكانة الإجتماعية، كذلك تتطلب ظروف العمل أن تجرى المنشأة تنقلات بين شاغلي الوظائف لمواجهة التغيرات المؤقتة أو الدائمة في مثل هذه الظروف وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.

• إدارة علاقات العمل:

ويشمل ذلك تنمية علاقات التعاون والتنسيق بين مختلف وحدات التنظيم، وأيضا تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين إدارة المنشأة والنقابة وذلك لما للنقابات من تأثير واضح على برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ومعالجة شكاوي وتظلمات العاملين. (2)

ج- الوظائف العامة:

وهي مجموعة من السياسات والأنظمة التي تساهم بصورة كبيرة في زيادة المقدرة على العمل وتثير الرغبة في الإستمرار بالعمل دون التفكير بتركه وتحقيق بالتالي معنويات عالية، وأهم هذه الوظائف: (3)

(1) - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 31.

(2) - الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(3) - نفس المرجع، ص 39.

• القيادة والإشراف:

تختلف أنماط القيادة والإشراف تبعاً لفلسفة الإدارة في إختيار الأساليب والوسائل التي تراها مناسبة أكثر من غيرها في تحقيق أهداف المنشأة، فالقيادة التي تستطيع خلق الدافع الذاتي لدى الفرد في تطوير مستوى أدائه والإشراف الذي يوجه هذا الفرد بإتجاه الهدف مباشر على أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية في الإحترام والتقدير، تكون أكثر فاعلية في تحسين قدرات الفرد وزيادة عنصر الرضا لديه، وتنحصر مهام إدارة الموارد البشرية في هذا المجال بنشر الأفكار الحديثة والأكثر جدوى من غيرها فيما يتعلق بأساليب وأنماط القيادة والإشراف.

• الإتصالات:

تلعب نظم الإتصالات دورًا أساسيًا في تسهيل أو تعقيد عملية أداء الفرد لعمله، وتهدف وظيفة الإتصالات إلى تحقيق المشاركة والتفاهم بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خلق جو من التعاون المثمر في تحقيق أهداف المنشأة، وتعتبر إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تصميم وسائل الإتصال الملائمة وتطوير هذه الوسائل بما يضمن إثارة دوافع الرغبة والقدرة معًا.

• تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء الأفراد، تحديد مساهمة كل فرد في تحقيق النتائج ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية بغية تقدير ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، وبالتالي لوضع كل فرد في المجال الذي يمكن أن يحقق فيه أفضل النتائج.

كما يعتبر تقييم الأداء أساسًا لإعادة النظر في تحديد إحتياجات التدريب للفترة القادمة، فقد تبين للإدارة مثلاً أن سياسة الإختيار غير ناجحة أو أن هناك عدم الرغبة في أداء العمل بالنسبة لبعض الأفراد، مما يتيح للإدارة إمكانية ترشيد قراراتها وتعديل خططها وسياساتها المتعلقة بشؤون العاملين.

• بحوث الأفراد:

وتهدف البحوث في مجال الأفراد التوقف على مشاكل العاملين وإتخاذ ما يلزم لحلها، ومن المشكلات التي تتصدى لها إدارة الموارد البشرية في بحوثها تقييم الوظائف وأساليب التدريب وعلاقات العمل ومنح معنويات للأفراد وإختيارات إتجاهات العمل ومنح معنويات السيكلوجية ودوافع سلوك الفرد والجماعة وآثارها على العمل والمنشأة.

• توفير السلامة:

من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

• توفير الصحة:

من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي. (1)

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية السابقة ذكرها هي أنشطة متداخلة ومرتبطة ببعضها البعض وأي قرار أو تعديل بإحداها يؤثر حتماً على الوظائف الأخرى، كما وأن فاعلية هذه الوظائف والأنشطة تتوقف على مدى موضوعية السياسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية والسياسات الناجحة في مجال الأفراد يجب أن تتصف بالسمات التالية: (2)

- الشمولية والتجانس وعدم التناقض في أجزاء السياسة الواحدة حتى يكون مجال تطبيقها عامًا على مختلف الحالات والأفراد دون تحيز أو محاباة.

وضوح وسهولة فهم السياسات من قبل كافة الأفراد دون الوقوع في إلتباس أو تفسير مخالف لمضمونها، كما أن تحديد مسؤوليات كل وظيفة أو معرفة الحقوق والواجبات من كل فرد يساعد على إستقرار العمل وزيادة مردوده.

2 2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثيراً من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيراً من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية وسنذكر منها ما يلي: (3)

أ تحدي زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

إن التطورات التكنولوجية تشكل قيلاً على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية إحتياجات هذه التغيرات.

(1) - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص33.

(2) - الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص40.

(3) - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص27.

ب - تحدي التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترقية الوظيفية إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

ج - تحدي نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

تشهد السنوات الأخيرة ثورة كبيرة في مجال المعرفة والبيانات والمعلومات ولغرض أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفاعلية ولكي تكون أداة ناجحة في تقديم النصح والإشارة الناجحة للإدارة العليا في المنشأة فهي بحاجة إلى نظم معلومات حديثة ومتخصصة تشمل جميع البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية وخطط العمل المتعلقة بها.

وأن تمتلك قاعدة بيانات أساسية معتمدة على استخدام الحساب الآتي لكي تستطيع إستيعاب المعلومات والبيانات وتقديمها للإدارة العليا لأجل مساعدتها في إتخاذ القرارات الناجحة في مجال الموارد البشرية وإدارتها. (1)

د - تحدي إدارة التغير:

تركز مجموعة البرامج على إدخال التكنولوجيا والجودة الشاملة والتحسين المستمر في مختلف مجالات عمل المنشأة وإعادة الهندسة للأعمال وإستخدام الموارد الخارجية، هذه الأنواع المختلفة هي برامج التغير والتي تتطلب من المنشأة العمل على تعديل الطريقة التي تعمل فيها لغرض المحافظة على ضمان إستمرارية نجاحاتها.

ولغرض النجاح في إدارة التغير لا بد أن يكون المسؤول في المنشأة على قدرة في إجراء ما يأتي: (2)

إمتلاك الرؤية الواضحة والمستقبلية لعملية التغير.

إيصال الرؤية الجديدة إلى العاملين بشكل واضح ودقيق.

تحديد التوقعات الخاصة بالأداء بشكل واضح.

(1) - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص111.

(2) - نفس المرجع، ص105.

تطوير القدرة على التغيير من خلال إعادة تنظيم الموارد البشرية وإعادة تخصيص الموجودات المختلفة في المنشأة بما يؤدي إلى تحقيق الهدف.

هـ- تحدي تطوير رأس المال البشري:

إن الفكرة القائلة بأن المنشآت تتنافس من خلال الموارد البشرية أي تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المنشأة على إدارة رأس المال البشري. (1)

ويمكن تحديد مفهوم رأس المال البشري بأنه «مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات البشرية المتباينة في مستويات أدائها في المنشأة حاليًا والتي ستهدى للعمل مستقبلاً أو المعطلة بسبب الظروف». لذلك فإن عملية بناء رأس المال البشري في المنشآت يبدأ من المدراء حيث يعملوا على تطوير الإستراتيجيات للتأكد في المعرفة والمهارة والخبرة الموجودة لدى القوى العاملة هذا من جانب ومن جانب آخر يشار إلى أن رأس المال البشري يتضمن المكونات التالية: (2)

رأس المال البشري المنظمي: يتضمن هذا النوع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنشأة دون إستثناء، ابتداء من الموارد البشرية غير الماهرة وصولاً إلى الموارد البشرية التي تمتلك أعلى مستويات المهارة.

رأس المال الفكري: وهو جزء من رأس المال البشري للمنشأة ويتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتطبيقية دون غيرهم من الموارد البشرية الموجودة وهدف المعرفة والقدرات تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار الموجودة التي تساهم في تمكين المنشأة من العمل على توسيع وتعظيم نقاط قوتها المختلفة وتجعل المنشأة في موقع تكون قادرة من خلاله على إقتناص الفرصة المناسبة.

و تحدي تغير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورًا هامًا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك إتجاهات واضحة بين القوى العاملة لها أثر سلبي على الأداء ومن أمثلة هذه الإتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية النظرة المضادة للتغيير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديًا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها. (3)

(1) - يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص81.

(2) - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص109.

(3) - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص28.

ز - التحدي الاجتماعي:

يلعب الجانب الاجتماعي أهمية كبيرة في حياة المنشآت فلا شك أن الجانب الاجتماعي يرتبط في تطوير مجموعة من المهارات المرتبطة بالقراءة والكتابة والرياضيات هذا من جانب ومن جانب آخر يرتبط في دوافع وسلوك العاملين في المنشآت ومن جانب ثالث يرتبط في عملية إدارة الاختلاف الثقافي الموجود بين الدول التي نعيش فيها المنشآت وإرتباط هذه الثقافات المختلفة بالوسائل والأساليب المتبعة في السياسة والإقتصاد والإدارة الموجودة في الدول المختلفة والمؤثرة في عمل المنشآت التي تعمل في هذه الدول.⁽¹⁾

ي - التحدي العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الإقتصادي إلى طلب العاملين أجورًا أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي إلى عدم الإنتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهودًا كبيرة.⁽²⁾

3 تنظيم و موقع إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية وحلقة الوصل بين مختلف الإدارات المنشأة، حيث تهتم بالمتابعة و الإشراف على كافة الأمور في المنشآت و بتنظيم العمل إداريا. و لكي يظهر دور إدارة الموارد البشرية بشكل أوضح أولا، و ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد المنشأة ثانيا، فلا بد أن يكون لتلك الإدارة حضور وظيفي و بنائي في هيكله و بناء المنشأة بشكل عام. أي لا بد أن يحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي خاصة عندما يراد لها أن تتحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة العامة و الأعمال و الوظيفية.⁽³⁾

(1) - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص111.

(2) - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص28.

(3) - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص43.

3 4 موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنشأة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا إستراتيجيًا وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منشأة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها: (1)

نمط إدارة المنشأة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
عدد العاملين في المنشأة.

الهيكل التنظيمي العام للمنشأة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل الأزمنة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها، (2) يساعد الهيكل التنظيمي إلى تحقيق مايلي: (3)

يمكن من التحديد الدقيق لمسؤوليات وسلطات الوظائف الموجودة بالمنشأة.
يسهل عملية الإتصال حيث تظهر علاقات الإدارات والأقسام والوظائف بعضها ببعض.
يسهل عملية الرقابة الإدارية عن طريق تحديد من مسؤول أمام من.
يسهل من عملية إتخاذ القرارات الإدارية.
يمنع التداخل بين الإختصاصات من خلال التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات.

3 2 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيط وتوفير مكافأة وصيانة وتنمية وتقييم الموارد البشرية بالمنشأة، لتحقيق أهدافها، ويختلف دورها بالإختلاف المنشآت، كما يختلف في المنشأة الواحدة من وقت لآخر مع تغيير ظروف وإحتياجات وإمكانية المنشأة، وينتج عن ذلك ، أنه لا يوجد تنظيم مثالي أو موحد لإدارة الموارد البشرية في المنشآت المختلفة، بل يختلف تنظيم الإدارة بإختلاف المنشآت وظروفها. (4)

وعليه نستطيع القول أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لمنشأة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق والمالية.

(1)- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص16.

(2)- هيثم حمود الشبلي، مروان عمر النصور، مرجع سبق ذكره، ص93.

(3)- محمد الصيرفي، صمم هيكلك التنظيمي، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007، ص11.

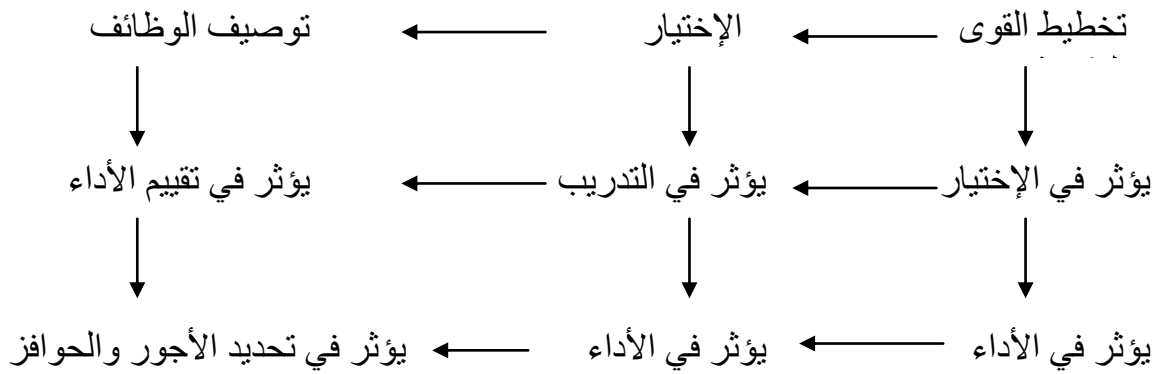
(4)- أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاء الحديثة الإسكندرية، مصر، 2003، ص64.

ويرأس مدير إدارة الموارد البشرية عدة أقسام أو وحدات وظيفية متعددة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنشأة مع تقديم النصح والإستشارة إليهم عند الحاجة. (1)

3 3 التكامل في وظيفة إدارة الموارد البشرية:

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الأخرى في المنشأة، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعدها على تدبير إحتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء. وهناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين الأنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والإستقطاب والإختيار والتعيين وقياس الكفاءة. (2) وحتى يحقق أي نشاط من أنشطة الموارد البشرية التأثير المطلوب في الأداء، وتحقيق أهداف الإدارة، فإن النجاح في نادبة باقي الأنشطة هو أمر هام، إذ كل نشاط يؤثر في باقي الأنشطة ويتأثر بها.

الشكل رقم (05) يمثل تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية.



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص46

(1)- سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره، ص48.

(2)- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص8.

لذا فإن تكامل هذه الأنشطة أمر أساسي وذلك لتعظيم النتائج المطلوبة من إدارة الموارد البشرية وألا فالنتيجة هي تحول هذه الإدارة إلى عبء على المنشأة.

4 إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي:

أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصميم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من إستقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة من سوق العمل، وتنتقي أنسبها وتعلمها، وتدريبها، وتنميتها، وتحفزها، وترزع لديها الولاء والانتماء للمنشأة وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنشأة وتحقيق أهدافها.

4 1 إستراتيجية الموارد البشرية:

هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنشأة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله. وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنشأة العامة وظروفها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة.⁽¹⁾

إن الإستراتيجية الشاملة للموارد البشرية يجب أن تتدعم عن طريق نظم الموارد البشرية التي تمتد إلى أسفل حتى تصل إلى أدنى مستويات العمالة، وفي حالة غياب إستراتيجية للموارد البشرية تتخبط المنشأة ما بين تحفيز الأفراد أو تغريبهم، في أي منشأة يعتبر الأفراد الإستراتيجيين أكثر أهمية من الخطط، التخطيط الفعال للإستراتيجية يكون ممكناً فقط، في حالة وجود أفراد محفزين، ويوجد سببين أساسيين لتحقيق كفاءة إستراتيجية الموارد البشرية هما:⁽²⁾

- التأكد بأن التغيير سوف يحدث، مما يتطلب توجيهه بطريقة منظمة، تسمح لنا بملاحظة الموقف الإقتصادي والسياسي الحالي.

- التجربة في أنماط عديدة على منشآت تمكنا من إدراك بعض التغيرات الضخمة التي سوف يحتاج خبراء الموارد البشرية وقادة المنشآت إلى التعامل معها في المستقبل.

(1)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص71.

(2)- أشوك شاندا، شلباكورا إستراتيجية الموارد البشرية ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص36.

4 2 المهارات والصفات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية:

يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤديوا عملهم بشكل جيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام هي: (1)

أ - المهارات الفنية أو التخصصية:

وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

ب - المهارات السلوكية:

أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين العلاقات الإجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

ج - المهارات الفكرية:

وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، وإتخاذ القرارات المناسبة، غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنشأة. فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية كما يوضحه الشكل التالي مستوى وحجم المهارات المطلوبة في كل مستوى إداري.

الشكل رقم (06) يمثل المهارات المطلوبة للمدير في المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة.

المهارة	المهارة الفكرية	المهارة السلوكية	المهارة الفنية
الإدارة العليا			
الإدارة الوسطى			
الإدارة الإشرافية			

المصدر: سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 50

(1) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 115.

وحيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعًا إستراتيجيًا في الهيكل التنظيمي للمنشأة، فإنه ينبغي أن تتوفر لدى قيادتها الخصائص والمواصفات التالية: (1)

- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
- إلمام شامل بطبيعة المنشأة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها.
- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
- الإطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.
- مقدرة تفاوضه جيدة.
- الإستماع الجيد.
- تكوين العلاقة مع الأطراف المختلفة.
- القدرة على الإتصال بأشكاله المختلفة.
- معرفة جيدة في الإستخدام الحاسوب.

4 3 الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية:

ومن أهم الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمنشآت اليوم ما يلي: (2)

- زيادة مشاركة المرأة في العمل.
- زيادة أعداد العمالة الواحدة في هيكله الموارد البشرية.
- زيادة أعداد الفئة العمرية العالية في تركيبة القوى العاملة.
- زيادة المتطلبات التعليمية والتدريبية والمهارية لشغل الوظائف.
- زيادة معدل دوران العمل في العديد من المنشآت.
- زيادة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والشبكات في إدارة الموارد البشرية.
- زيادة الإتجاهات نحو خطف الكفاءات من المنشآت بعضها البعض.
- إتساع فجوة الفروق الأجرية داخل المنشأة الواحدة وكذلك بين المنشآت لكل وظيفة.
- إستخدام خبرة معرفة الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات كافة شروط شكل الوظائف حالها.
- لازالت النقابات غائبة خارج منظومة إدارة الموارد البشرية العربية وعلاقات العمل مقارناً بالخارج.

(1)- عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص35.

(2)- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص، 173، 172.

يعتبر الإنسان العربي حتى الآن أضعف عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية، لذلك ظهرت الإهتمامات والقضايا الجديدة في ما يلي:

- زيادة المنافسة في أسواق العمل العالمية والمحلية.
- تزايد الهجرة الداخلية من القرى إلى المدن بحثاً لفرص عمل.
- تزايد الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- الاتجاه نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتفجير الطاقات الإبداعية وتمكين العاملين.

5 أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وسيرورة أي مؤسسة سواء كان مجال عملها إنتاجياً أو خدمياً، حيث تولي الإدارات الحديثة إهتماماً كبيراً بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والإعتناء بها على المدى المتوسط والطويل، مراعاة إهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالاً غنياً وخصباً لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الإطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من المنشأة وكذلك الفرد والمجتمع.⁽¹⁾

6 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية :

لقد فرضت الظروف الإقتصادية السائدة على الساحة العالمية في الآونة الأخيرة على المؤسسات تبني العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل سواء في المجال الإنتاجي أو المجال التسويقي، المجال المالي، مجال الموارد البشرية، وبالتالي أصبح لكل مجال من هذه المجالات إستراتيجية خاصة بها. ويتطلب العمل الإستراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الإستقطاب والإختيار، التحفيز الإنساني ... إلخ، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب يجعل من المواد البشرية أكثر عطاءً وتطوراً.

(1)- قارح مبروك، الإستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في نظريو ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر (03)، دفعة 2013/2014 ص49.

6 4 إستراتيجية الإستقطاب في المؤسسة الرياضية:

تأتي عملية إستقطاب الموارد البشرية المؤهلة للإخراط سلك الوظيفة والإستمرار فيها بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وتتضمن عملية الإستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد إمتحاناتها.

وتبدأ عملية الإستقطاب بعد وضع خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الأعداد من الوظائف الجديدة المطلوب تعبئتها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة حسب النشاطات المعنية التي تتطلبها المنشأة الرياضية.

6 4 4 -تعريف الإستقطاب:

يعرف الإستقطاب بأنه العملية التي يتم من خلالها إستخدام جميع الوسائل والطرق التي تسهم في تشجيع وجذب الأفراد الأكفاء والمؤهلين للوظائف، بمعنى آخر تقديم جميع التسهيلات والمزايا التي يمكن بمقتضاها جذب الأعداد المناسبة ممن يمتلكون خيرات ومهارات ومؤهلات علمية عالية لشغل الوظائف بالمؤسسات الرياضية. (1)

كما يعرف الإستقطاب بأنه عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنشأة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف. (2)

وتبرز أهمية الإستقطاب من خلال ما يلي: (3)

- الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يعني أصبحت لدى المنشآت خيار واسع تستطيع من خلاله إختيار الأفراد المستقطبين الأكفاء والجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- إن نجاح عملية الإستقطاب يعني نجاح عملية الإختيار تتمثل بإستبعاد الأفراد غير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.
- يمكن من خلال عملية الإستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن إستخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية (مثل مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات، الإعلان، الإتصال الشخصي).

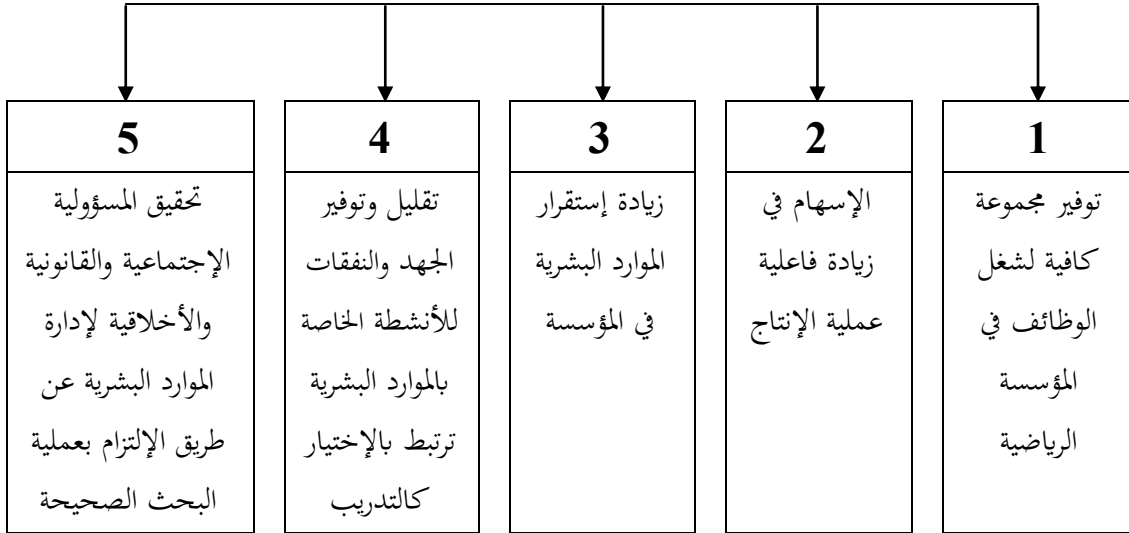
(1) - عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، إدارة الموارد البشرية بإستخدام نظم المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار، أطروحة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشأة الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر، دفعة 2014/2015، ص 39

(2) - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2003، ص 117.

(3) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

إستبدال بعض المهارات البشرية حاليًا في المنشأة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكانها، مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المنشأة مستقبلاً. تؤدي عملية الإستقطاب إلى جذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية تسهل مهمة إنتقاء الأقل منها، وتأهيله، وتدريبه بسهولة وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المنشأة.

ويوضح الشكل رقم (07) أهمية الإستقطاب في المؤسسة الرياضية:



المصدر: حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

أما أهداف الإستقطاب تهدف إلى تحقيق مايلي: (1)

تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الإستعانة بهم لسد الشواغر. إبراز وتسويق دور المنشأة الإستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أو توفرها للمتواجدين فيه (السوق)، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد هذا السوق.

سجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم وإحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تستند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

الإسهام في زيادة عملية الإختيار من خلال التركيز على إستقطاب وإجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الإختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف. (2)

(1) - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2002، ص 121.

(2) - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

-الإسهام في زيادة فاعلية المنشأة عن طريق زيادة معدلات إستقرار العمالة، وتكوين عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية. (1)

وعليه من خلال ما تقدم يمكن القول بأن أهداف الإستقطاب تصب في خدمة مصالح المنشأة، إلا أن نجاح الإستقطاب رهن أيضاً بفهم وإدراك وقبول المرشحين بتلك الأهداف.

6 1 2 - مصادر الإستقطاب: تتمثل مصادر الإستقطاب فيما يلي: (2)

أ - **المصادر الداخلية:** في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشأة بإحدى الطرق التالية:

• **الترقية:** حيث تقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والإرتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا، وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية ويمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد.

• **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة لأخرى أو من فرع لآخر، والهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات.

• **الموظفون السابقون:** قد لجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة على العمل وهذا المصدر أثبت أهمية وجوده في بعض المنشآت، كما أنه قد تلجأ بعض الإدارات لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكشف أن وضعهم في أماكنهم بحالة لم يكن صحيحاً، وهناك عدة مزايا تنجح المصادر الداخلية منها:

سجل قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرصة للتقدم الشرفي للعاملين.
- تخفيض تكلفة البحث والإختيار والتعيين.

وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.

- الإستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.

ب - **المصادر الخارجية:** من أهم المصادر المستخدمة لإستقطاب الأفراد من الخارج ما يلي:

• **الإعلان:** يعتبر من أهم الوسائل المستعملة لإستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف، وتقف فعالية هذا الأسلوب على إختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان والأكثر شهرة هي الإعلان عن طريق الصحف والمجلات.

(1) - نفس المرجع ، ص 134.

(2) - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة دار زهران للنشر، الأردن، 1996، ص 49.

• مكاتب العمل: توجد مكاتب التوظيف والإستخدام سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل طالبي العلم من العملية بمختلف الوظائف والمهن الفنية والإدارية .

• الجامعات والمدارس: حيث هناك البعض من المنظمات تحرص على بناء وتكوين علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على الإحتياجات سنويا، وهناك بعض المصادر أقل إستعمالا منها: طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.

الجمعيات المتخصصة كجمعية المحاسبين، جمعية الأطباء.

أن الفرز الفاعل للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المنشأة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

ومن هنا يمكن القول أن عملية إستقطاب العاملون هي عملية ذات إتجاهين، يجب أن يلتقيا لنقول عنه أنه قد حقق الغاية المرادة منه، فالإتجاه الأول هو إستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنشأة للموارد البشرية من مواصفات معينة والإتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل وتقديم المحفزات والمعنويات الموضوعية الصادقة لها بشكل يخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المنشأة، أما الإتجاه الثاني أي يجب أن يلتقي مع الإتجاه الأول فهو أن يحدد الإستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة والعمل لدى المنشأة.

6 2 إستراتيجية الإختيار والتعيين في المؤسسة الرياضية:

بعد نهاية عملية الإستقطاب وتقدم الفرد إلى المنشأة تقوم المصلحة المختصة بإقتناء أو إختيار الأفضل المتقدمين إستنادًا على عدة معايير وإجراءات.

6 2 1 تعريف الإختيار: لقد تعددت التعاريف وهي:

يعرف الإختيار بأنه "عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان إختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه".⁽¹⁾

كما يعرف الإختيار بأنه "عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنشأة من الأفراد المؤهلين والذين تم إختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقًا لتوصيف المتبع في المنشأة".⁽²⁾

(1) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 203.

(2) - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

6 2 2 أهمية عملية الإختيار والتعيين: ترجع أهمية عملية الإختيار إلى مايلي: (1)

أ- أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الإستغلال الكامل لإمكانياته وطاقته الأمر الذي يعود بالنفع على المنشأة ككل.

ب- أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلا وإستمراره في المنشأة قائما وتعرضه لإصابات العلم محدودا.

ج- أن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له يجعل الفرد لا يشعر بالإنسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمتاعب والمشاكل داخل المنشأة.

6 2 3 خطوات ومراحل عملية الإختيار والتعيين: تمر عملية الإختيار بعدة خطوات تتمثل في: (2)

أ -إستقبال طلبات العمل: تتم هذه الخطوة بعد ملئ إستمارة خاصة بالعمل إلى المنشأة وعن طريقها يتم التعرف على الفرد المرشح، وتأتي هذه الخطوة بعد إجراء عمليات الإستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي.

ب -المقابلة الأولية: في هذه المرحلة التعرف بشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم، وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك التقدم أثناء عملية المقابلة وأسلوب إجابته على الأسئلة، وقد تأخذ المقابلة الشكل الرسمي والهيكلي وبذلك تعوض عن المقابلة النهائية.

ج -الإختيار: تستهدف هذه الخطوة التعرف تحريراً على مؤهلات مختلفة ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، وتأخذ الإختيارات أشكالاً مختلفة تدعم في نتائجها بعضها البعض، ومن هذه الأشكال مثلا: إختيارات الأداء، إختيارات حول الذكاء، إختيارات الإستعداد والقدرات، إختيارات الميول للعمل، إختيارات الشخصية.

ومهما كان نوع أو عدد الإختيارات التي يؤديها الأفراد يشترط في الإختيار أن يكون صادقاً وأن يعطي المقياس نتائج مستقرة وغير قابلة للتغيير عند إعادة إستخدامه لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص.

د -الفحص الطبي: يركز هذا الفحص على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر وقدرة التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من بعض الأمراض

(1) - محمد الصبرقي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص، 249-250.

(2) - خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره ص ص، 133-134.

السارية والمعدية وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري وغيرها لأداء العمل المطلوب منه .

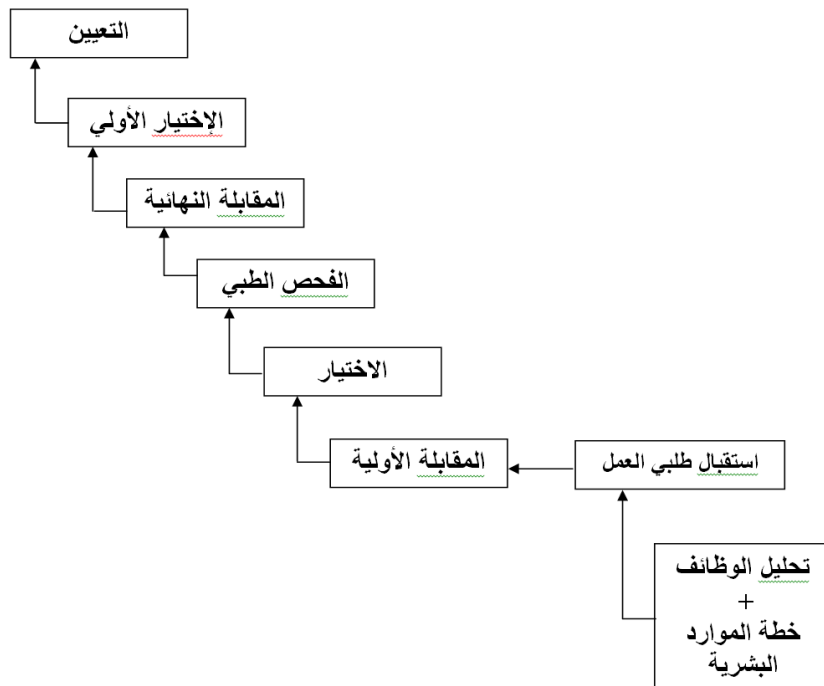
هـ- **المقابلة النهائية:** حيث تمثل هذه الخطوة الأداء الوحيد والأعلى وزنا من بين الخطوات الإختيار في تحديد من يحصل على العمل وتعد المقابلة نوع من أنواع الإختيارات الشفهية، كما أن المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة عن طريق المقابلة يمكن أن تستخدم لتدقيق معلومات إستمارة التقديم ونتائج الإختيارات تتأثر بالجوانب التالية:

- الوظيفة.
- ثقة المنشأة بالمقابلة.
- نوع الأسس القائمة على إجراء المقابلة.

و- **الإختيار الأولي:** وتستهدف هذه الخطوة الإطلاع الميداني على الخصائص المهارة والمعرفية والسلوكية للفرد.

ز- **التعيين:** تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير على أداء وسلوك المتقدم في نهاية الفترة، ويوضح الشكل خطوات وإجراءات عملية الإختيار.

الشكل رقم (08): يمثل خطوات وإجراءات عملية الإختيار



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

6 3 إستراتيجية التدريب في المؤسسة الرياضية:

يؤدي التدريب دورًا فعالاً في زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم وذلك بإتباع برامج وتربصات معدة خصيصاً لذلك قصد إستيعاب والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنشأة تبنيها والتكيف معها.

6 3 1 تعريف التدريب:

يعرف بعض الكتاب التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها." (1)

كما يعرف التدريب على أنه "عبارة عن نشاط إداري يتضمن عمليات مخططة ومبرمجة بغية تحقيق أهداف محددة تتضمن تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد، وتكييفها مع مستجدات بيئة العمل ومتطلباته، بالشكل الذي يمكنهم من أداء عملها بكفاءة وفعالية عالية، والإلمام بجميع عناصر ومتغيرات العمل." (2)

6 3 2 أهمية التدريب: للتدريب أهمية بالغة سواء على المنشأة أو على الفرد. (3)

أ- أهمية التدريب بالنسبة للمنشأة:

تحقق البرامج التدريبية الفعالة الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.
- يساهم التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنشأة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنشأة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنشأة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

(1) - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(2) - قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف، دفعة 2006/2007، ص 106.

(3) - سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 188.

• يساهم في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

ب- أهمية التدريب بالنسبة للفرد: تتمثل الفوائد التي يحققها التدريب العلمي للأفراد في الآتي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم في المنشأة وإستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الإتصالات والتفاعلات مما يحقق الأداء الفعلي.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة للعمل أو قلة المهارات التي تنجم عنها ضعف الأداء.

6 3 3 أنواع التدريب: يمكن تقسيم التدريب على أنواع مختلفة كما يلي: (1)

أ - التدريب وفقا لعدد المتدربين:

• التدريب الفردي.

• التدريب الجماعي.

ب - التدريب وفقا لمكان العمل:

• التدريب في الموقع.

• التدريب خارج موقع العمل.

ج - التدريب وفقا لوقت التنفيذ:

• التدريب قبل الخدمة.

• التدريب بعد الخدمة.

د - التدريب وفقا للهدف:

• تدريب المهارات.

• تدريب السلوك.

• التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد موضوع معين.

(1) - علي محمد رابعة، إدارة الوظائف البشرية، دار صنعاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص 56.

6 4 إستراتيجية تقييم الأداء والحوافز في المؤسسة الرياضية:

6 4 4 إستراتيجية تقييم الأداء:

تتجه وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية عمل مرتفعة، فالتخطيط للقوى العاملة وتصميم برامج الإختيار والتوظيف، والتدريب وسياسات الأجور والحوافز وتعزيز دور القيادة والإشراف وتهيئة طرق ووسائل الإتصال الملائمة، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الموارد البشرية، بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين وكسب ودهم وولائهم وصولاً إلى أعلى إنتاجية ممكنة. ويعني تقييم الأداء الحكم على مدى مساهمة كل من العاملين في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم ومعرفة مدى صلاحية في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلها وتحمله لمسؤولياتها ومدى ما يكسبه من فرص النمو والتقدم الوظيفي.

وعلى هذا النحو، ينطوي تحت مفهوم تقييم أداء الأفراد عمليتين أساسيتين متتاليتين هما: (1)

أ - قياس الأداء الفعلي للأفراد.

ب - الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة نتائج هذا الأداء مع معايير الأداء المطلوبة لتقدير مدى نجاح الفرد في أدائه لعمله وإمكانية تقدمه في المستقبل.

6 4 2 الحوافز:

هو حث العمال وخلق الدافعية لديهم للعمل بجد ونشاط وبمستوى عالي من الفعالية.

أ - تعريف الحوافز: يمكن إعطاء عدة تعاريف أهمها :

تعريف الدكتور أحمد طرطار: هي وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانيات متاحة فجائية العمل للعامل، لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو مجموعة أنشطة محددة شكلاً أو أسلوباً. (2)

ويعرفه لخضر سيكو: على أنه تلك قوة التي تدفع الفرد للسعي وراء تلبية حاجاته ورغباته ودوافعه وذلك بتقليص حالات الشعور بالحاجة والعودة إلى حالة التوازن. (3)

(1) - الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص 376.

(2) - أحمد طرطار، الرشيد الإقتصادي للطرق الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 99.

(3) - Sckiou Lakhdar, gestion du personnel, édition des organisation, paris, 2003, p 327.

ب أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة على الأفراد بحيث تنعكس بصورة مباشرة على أداء العامل، وتتلخص أهمية التحفيز فيما يلي: (1)

- تعمل الحوافز على زيادة الإنتاج وتحسين ظروف العمال.
- تحسين نوعية الإنتاج.
- تشجيع الابتكارات لدى العمال والموظفين المهوبين والممتازين بفتح المجال لإقتراح الأفكار وإبداء الآراء في إطار العمل وبالتالي تحسين ورفع الإنتاجية كمًا ونوعًا.
- تحقيق الحوافز للعامل إشباعًا لحاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية بتحسين ظروف العمل والحياة.
- تعمل الحوافز على تنسيق جهود العامل لزيادة الإنتاج، كما يؤدي ذلك رفع أجورهم ومستواهم الاجتماعي.
- التخلص من بعض المشاكل التي تعاني منها المنشأة، نذكر منها مشكلة التغيب أو التأخر عن العمل.
- يساعد الحافز في تغذية المنشأة بالأفراد ذوي المهارات العالية ومساهماتها في الحفاظ على المهارات الموجودة داخل المنشأة.

ج أنواع الحوافز:

لا يمكن الأخذ بتصنيف نمطي للحوافز، وبالتالي كل منشأة تعتمد على تصنيف معين، حيث الحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المنشأة لتشجيع مستخدميها على الأداء الأفضل، وبالتالي الاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم الفكرية والعضلية، ويمكن تصنيف الحوافز كما يلي: (2)

- الحوافز من حيث الشكل: تنقسم إلى نوعين هما:

- الحوافز المادية: تعتبر الحوافز المادية من الحوافز الأكثر شيوعًا في حث العمال ودفعهم على رفع المردودية الإنتاجية في العمل بطريقة فردية أو جماعية وتكون غالبًا في صفة أموال أو نقود تدفع للعامل علاوة على أجره الأساسي العادي، وتمثل الأموال التي يتحصل عليها العمال وسيلة لتحقيق وإشباع حاجاتهم حسب أولوياتها، وتدفع الحوافز المادية بعدة أشكال وصور للعمال أهمها: العلاوات الإستثنائية، المشاركة في الأرباح، المكافآت التشجيعية، البدلات إلخ.

(1) - خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحدم الطويل، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 316.

(2) - يوسف اسماعيل، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحفيز رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشلف، دفعة 2011/2012، ص ص، 75-78.

• **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي تعتمد على وسائل معنوية في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيسه وتطلعاته الإجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، وتدفع الحوافز المعنوية بعدة أشكال وصور للعمال أهمها: الترقية، تقدير جهود العاملين، مشاركة العاملين في صنع القرار، إدماج أسماء العاملين المبدعين في لوحات شرف إلخ

- الحوافز من حيث المستفيدون:

تمنح الحوافز بنوعها المادي والمعنوي، السلبي والإيجابي للعاملين فردي أو جماعي، وتنقسم هذه الأخيرة إلى:

• **حوافز فردية:** تقدم هذه الحوافز للفرد نتيجة قيامه بعمل معين، فيأخذ مكافأة تشجيعية مقابل أدائه الممتاز أو يحصل على تقدير في صورة إشراك في إتخاذ القرار أو حل مشكلة معينة، أي تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية.

• **حوافز جماعية:** توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على إلتفاف العاملين بإتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع كفاءة وتحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

• **الحوافز المعنوية والمادية في آن واحد:** هناك بعض الحوافز التي تكون مادية ومعنوية في آن واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الحوافز الترقية، فمن المعروف أن الترقية تنطوي على زيادة في الأجر، فإذا إقترنت الترقية بزيادة الأجر أصبحت حافزا مادياً ومعنوياً.

- الحوافز من حيث الإمكانيات:

تقسم الحوافز من حيث الإمكانيات إلى حوافز أساسية وحوافز بديلة، وذلك من حيث الخطة التي تضعها الإدارة والإمكانيات المتاحة لتقديم الحوافز المناسبة.

• **الحافز الأساسي:** سواء كان مادياً أو معنوياً، فردياً أو جماعياً هو ذلك الحافز المخصص لإشباع حاجات معينة، ويقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة، ولكن يحدث أحياناً أن لا تستطيع الإدارة تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من العاملين وهي في نفس الوقت تريد إرضاء أكبر عدد منهم حتى لا يشعروا بالحرمان من تلك الحوافز.

• **الحوافز البديلة:** تمنحها الإدارة للأفراد كبديل عن الحوافز الأساسية، لا تساويها في التكلفة ولكنها تعوضها، لذلك على الإدارة أن تركز بوضوح على الأسس التي تبني عليها الحوافز الأساسية والبديلة، وأن

يفهم العاملون هذه الأسس ويقتنعوا بها، وإلا أصبحت الحوافز مصدر لعدم رضا العاملين بدلا من أن تحقق أهدافهم.

7 عمليات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :

توضع إستراتيجية الموارد البشرية خلال ست خطوات تأتي متتابعة تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات قيمة للخطوات التالية: (1)

7 1 بناء رؤية الموارد البشرية:

توفر الرؤية توجهها للأنشطة في المنشآت، إذا لم يكن هناك رؤية للموارد البشرية، فإنه من المهم إشتقاق واحدة إستنادًا إلى الحاجات، الطلبات، ووجود أصحاب المصلحة والمتفاعلين الرئيسيين في المنشأة، و سوف لا يأخذ هذا الإجراء في إعتباره فقط الغرض الجوهرى الخاص بسبب وجود المنشأة، ولكن أيضًا الفلسفة الأساسية. يجب أن يتم إجازة الرؤية خلال ممارسة جماعة إختيار تطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية، تعتمد جودة الإستراتيجية على جودة الرؤية التي تقودها.

7 2 مسح البيئة التنظيمية:

بمجرد أن تكون الرؤية مناسبة، يجب أن يبدأ التحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحادثة في البيئة. سوف يساعد هذا المنشآت على وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديدات التطبيق إستراتيجية الموارد البشرية تطبيقًا ناجحًا.

إذا يمكن القول بأن دور إدارة الموارد البشرية يتركز في هذه المرحلة حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل إستغلال الفرص الإستثمارية المتاحة في البيئة، وفي الوقت نفسه تلاقي المخاطر المحتملة فيها، وهل بإمكانات موارد المنشأة البشرية الحالية القيام بذلك، أم أن هناك فجوة يجب العمل تلافيتها، وإذا كانت هناك فجوة، ما هي المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها؟ وكيف يمكن توفيرها؟ وكيف سيتم تدريبها، وتحفيزها، ورعايتها؟ (2)

(1)- أشوك شاندا شلباكويرا، مرجع سبق ذكره، ص44-45.

(2)- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص85.

3 7 مراجعة الجدارة والموارد:

بمجرد تحديد المعالم الرئيسية، يجب مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف، والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، إن مراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى مسألة حرجة في نجاح إستراتيجية الموارد البشرية.

4 7 الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى:

عادة لا تأخذ خطط العمل الإستراتيجية في إعتبارها الأوجه الإنسانية في المنشأة، ومن ثم يكون من المهم تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى، يعني هذا تحليل الخطط الأخيرة وعزل أبعاد الموارد البشرية من كل الخطط الإستراتيجية يجب توحيد وتكامل كل هذه الأوجه داخل إستراتيجية الموارد البشرية بالتركيز على مجالات النجاح الحرجة مثل الإستقطاب والتعيين، التدريب والمتطلبات الجغرافية.

5 7 تحديد الأهداف:

بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة ومعترف بها، يصبح من السهل أن تعرف أين يقف المرء، وإلى أين يريد أن يذهب، يجب أن يتم تحديد صورة شاملة لمستويات الجدارة، ومتطلبات أصحاب المصلحة جنباً إلى جنب مع الأهداف ومقاصد وظيفية الموارد البشرية، مع تحديد الإطار الزمني لإنجاز كل هدف.

6 7 تكامل الخطط التنفيذية:

عندما يتم التعرف على ما يجب إنجازه، وتوضع الأهداف المناسبة، يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية. تأخذ الخطط التنفيذية شكل نمط ومستوى نظم الموارد البشرية التي يراد تطبيقها.

خلاصة الفصل :

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية و بعدة تغيرات وعوامل مختلفة، ومن أهمها التغيرات الاقتصادية والإدارية المعاصرة والمحيطية بالمنشأة، حيث أن هذه المتغيرات ساهمت في تطوير مهمة إدارة الموارد البشرية ونطاق ممارستها وأهدافها، وأصبحت تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من البرامج والسياسات في مجال الاستقطاب والتعيين والتحفيز الإنساني وتوفير مناخ تنظيمي مناسب يجعل من الموارد البشرية أكثر عطاء وتطورا ويتوافق مع إستراتيجية المنشأة وتحقيق رسالتها وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها.

الفصل الثالث:

الأداء في المنشآت

الرياضية

تمهيد:

يعد قياس وتقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين، وتعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنشأة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، وعلى مستوى العاملين يعتبر وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه.

ويعتبر الأداء على المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة و الإستغلال الأمثل للموارد، وبما أن المنشأة ليست بمعزل عن البيئة التي تنتمي إليها فهي تأثر وتتأثر بها، لذا عليها الأخذ بعين الاعتبار متغيرات بيئتها في عملية قياس وتقييم وإدارة أدائها حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها فعالة.

يعد قياس وتقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين، وتعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنشأة من التعرف على نقاط القوة والضعف للفرد العامل في أدائه.

1- ماهية الأداء:

1-1- الأداء ضمن نسقه التاريخي: (1)

يشير المسار التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام، فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر في ما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتمادًا أو قياسًا لتصوراته الخاصة.

وتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق، إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة عامة وإستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاص.

ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع وإعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي إستهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية، فيشارك رؤساء المصالح وحكم الأقاليم برقابة أداء الموظفين يعملون معهم، مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي إستخدمت آنذاك.

وأما حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس إختبارات التسابق والتي إعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.

وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي إمتلك أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي إستلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي إستلزم بدورها عمليات إختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة.

وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة، الذي ركز بشكل أساسي على تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

(1)- خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 97

وعكست مدرسة العلاقات الإنسانية إهتمام خاص بعملية تقييم الأداء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المنشأة للنظر إلى المورد البشري فيها بإعتباره إنسان أولاً، وفرد عامل ثانياً.

ومن هذا دعت المدرسة إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

1-2- مفهوم الأداء و عناصره:

يعد مصطلح الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات وعلماء الإدارة، إذ تمحور حوله وجود المنشأة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء من جوانبه كافة، لكنها لم تتوصل إلى إتفاق أو إجماع حول مفهوم محدد للأداء و ذلك لتعدد عناصره.

1-2-1 مفهوم الأداء :

من بين هذه المفاهيم نجد ما يلي:

تعريف 1: "الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المنشأة في تحقيق أهدافها".⁽¹⁾

تعريف 2: "هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنشأة للموارد المادية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁽²⁾

تعريف 3: "هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، تتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو الأفراد فيها".⁽³⁾

تعريف 4: "الأداء هو تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك من خلال أهداف محددة لعكس توجهات المنشأة".⁽⁴⁾

(1)- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

(2)- فلاح حسن عداي الجسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

(3)- بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08 و 09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 471.

(4)- Alian Fernandez, les tableaux de bord des décisions, édition d'organisation, paris, 2000, p40.

تعريف 5: "هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنشآت، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المنشأة".⁽¹⁾

تعريف 6: الأداء متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية، كما عرفته المؤسسة العالمية لقياس الإيزو، فإن تعريف الأداء البشري وفق مفهوم الكفاءة يبين أنه "أداء داخلي" متمثل في مقدار الموارد البشرية المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات، أما تعريفه وفق مفهوم الفعالية يوضح أنه "أداء خارجي" متمثل في المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.⁽²⁾

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام الموكلة إليه من أجل بلوغ الأهداف المحددة وذلك باستغلال موارد المنشأة المتاحة بشكل فعال وكفؤ خلال فترة زمنية معينة.

1-2-2 عناصر الأداء :

نظرا لإرتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المنشأة، و تختلف الكفاءة و الفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

أ - الكفاءة : يعني هذا المصطلح مما يعنيه، فعل أشياء على نحو صحيح، أي ان هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بموارد المنشأة أو مدخلات النظام، أي الإستغلال العقلاني لها، مثلا مقارنة قيمة الخدمة المنجزة بتكلفة الموارد التي أستلزمته.

فالكفاءة تعني تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة⁽³⁾ أو هي إستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة، و تعرف أيضا بأنها مجموعة المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن⁽⁴⁾.

و من ذلك تبين لنا ان الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة صحيحة، أي تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج (المخرجات) مقارنة بالمدخلات مثلا : تخفيض تكلفة الخدمة مع المحافظة على نوعيتها تعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة.

(1) - كامل برير، إدارة الموارد البشرية، إنجازات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2009، ص 172.

(2) - J.Erschler et B. Grabot, « organisation et gestion de la production », édition Hermès, paris, 2002, p.230.

(3) - الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى الحسن، ط.2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1988، ص.33.

(4) - Alan meignant, manager la formation dans l'entreprise, et d'organisation, Paris, 1992, P.403.

ب - الفعالية : يركز مفهوم الفعالية على نتائج الأداء, وتعني القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك, فالفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف, أي أنها تختص ببلوغ النتائج⁽¹⁾.

و تعرف أيضا بأنها مستوى تحقيق الأهداف بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانيات و المعايير المتاحة⁽²⁾.

إذن فعالية الأداء تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة, و تسمى درجة تحقيق هذه الأهداف بدرجة فعالية المنشأة, أي أنه كلما زادت درجة الفعالية زادت درجة تحقيق أهداف المنشأة, و العكس صحيح.

1 - 2 - 3 - أهمية الأداء:

يحتل موضوع الأداء اهتماما بالغا على جميع المستويات، سواء على مستوى الفرد أو لمنشأة، ويتدرج ليصل إلى المستوى الوطني.

أ - أهمية الأداء على مستوى الفرد:

إرتباط مفهوم الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى حاجاته الأساسية وهي الإستقرار في عمله، كما أن اهتمام الفرد بأدائه لعمله والعمل على رفعه سيمكّنه من تحقيق الأهداف التالية:⁽³⁾

● **هدف إقتصادي أو مادي:** يتمثل في زيادة الأجر أو المكافأة التي يحصل عليها الفرد العام نتيجة إرتفاع مستوى أدائه.

● **هدف نفسي:** ويتمثل تحقيق الإستقرار والتوازن النفسي للفرد، نتيجة شعوره بالإستقرار في العمل وضمناً مستقبله الوظيفي.

(1)- عبد الزاق بن حبيب، الاقتصاد و تسيير المؤسسة، ط.4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص.127.

(2) - Daft R, Organizational theory and design, NY : West publishing co, 2004, P.155.

(3) - منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، مكتب غريب بالحالة، القاهرة، مصر، 1975، ص.135.

- هدف إجتماعي: يتمثل في شعور الفرد بأنه عضو في جماعة تقدره وتعترف بوجوده وجهوده ومساهمته في تحقيق المنشأة.

ب - أهمية الأداء على مستوى المنشأة:

يتمثل أداء أحد العوامل التي تستخدم في تقييم المنشأة التي يرأسها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين يولون إهتماما كبيرا بفعالية أداء المنشآت. هذا وقد أوضح Peter Friesen , danny Miller بعد إجراء دراسة على 36 مؤسسة أمريكية نموذجها الموضح لدورة حياة أي مؤسسة بخمسة مراحل أساسية خلال دورة حياتها هي: (1)

- **مرحلة الميلاد والتواجد:** والتي تتميز بخصائص تنظيمية وتنافسية تستلزم نمط أداء معين يساعد على مرور المؤسسة بهذه المرحلة وعبورها إلى المرحلة التالية لها.
 - **مرحلة النمو:** والتي تتميز بكونها مرحلة الثانية، وتكون مشكلة المؤسسة خلال هذه المرحلة هي الصراع من أجل النمو، والتي تتطلب نمو أداء مختلف عن المرحلة الأولى.
 - **مرحلة الإستقرار والنضج:** والتي تتطلب توافر قدرات معينة لدى المؤسسة للإحتفاظ بالمستوى الذي تم الوصول إليه، وبما يكفل للمؤسسة الإستقرار فيه، وكذلك محاولة بلوغ مستوى أعلى، وهذه المرحلة تحتاج نمط من الأداء تختلف عن المرحلتين السابقتين.
 - **مرحلة الإنحدار:** والتي تتميز بخصائص تنظيمية وإنتاجية ونمط تنافسي يخالف المراحل السابقة من حياة المؤسسة، ويستلزم نمط أداء ملائم لطبيعة المرحلة يوقف أو يقلل من معدلات الإنحدار.
 - **مرحلة الإحياء والإنتعاش:** وهي المرحلة التي تجرى فيها المؤسسة عمليات إحياء وإحلال وتجديد في تنظيماتها وإداراتها ونمط الأداء بها.
- لذا على المؤسسة الإهتمام بالأداء لتخطي مراحل حياتها بنجاح، فإنه يساعد المسؤولين على إتخاذ العديد من القرارات التي ترتبط بإدارتها.

1 - Daniel Robey , Designing Organizations, Second edition, USA, Congress Library, 1986,P352.

ج - أهمية الأداء على مستوى الوطني:

تتطلب الدول على إختلاف نظمها بمشكلة رفع الأداء في مختلف نواحي الإنتاج، فزيادته وتنميته يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة، كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الإقتصادي والحضاري لهذه الدول.

1-3- العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلباً أو إيجاباً⁽¹⁾، لما كان تحسين الأداء على مستوى المنشأة هو الهدف، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل المؤثرة في الأداء كما يلي:

1 - 3 - 1 - العوامل الخارجية: يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى: (2)

أ - عوامل إقتصادية: للظروف الإقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية، وعلى كفاءتها، إلا أن العلاقة بينها وبين الظروف الإقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الإقتصادية والعمل على تطوير إستراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف ومواجهة هذه الظروف.

ب - عوامل إجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المنشأة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الإجتماعية ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

- المسؤولية الإجتماعية: فبيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذلك على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم.
- الجوانب الأخلاقية: وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة، إضافة إلى إيجابيات إجائية.

(1) - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص.90 .

(2) - موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص.201-203.

● **الزيادة السكانية:** زيادة السكان يترتب عليه زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع إستراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ماقد يظهر من معوقات.

● **مستوى التعليم:** أن توفر هذه السلعة، يترتب عليه توفر كفاءات ومهارات، وقوة عمل تؤدي الأعمال بأفضل الطرق وأقل التكاليف ومن ثم زيادة معدلات النمو في الجوانب الإقتصادية عن طريق تحسين الدخل، وفي المستويات الإجتماعية عن طريق تحسين المستويات المعيشية والصحية للأفراد.

ج - العوامل التكنولوجية: أن التميز في الأداء، يتطلب ضرورة القدرة على مواصلة العمل بإستخدام التقنيات الحديثة، فرغبات المستهلكين الجديدة والمنافسين وظهور تقنيات جديدة كل ذلك يدعو إلى تقديم أنواع جديدة من السلع والخدمات، وهذا يعني إستخدام تقنيات حديثة في التشغيل.

د - العوامل السياسية والقانونية: تتمثل في القوانين وتشريعات الحكومة، التي تعتبر عنصراً هاماً بالنسبة للمنشأة بفرصها ومخاطرها وإنعكاساتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل: الإستقرار السياسي، القرارات السياسية المختلفة... الخ.

1 - 3 - 2 - العوامل الداخلية: يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى:

أ- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على إستخدام المورد البشري في المنشأة وتضم على الخصوص: (1)

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

- مستوى تأهيل أفراد.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- نظامي المكافآت والحوافز.

- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

- نوعية المعلومات.

ب- عوامل متعلقة بالمنشأة وكذلك الموارد: وهي من الأمور الهامة حيث يعني ذلك أن بقاء المنشأة وإستمرارها يعتمدان على مقدار تدفق الموارد المادية والبشرية لها، وأيضاً تشير هذه العوامل إلى قدرة المنشأة

(1) - عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

على تطوير ذاتها وتطوير مواردها، للعمل على مواجهة البيئة بكل متغيراتها، ويندرج تحت هذه العوامل العناصر التالية: (1)

-المحافظة على سمعة المنشأة ومركزها في المجتمع.

-كفاءة الهيكل التنظيمي وكذلك الإجراءات الإدارية.

-حجم المنشأة الإدارية.

-نظام الإدارة الإستراتيجية.

-فاعلية وكفاءة النظم الإستشارية.

-فاعلية وكفاءة أنظمة المعلومات.

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المنشأة كتوافق بين كفاءتها وفعاليتها إستخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جداً منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه، كثقافة المنشأة التي يؤكد بعض الباحثين على تأثيرها في أداء المنشأة إلا أن ميكانيزمات هذا التأثير ومدى قدرة المسيرين على التحكم فيه تبقى قائمة.

1-4- خطوات تحسين الأداء:

يشير تحسين الأداء إلى العملية التي بموجبها يتم تحديد مقدار العجز في الأداء، ومن ثم فهم أسبابه وتطوير إستراتيجيات لإزالة تلك العلل، وفيما يلي شرح هذه الخطوات: (2)

أ - تحديد فجوات الأداء: يتم تحديد فجوات الأداء من خلال:

-مقارنة الأهداف المتحققة مع الأهداف المخططة.

-المقارنة مع الزملاء أو المقارنة مع الأقسام الأخرى.

-مقارنة الوقت الفعلي للأداء مع الوقت المحدد.

ب - تحديد أسباب ضعف الأداء: وبشكل عام فإن الموظفين يقومون بواجباتهم على أكمل وجه إذا

توفرت المحددات أو الشروط التالية والتي يعتبر النقص فيها أحد أسباب عجز الأداء، وهي:

-القدرة،

(1) - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص255.

(2)- بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2009، ص 82.

-الإهتمام،
وجود فرص للتقدم،
وضوح الأهداف،
وضوح ما هو متوقع منهم،
تقديم التغذية الرجعية حول كيفية قيامهم بالأعمال،
منح الجوائز للأداء الجيد،
منح الموظفين القوة للحصول على المواد اللازمة للقيام بالوظائف.

ج- وضع إستراتيجيات لتحسين الأداء: تستخدم العديد من المنشآت الإستراتيجيات التالية لتحسين أداء موظفيها وهذه الإستراتيجيات هي:

نظام التعزيز الإيجابي: هذه الأنظمة تسمح للموظفين بمعرفة كيفية تحقيق أهداف معينة عن طريق الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية.

برامج الإنضباط الإيجابية: فبعض المنشآت تحسن أداء موظفيها من خلال الإنضباط الإيجابي أو الانضباط غير الجزائي، عن طريق إخضاع الموظف لدورات الإنضباط في العمل وعدم التهرب من المهام الموكلة إليه، وعدم اللجوء إلى العقوبات مثل الخصم من الأجر.

برامج المساندة للموظفين: هذه البرامج صممت من أجل مساعدة الموظفين على مواجهة مشاكلهم الشخصية المزمنة والتي تؤثر بشكل سلبي على أدائهم.

تقديم الإستشارة للموظف: حيث تستخدم من أجل تغيير عادات الموظفين الذين يتغيبون عن عملهم بشكل دائم، عن طريق إستشارتهم ومعرفة مشاكلهم وإفساح المجال للتعبير عن آرائهم.

إستراتيجيات السلوك السلبي: وهذه الإستراتيجيات عكس سابقتها، فالعديد من المنشآت غالبا ما تلجأ إلى إستخدام إستراتيجيات السلوك السلبي كالعقاب بسبب قدرتها على تحقيق نتائج مباشرة وإن كانت آنية وغير فعالة على المدى البعيد، ومن البرامج الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء هي: (1)

(1)- سهيلة مُجد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 158.

• **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنشأة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبًا أو إيجابًا كنوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

• **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

• **الإتصالات المباشرة:** إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة، ومن الأمثلة على الإتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من إستشارهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين، إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

2- ماهية قياس الأداء:

2-1- مفهوم قياس الأداء:

تعتبر عملية قياس الأداء أسلوبًا يمكن الحكم على مستوى كفاءة المنشأة، وكفاءة الإدارة المسؤولة عن أعمالها، وهناك العديد من التعاريف فيما يخص قياس الأداء، نذكر أهمها:

تعريف 1: قياس الأداء هو: "أداة للحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة، ومعرفة التباين بين الأداء الفعلي المحقق والنتائج المطلوب تحقيقها، ليعكس صورة واقعية عن مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".⁽¹⁾

تعريف 2: قياس الأداء هو: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنشآت، يتضمن هذا النظام مؤشرات ومعايير ومقاييس للأداء، تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل وتحقيق أهداف المنشأة، وهو أداة مهمة للحكم على الأمور، وضروري لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها وإحداث التحسينات المستمرة وصولاً لتحقيق الأداء الإستراتيجي المطلوب".⁽²⁾

2-2- أهمية قياس الأداء:

يمكن تلخيصها بما يأتي: "⁽³⁾

-الترقية والنقل: إذا كشف قياس عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

-تقييم المشرفين والمدبرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

-إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

-مقياس أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كالحكم على مدة فعالية التدريب في المنشأة.

(1)- طاهر محسن الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 487.

(2)- حسنيه مُجد حسن الجبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 125.

(3)- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 87، 88.

تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنشأة أو خارجها، ومعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع: إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك برؤوسهم أثناء عملية القياس فتنجح عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء الرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيمه.

إكتشاف الحاجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

كما يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المنشآت المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنشأة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الإختيار والتعيين في المنشأة.

2-3- أهداف قياس الأداء: عملية قياس الأداء ليست عشوائية هدفها قياس فعالية وكفاءة الإداري والمدرّب والحكم والمشرف، ولا تقف عند مرحلة الحكم على عمل أي منهم بل تركز على تحديد وكشف نقاط الضعف لمحاولة علاجها فيما بعد والتعرف على نقاط القوة والمميزات ومحاولة زيادتها ولذا تتمثل أهداف قياس الأداء في الآتي (1):

يحدد للقيادات الرياضية (أصحاب القرارات) مستوى أداء العاملين وهل هو أداء مناسب أو غير مناسب لهذه المرحلة.

يساعد في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنشأة.

يحدد الإنجازات الفردية للعاملين كل على حدة.

يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل الهيئة أو خارجها.

يكشف عن قدرات العاملين وإقتراح إمكانية ترقيتهم لتولى مناصب قيادية أعلى.

يساعد في وضع أو تطوير الهيكل التنظيمي للمنشأة.

يساعد على تحسين الفهم المشترك بين القادة والرؤوسين.

(1) - جمال محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

إمداد المسؤولين بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنشأة، مما يعتبر نقطة البداية في دراسة أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنجازاتهم ومستقبلهم.

يساعد في تزويد المسؤولين بمعلومات يسترشد بها عند الرغبة في التغيير والتطور للإستفادة من القوى البشرية المتاحة.

يساعد في نقل العاملين بالمنشأة إلى الوظيفة والمكان المناسب لقدراته.

يساعد على إكتشاف الحاجات التدريبية ونوع البرامج المطلوبة.

رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال رفع الأجور أو الترقية.

4-2- مؤشرات قياس الأداء: هو العنصر المناسب الذي يستخدم لتقييم الأداء, و هناك خصائص يجب توافرها في مؤشر القياس وهي (1):

أن يكون ذا معنى و يحقق الأهداف التي تسعى المنشأة للوصول إليها.

إرتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنشأة.

تجنب الإفراط في إستخدام المقاييس.

توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.

تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.

توفير البيانات الفنية الحقيقية.

تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.

3- تقييم الأداء:

3-1- مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه وتوقعات تنمية وتطوير في المستقبل، يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم:

تعريف 1: تقييم الأداء هو: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من

(1) Gery Henry and Kent duchy, implementing performance monitoring: a research and development approach public administration review, May-June 1993, vol.53, n° 3, P 207.

قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الإستغناء عن خدماته".⁽¹⁾

تعريف 2: تقييم الأداء هو: "العملية التي تقوم فيها المنشأة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار المنشأة".⁽²⁾

تعريف 3: تقييم الأداء على أنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به".⁽³⁾

تعريف 4: تقييم الأداء بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنشأة مسبقاً".⁽⁴⁾

وعلى ذلك فإن عملية تقييم الأداء تتميز بأربع خصائص هي:

أ- تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.

ب- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

ج- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظفين بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

وأخيراً، فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، أنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية إلا تعبر عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.

(1)- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(2)- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 483.

(3)- علي مجد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(4)- عادل حرشوش صالح، مرجع سبق ذكره ص 102.

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن تقييم الأداء هو " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية بهدف تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في المنشأة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل خلال فترة زمنية معينة.

3-2- أهداف وأهمية تقييم الأداء:

3-2-1- أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي:

أ- على مستوى المنشأة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنشأة ما يأتي: (1)

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنشأة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

ب- على مستوى المديرين:

أن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية: (2)

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

(1)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 430.

(2)- عادل حرشوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 104.

تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ج- على مستوى الفرد العامل:

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي: (1)

تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنشأة ستقع تحت عملية التقويم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

تساهم عملية تقييم الأداء في إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئةهم الوظيفية أيضاً بأساليب عملية بصورة مستمرة.

3-2-2- أهمية تقييم الأداء:

ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة فهي تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين وكذا المنشأة ككل، وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء لكل من الأطراف السابقة: (2)

أ- بالنسبة للعمال: ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

إحساس العامل بالمسؤولية بأن أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سوف يترتب عنها إتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فإنه سيشعر بالمسؤولية، وبالتالي سيبدل كل ما في وسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا والتعويضات.

إختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيها مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الإختبار غير السليم.

تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها وهذا بهدف تطويره.

زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجاز للمهام ومهاراته ومستوى الجهد المبذول.

(1)- عادل حرشوش صالح، مرجع سابق، ص 105.

(2)- معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص. 304، 305.

ب- بالنسبة للرؤساء:

ضمان إستمرارية الرقابة والإشراف أن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والإحتفاظ بها وتدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقييد بمواضيعه.

تنمية القدرة على التحليل أي شعور المسؤولون على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد.

تنمية الإتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الإتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

ج- بالنسبة للمنشأة:

إن وجود نظام لتقييم الأداء في المنشأة يعد ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

-الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمنشأة والأهداف الخاصة بالعمل.

-وضع معدلات لأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.

-قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقبالة للتحسين.

3-3- معايير وخطوات تقييم الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة توقعات الأداء مع أفراد العاملين ثم قياس الأداء الفعل ومقارنته بالأداء المعياري، وبعد ذلك مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن توضيح هذه الخطوات فيما يلي: (1)

(1)- معين أمين السيد، مرجع سابق، ص ص، 320، 321.

أ- تحديد معايير الأداء:

يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء، ويمكن في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنشآت معقدة وتتضمن جوانب وأبعاد عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافع في عملية تقييم الأداء من هذه الشروط نجد: (1)

• **الثبات:** ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على إن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على إن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينبع عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر.

• **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث إن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنشأة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

• **القبول:** لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

ب- توقعات الأداء للأفراد:

عند تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ومن المرؤوسين إلى المدراء.

ج- الأداء الفعلي للأفراد العاملين:

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

(1) - يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، 238، 239.

د- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري والمحقق، وتصل هذه الخطوة إلى الحقيقة حيث يقتنع العمل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية للأفراد وكذا على تواصلهم بالأداء المستقبلي الأمر الذي يستدعي بالمقيم إتباع الخطوة الموالية.

هـ- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي يعرف الأفراد نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب إيجابية كانت أم سلبية، حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو المهملة من قبل العامل، كما أشارت الكثير من الدراسات أن التقييم الحقيقي الصادق يضم المقيم في موقف معقد مع المقيمي، فهم يشعرون دائما بأن أدائهم أكثر مما حدده المقيم.

و- الإجراءات التصحيحية:

ممكن أن تكون مباشرة وسريعة دون البحث عن الأسباب، حيث يحاول تعديل الأداء لي مطابق المعياري، أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات حيث تعطى أبعاد واسعة ومعقدة للانحرافات وهذا الأسلوب يعود بالفائدة على المنشأة على المدى الطويل.

4- تنظيم عملية تقييم الأداء:

4-1- طرق وأساليب تقييم الأداء:

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المنظمات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتميز هذه الطرق إلا أن أغلب المفكرين قاموا بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها إذ أن "الطرق التقليدية تركز على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي".⁽¹⁾

(1)- Robert le duff, Eacyclicpédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 895.

4-1-1- الطرق التقليدية:

تعتبر هذه الطرق من الأساليب الشائعة الاستخدام في التقييم، نذكر منها ما يلي:

أ- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه. (1)

ب- طريقة قوائم المراجعة:

يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنشأة، حيث يستخدم الصفات والمواصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين، إذ أن قوائم المراجعة تنطوي على بعض الأسئلة المرتبطة بسلوك الفرد أثناء قيامه بعمله، ويجب المقيم على هذه الأسئلة بنعم أو لا، وبعد إنهاء قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية بغرض تحليلها ووضع الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية. (2)

الجدول رقم (01) يمثل قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية.

الرقم	البيان	نعم	لا
1	هل يعمل بولاء للمنشأة		
2	هل يتطوع لمساعدة زملائه		
3	هل يحرف عمله وما يراد منه		
4	هل يرتكب أخطاء في عمله		

(1)- عادل حرشوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 110.

(2)- معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 325.

ومن عيوب هذه الطريقة تكلفتها عالية تأخذ وقت كبير، وتبعاً لهذه الطريقة فالمقيم لا يعمل بتلك الدرجات التي تقوم الإدارة عادة بوضعها لكل سؤال موضوع، وهذا بهدف عدم تحيز المقيم.

ج- طريقة التقييم المقالي:

وفي هذا الأسلوب يطلب إلى المقيم أن يكتب مقالا أو تقريراً عن أداء الموظف، وأن يبرز نقاط قوته وضعفه، ويمكن أن تكون المقالة مفتوحة أو محدودة بقائمة إرشادات ترشد المقيم إلى النقاط التي سيعالجها.

وتستخدم بعض المنشآت هذه الأداة كأسلوب وحيد لتقييم أداء الموظف، وتستخدمها منشآت أخرى بجانب أدوات متعددة، ويمكن أن يستخدم هذه الأداة المشرف وزملاء العمل والمرؤوسين، ومن عيوبها أنها تعتمد على مقدرة المقيم الأدبية، كما قد يتدخل خيال المقيم في عملية التقييم⁽¹⁾.

د- طريقة الترتيب:

بموجب هذه الطريقة يقوم المدير بترتيب المرؤوسين العاملين لديه بصورة ترتيبية تدريجية تصاعدياً أو تنازلياً بحسب مستويات أدائهم التي قدموها خلال الفترة الماضية.

وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، إلا أن من عيوبها أنها لا تعطي أكثر من قائمة بترتيب الأفراد في جماعة معينة ولا توضح طبيعة ومقدار الفروق بين أفراد الجماعة، كما أنها لا تحدد نقاط الضعف لدى الأفراد، إذ لا توجد للنتائج أية فائدة شخصية ولا تقدم أي مقترحات لتطوير الأداء حتى يركز عليها الأفراد ويحصل كل منهم على ترتيب أعلى فأعلى لا تحقق الفوائد المرجوة من عملية التقييم.

بالإضافة إلى ما تقدم فإن عملية الترتيب تزداد في صعوبتها بزيادة عدد أفراد المجموعة موضوع التقييم، كما أنه لا يمكن مقارنة الترتيبات في المجموعات، فهناك احتمال من أن يكون فرد ما ترتيبه الرابع في مجموعة معينة أحسن من الأول في مجموعة أخرى.⁽²⁾

هـ- طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحى، ويطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقاً (إجباري)، وبالتالي يقسمهم على مجموعات بالنحو التالي:⁽³⁾

المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = 10% من العاملين.

(1) - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 275.

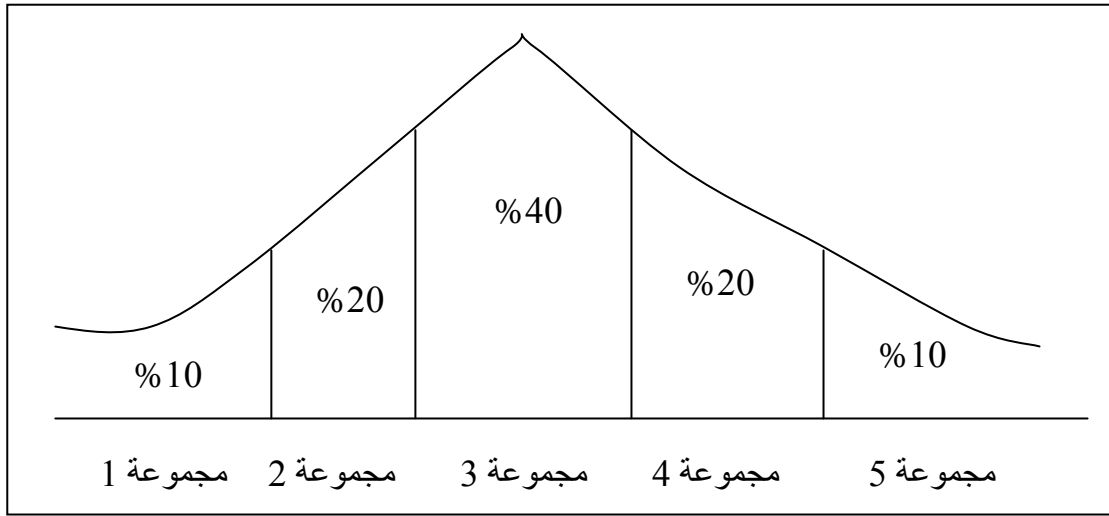
(2) - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(3) - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 327، 328.

- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 30% من العاملين.
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.
- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

ويمكن وضع هذه المجموعات في شكل منحني يشبه منحني التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (09): يمثل التوزيع الإجباري



المصدر: معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 328.

و- طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد كما يوضح المثال التالي: (1)

المجموعة الأولى:

أ. يتصف بالجرأة.

ب. يجب المسؤولية.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص 425.

المجموعة الثانية:

أ. يتصف بالسلبية.

ب. لا يحب المسؤولية.

تتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنشأة، وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، كما لا تطلب هذه الطريقة تدريب المقيم وتهيئته مسبقاً.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب مجهود كبير في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة المؤداة من طرف الفرد.

4-1-2- الطرق الحديثة:

يسمي بعض الباحثين هذه الطرق بأساليب تجديدية تطويرية، ونذكر منها:

أ- طريقة التقييم على أساس النتائج:

تضم هذه الطريقة أسلوباً واحداً يدعى التقييم بواسطة النتائج الذي يكون فيه المقيم هو الرئيس المباشر لمن يقيم أدائه، وليس شخصاً آخر، ويتم التقييم بموجب هذا الأسلوب بإتباع الخطوات التالية.⁽¹⁾

يتم وضع الأهداف أو الإنجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحده، لتكتسب تلك الأهداف صفة التأييد من المرؤوس والافتناع بها من قبله، فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه.

يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة، أي يصف التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، فمن خلال هذا الجدول يعرف كلا الطرفين ما يلي:

• ماذا يؤدي من عمل؟

• وماذا أنجز منه؟

• وما تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوس من أجل إنجازه للأهداف المطلوبة منه.

(1) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 425.

- يقوم الرئيس المباشر في الخطوة الثالثة بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الإنجازات التي حققها مع ما هو محدد في الأهداف الموضوعة له في الخطوة الأولى التي وافق عليها، وهنا يتوجب على الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة، وكذلك الأسباب التي أدت للوصول إليها. يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسه الذي قيم أدائه بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتقوية النواحي الإيجابية في مسعى لتطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر، يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- وسيلة لمتابعة الأداء ومعالجة الأخطاء أولاً بأول.
- يحمل المرؤوس مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه.
- يكون لدى المرؤوس رؤية واضحة عن مستوى أدائه بإيجابياته، بما يحفزها على مضاعفة جهوده المستقبلية.

ب- طريقة التقييم السري:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الفرد من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

ومن مزايا هذه الطريقة توخي الحيادية والمحسوبية، بالإضافة إلى عدالتها والاستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل، ومن عيوبها تتكلف كثيراً، وضياع الوقت والجهد المبذول والمال.⁽¹⁾

ج- طريقة التقدير الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.⁽²⁾

(1)- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 249.

(2)- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 99.

كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها، أن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل.

د- طريقة الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنشأة والتي تتضمن ما يلي: (1)

يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنشأة.

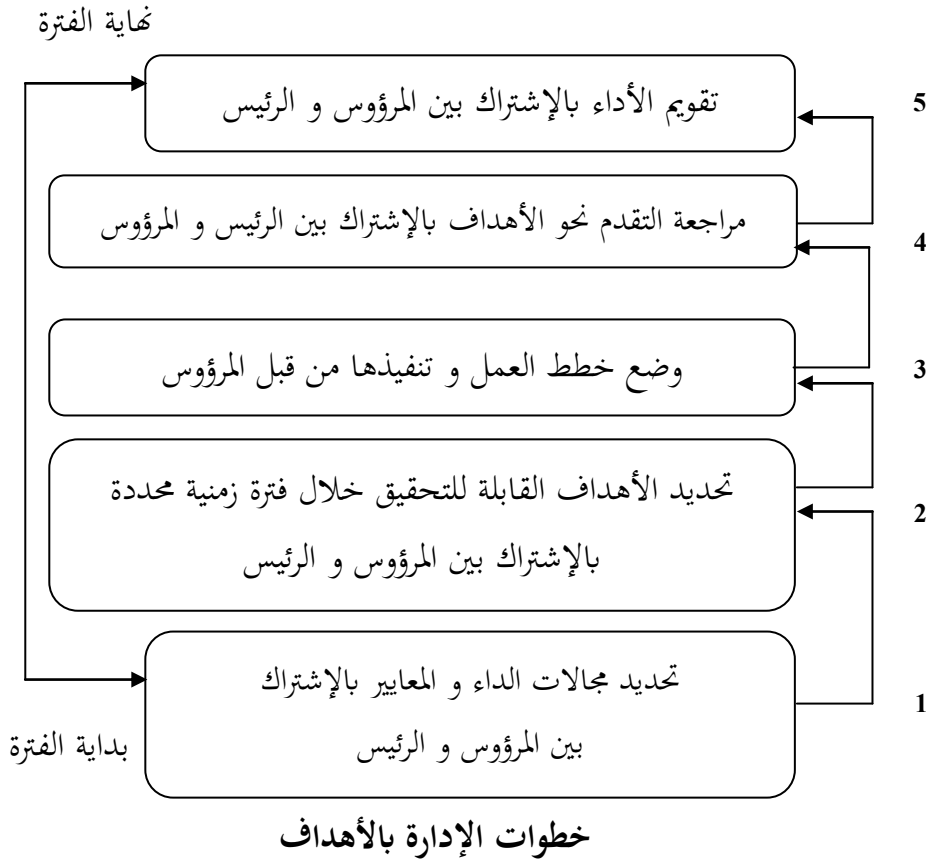
يشرف الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة وإنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها. إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

(1)- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 134.

و بالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي⁽¹⁾ :

الشكل رقم (10): يمثل خطوات الإدارة بالأهداف



4-2- المجالات التي يستخدم فيها تقييم الأداء:

تتمثل أهم استخدامات نتائج التقييم فيما يلي:⁽²⁾

أ- تحديد صلاحية الموظف الجديد:

لما كانت أساليب الاختيار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة كفاءة الفرد العامل

(1)-نجد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 456 .

(2)- خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 210، 211.

من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان يثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر.

ب- الاسترشاد بها عند النقل والترقية:

فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجرى عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة، وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذ أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية، فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية.

ج- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

أن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوية من أجل المحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل.

وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب وفقاً لها على درجة كافية من التفصيل وبما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

د- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:

يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين.

هـ- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين:

إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك للرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة التقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

و- النهوض بمستوى أداء الوظيفة:

يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي تقوم كفاءته أي معرفته بالعناصر التي على أساسها يتم التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذي ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك، هذا بالإضافة إلى أن تلقي العامل تقريراً دورياً برأي رئيسه في درجة كفاءته ومشكله ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

ز- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

أن عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعياً وعادلاً لا يتعرض للنقد، ومن ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

ح- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين:

تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختبار.

4-3- مقومات ومعوقات التقييم:

4-3-1- مقومات التقييم: نذكر منها ما يلي: (1)

تبني نظرة شمولية كلية لعملية تقييم الأداء، فتقييم الأداء نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وهو جزء من نظام إدارة الموارد البشرية يتفاعل مع أجزائه وأنظمتها الفرعية، ومن هنا يرتبط تقييم الأداء بالمناخ التنظيمي وبطبيعة ومحتوى الوظيفة، ونظام الأجور، ونظام الحوافز والدوافع، وتخطيط الموارد البشرية وتنميتها.

ينبغي تحديد أهداف نظام تقييم الأداء تحديداً جيداً.

(1)- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 289.

يحسن بمسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يشركوا أكثر من طرف في عملية التقييم. ينبغي أن تكون فلسفة تقييم الأداء فلسفة تطويرية تجديدية، وليس عقابية وإصدار الأحكام وإعطاء النصائح وأن تركز على النتائج بدلا من شخصية الموظف. ينبغي إجراء المراجعة المستمرة لبرنامج تقييم الأداء في المنشآت. يحسن بمسؤولي إدارات الموارد البشرية أن يضعوا برامج لتدريب المشرفين على الأسس الحديثة في تقييم الأداء.

ينبغي أن يبنى التقييم على تحليل لمتطلبات الوظيفة ومعايير الأداء. ينبغي أن تؤخذ حاجات الموظفين في المشاركة، وإبداء الرأي في تصميم أي برنامج لأداء التقييم.

4-3-2- معوقات التقييم:

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها بالآتي:

أ- المشاكل الذاتية:

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء، وتتمثل أهم هذه المشاكل بالآتي:

خصائص المقوم: تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي، لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم إن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.⁽¹⁾

التساهل أو التشدد: يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التساهل مع الأفراد العاملين مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي، وقد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بحيث يتغاضى عن بعض مرسوميه بينما يحاسب على كل صغيرة وكبيرة بالنسبة للآخرين.⁽²⁾

(1)- خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 213.

(2)- يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 261.

أثر الهالة (خطأ الهالة): ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، كان يتم تقييم أداء عامل ما، بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يجبها المقيم أو لا يجبها.⁽¹⁾

النزعة المركزية: يقصد بالنزعة المركزية اتجاه الرؤساء الابتعاد عن إعطاء تقييمات مرتفعة أو منخفضة لأداء مواردها البشرية، إنما يميل اتجاههم إلى إعطاء معظمهم تقديرات متوسطة، وهذه المشكلة في الواقع هي أكثر المشكلات شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، وقد تعود هذه المشكلة إلى قلة خبرة الرؤساء أو جهلهم بالفروقات الفردية لمروؤوسيتهم، أو عدم قدرتهم على اكتشاف هذه الفروقات أو تقديرها.

تحيز السلوك الحديث: يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وتفصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء ردينا أو ممتازا، مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا.⁽²⁾

خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصدقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية.

- الميل إلى التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقديراته، بل يهتم بأن يقال عنه بأنه غير متحيز وشم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس تقديراته حقيقة أداء أولئك العاملين.⁽³⁾

ب- المشاكل الموضوعية:

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إيجازها بالآتي:⁽⁴⁾

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنشأة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال.

(1)- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(2)- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، إجابات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 180.

(3)- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 286.

(4)- خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنشأة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنشأة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم. سوء اختيار إجراءات التقييم، أي عدم قدرة المنشأة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم.

الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنشآت تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنشأة ومستوى أداء العاملين فيها، لذا يجب على المنشأة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، ووقت القيام بها ثانيا.

عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

5- أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المنشآت الرياضية:

من المعروف بأن وظيفة التخطيط هي أولى أهم الوظائف الإدارية، بحيث تسبق جميع الوظائف الأخرى، وتحدد نطاق كل منها، إذ أن المخطط هو الذي يدل المنظم والموجه والرقابي والقيادي على كيفية الأداء البشري ومكانه وزمانه، على صعيد إدارة الموارد البشرية، هذا المخطط هم الأول هو التركيز على الخطط للاستفادة من الموارد البشرية تنظيما وتوجيهيا ورقابيا وقياديا لتأتي مطابقة لأهداف التخطيط ونجاحه، ولمواجهة الحاجات المستقبلية من الأفراد ذوي الكفاءة وتحديد الآليات اللازمة لمواجهة شروط وتقلبات وتغيرات المحيطات التي تؤثر حتما على أداء إدارة الموارد البشرية، ومن بين الأسباب التي تدفعنا إلى اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي قصد التقليل من مخاطر حصول المنشأة على الموارد والمعلومات المطلوبة في المستقبل القريب أو البعيد، فإن هناك على الأقل أربعة أسباب موجبة لتخطيط الموارد البشرية وهي: (1)

5-1- تسهيل الأداء:

هناك علاقة بين التخطيط والأداء، إذ أن التخطيط يقود إلى نجاح الموارد البشرية في معظم الأحيان، وهذا ما أثبتته بعض الدراسات بأن المنشآت التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على سواها من المنشآت التي لا تولي وظيفة تخطيط مواردها البشرية الأهمية التي تستحق، ومن بين هذه الدراسات ما توصل إليه الباحثان سايمون لام (Simon Lam) وزميله جون شروبوك (John Schaubroeck) والتي أدت

(1)- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص ص، 130، 131.

استنتاجاتها بأن وضوح أهداف التخطيط والتركيز على آلياته يدل على أهمية التخطيط ونجاحه ويؤدي بالتالي إلى نجاح إستراتيجية التخطيط والأداء.

5-2- يساعد على مواجهة التحديات:

التخطيط الاستراتيجي يساهم مساهمة فعالة في خدمة الإدارة، وذلك بتهيئة قوة العمل المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وهذا يفرض على مسؤولي المنشآت أن يدركوا مواردهم وخاصة البشرية منها نحو الفرص العالية، بما يخدم الحاجات الداخلية لهم ولمنشآتهم، أي بصورة أشمل عليهم أن يخططوا بما يؤمن لهم قدرة مواجهة التنوع والتعقيد والغموض المرافق لتيارات العولمة.

5-3- تحقيق الأهداف:

التخطيط هو عمل إداري محض، إذ أنه يوجه مسؤولي (المدرء) إلى التعريف عن أهداف المنشآت وهو بالتالي يلزم بمضامينه ومعانيه ومساراته والموارد البشرية على التقيد به وبرامجه ومشروعاته، وصحة ذلك تبدو واضحة من خلال قدرة الأهداف على تحفيز الأفراد، فالأفراد الذين يطلب منهم تحقيق أهداف معينة يعملون بنشاط ومثابرة للوصول إلى ذلك، بينما الأفراد الذين يعملون ضمن أهداف غير معلنة وبسيطة فإنه ينقصهم الحافز في تحقيق الأداء الجيد، ويكفي هن أن نذكر بالدراسات العديدة التي ركزت على الأهداف، وخاصة على فوائدها وانعكاساتها الإيجابية، فيما يعود لتحسين كفاية وفعالية في المنشأة.

5-4- أداة مراقبة:

التخطيط الاستراتيجي هو رقابي المضمون والمحتوى، فالتخطيط لا يكون سليما أو ناجحا إذا فرغ من مضمونه أو محتواه، وبنفس المعادلة، لا يمكن للتخطيط أن ينجح إذا ترك مضمونه أو محتواه بين أيدي الأفراد دونما وضع معايير رقابية ملزمة.

خلاصة :

يعتبر الأداء في المنشأة بمثابة الجوهر الأساسي بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد بإستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنشأة وضمان بقائها واستمرارها، أما إذا كان الأداء سيء يؤدي بطريقة متهاونة فهذا يؤثر بالسلب على المنشأة وهذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من خلال وضع معايير موضوعية لقياس أدائها يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتعرف على الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف وأبعادها ومداخل سدها، ومن ثم وضع برنامج عمل لتحسين الأداء بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة .

الفصل الرابع:

المنشآت الرياضية

تمهيد:

إن الوصول بأي مشروع إنساني إلى تحقيق أهدافه يتطلب وجود عملية إدارية فعالة تقوم على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنشآت سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية، أي أن تحصل الإدارة على أقصى فائدة ممكنة من الموارد المستخدمة وتحقيق كل عنصر من هذه الموارد الغرض من استخدامها، وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة، وقد شكل الفكر الإداري عبر مراحل تطوره محور الإهتمام بالعنصر البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، والتخطيط والبرمجة، والتنسيق والترتيب، والإعداد والتهيئة والتطوير والتحديث، والتنفيذ والإنجاز، كلها عمليات من ناتج العمل الإنساني ومظاهره، وهي أساس النجاح في المنشآت وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنشأة الرياضية.

وإن إقامة المنشآت الرياضية لا يمكن أن تأتي عشوائياً بل لابد من وجود أساس علمي يدفع وجوهه ليمنح القائمين على العمل قوة دفع للارتقاء بالمنشآت الرياضية من أجل تحقيق أغراضها التي أقيمت من أجلها.

1 - لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

1 - 1 - في العصر القديم: (1)

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث كانوا أول من أهتم بإقامة دورات رياضية تمثل في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت عام 468 قبل الميلاد، فنظرا لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال، فقد إستمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديماً لمدة خمسة أيام نظرا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الإغريقية. ومنذ تلك الفترة أستمر تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديدا في عصر الحضارة الرومانية، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية. وقد كانت كلمة أستاذ رياضي تطلق في بادئ الأمر على مضمار الجري، ثم على الملعب الكبير، وبعد ذلك وتحديدا في العصر الروماني أطلقت على مجموعة المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية: (2)

أ - ملعب البنتاثون:

ورياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخمس الحديث حاليا ولكنها كانت في ذلك الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي: العدو، الوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة.

ب - ملعب الهيبودورم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لإستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

ج - ملعب البالاسترا:

وهو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد للاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

(1) - أحمد فاضل، المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، مقرر، بدون سنة، ص 1.

(2) - عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1998، ص 59.

د - ملعب الليونيدون:

وهو مكان معد ومخصص لإستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة، تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

هـ - ملعب الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة، الذي شيده الإمبراطور فسباسان فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بنائه، وإستكمل إبنه الإمبراطور تيتسي بناؤه عام 80 ميلادية تقريبا.

وكان الملعب بيضوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 84 متراً تستوعب حوالي 8000 متفرج، كما الحق به مدرسة لتعليم فنون المصارعة، وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام.

ويعتبر عام 1890م تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية هو البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية، التي أخذت كثير من الدول الأوروبية على تطويرها، حيث إنتشرت المنشآت وبنفون معمارية مقدمة ومتطورة في بعض الدول الأوروبية (فنلندا، ألمانيا، إيطاليا)، ثم إنتقلت تلك التقنية (تكنولوجيا) والتجهيزات الرياضية إلى الدول الغربية الأخرى (إنجلترا، أمريكا، فرنسا، ودول أخرى)، وما زال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمر حتى وقتنا الحاضر، ويتضح هذا التطور المتميز في عمارة المنشآت الرياضية من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة 1896م بأثينا ومروراً بالدورة التي أقيمت ميونخ 1972 وحتى آخر دورة أولمبية.

حيث يلاحظ مدى التطور الذي نجم من خلاله التنافس بين الدول لإستضافة الألعاب الأولمبية وإظهار مآلديها من تقنيات حديثة في فن عمارة وتجهيز المنشآت الرياضية.

1 - 2 - في العصر الحديث:

أصبحت حالياً تسمى منشأة رياضية على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكل أشكالها، سواء كانت تلك الأماكن مكشوفة أو مغطاة. والمنشآت الرياضية تشتمل في الغالب على العديد من الأدوات والأماكن اللجستية بالإضافة إلى الأدوات الرياضية، والمخازن والمستودعات، الغرف

والقاعات، والمباني الملحقة، وتختلف المنشآت الرياضية من حيث الحجم وذلك تبعاً للهدف من إنشائها وهي: (1)

أ - المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات الوطنية، وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بها يمكن أن نوردتها في ما يلي:

• الملعب الرئيسي:

يشمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو مسافته 400 متر، يحتوي على عدد من 6 إلى 8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقات ألعاب القوى من الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، الرمي بأنواعه إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن للإعلاميين.

وتستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الإستراحات وصلات الإستقبال، غرف التدليك، دورات المياه، ورش الصيانة والمخازن.

• الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل أبعاد الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45مترًا طولاً، 27مترًا عرضاً، وذلك لإمكانية إستغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة لوجود مدرجات تتسع لحوالي مائة ألف متفرج، ويستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن.... إلخ، كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة ومسرح وغرف للإجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

(1) - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص ص، 60. 61.

• الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية، وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة والتنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب يسع بحد أدنى 500 متفرج.

• حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض سباحة أولمبي (21*50) متراً بعمق واحد أي 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12*15) متراً بعمق متدرج يبدأ ب 3.5 متراً من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.20 متراً مزود بسلام للقفز مختلف الارتفاعات أعلاها بإرتفاع 10 متر مزودة بمصعد، مع توفير حوض للتدريب (20*12.5) متراً حوض آخر للإحماء قبل المسابقات (6*4) متراً مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولمبي، بالإضافة إلى إستغلال المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس، مرشات، دورات المياه، غرف التدليك، مخازن.... إلخ.

• مناطق الإقامة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية اللازمة، بالإضافة لأهمية توفير الإتصالات الهاتفية والإذاعة والتلفزيون وتكييف هواء مركزي وصلات للإجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين إحتياجاتهم طوال فترة إقامتهم.

• الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية لإمدادها بالكهرباء والمياه، وشبكة الصرف الصحي والإتصالات والخدمات العمومية، الفاكس والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة في المدينة وأماكن إنتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الإستعلامات، الأمن.... إلخ.

ب - مركز الشباب و الساحات الخضراء:

وبعد توفير مركز للشباب أو الساحة الخضراء في كل حي أو منطقة سكنية أمرًا في غاية الأهمية، حيث تكون بمثابة المكان المخصص لإستثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراتهم لصقها وتطويرها.

وقبل البدء في إقامة مثل هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على أعداد المنتفعين منها، وتوفير الملاعب الرياضية التي تتناسب وهذه الأعداد والأعمار وعمومًا هناك حد أدنى وضعه المتخصصون للملاعب الرئيسية على النحو التالي: (1)

• الملعب الرئيسي:

وهو في العادة ملعب قانوني لكرة القدم حوله مضمار للعدو ومدرج يتسع لحوالي 1500 متفرج، من الأفضل أن يكون نصف مغطى إذا أمكن ذلك، مع إمكانية إضاءة الملعب ليلاً، بالإضافة لإستغلال أسفل المدرجات في عمل الخدمات كما ذكرنا سابقًا.

• الصالة المغطاة:

يفضل ألا تقل أبعادها عن 65*65 متر بالإرتفاع عن 7 أمتار تتسع لحوالي 400 متفرج مع إستغلال المنطقة أسفل المدرجات، على أن تستغل هذه الصالة في التدريب للرياضات المختلفة.

• الملاعب المفتوحة:

عدد من الملاعب لكرة اليد، الطائرة، السلة... إلخ.

• حمام السباحة:

يستحسن توفير حمام للسباحة وآخر للغطس وحوض ثالث لسباحة الأطفال وجميع المرافق والخدمات اللازمة لرياضة السباحة والغطس.

(1) - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص.64.

• المبنى الإداري والصالات:

وهو عبارة عن مبنى يتضمن أماكن للإدارة (مكاتب) بالإضافة لعدد من صالات الاجتماعات والأنشطة الثقافية والفنية المختلفة كالرسم، الموسيقى، التصوير، المكتب، المعرض.

ج - المساحات الخضراء وملاعب الأطفال:

يعد توفير المسطحات الخضراء ذات أهمية بالغة، خاصة في ظل الحياة العصرية التي فرض فيها التقدم التكنولوجي على الإنسان نوعاً من الحياة الآلية الروتينية كل ذلك جعل وجود المسطحات الخضراء أمراً ضرورياً لكونه متنفساً حيويًا هاماً، والمسطحات الخضراء تحتوي على مساحات كبيرة من الخضرة التي تريح الأعصاب، وتنقي الهواء وتضفي على المكان نسمات رقيقة كثيراً ما يحتاجها الإنسان بالإضافة إلى توفير الأشجار وأحواض الزهور... إلخ.

ويجب أن تخصص أماكن بها لممارسة الأنواع المختلفة من الرياضات خاصة الشعبية الترويحية، وحديقة للأطفال، بجانب توفير دورات المياه وأماكن الإشراف وانتظار السيارات وعند تجهيز الملاعب يجب مراعاة صلاحيتها لممارسة لكل من الكبار والصغار بالإضافة إلى مراعاة عوامل الأمن والسلامة خاصة عند تجهيز حدائق الأطفال من حيث التصميم الهندسي.⁽¹⁾

2- مفهوم المنشآت الرياضية:

لقد تعددت التعاريف ويمكن ذكر أهمها فيما يلي⁽²⁾:

عرفت الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية المنشآت الرياضية بأنها: "المرافق الرياضية والأندية ومراكز الشباب والصالات المفتوحة والمغطاة التي تم إنشائها لتمكين أفراد المجتمع في مراحل نسبية مختلفة من ممارسة هواياتهم ونشاطاتهم الرياضية".

وعرفها الهارون بأنها: "البناء أو المكان الذي يقوم به لون النشاط المطلوب بالمنشآت الرياضية لكرة القدم هي الملعب وملحقاته، والمنشأة الرياضية للسباحة هي حمام السباحة وملحقاته وكل ما يحيط به،

(1) - غفان عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص 65.

(2) - عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وإنعكاساتها الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 28.

والمنشأة الرياضية لكرة السلة هي الصالة المخصصة لمباريات وتدريب السلة وكل ما يتصل بتلك الصالة من مباني ومرافق وملحقات".

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي رقم 91-416 مؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 2 نوفمبر سنة 1991 الذي يحدد شريط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها في المادة (2) على النحو التالي: "كل منشآت مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصاً للممارسات البدنية والرياضية".⁽¹⁾

كما يشير دافت، روبينز (Daft and Roppins) أن المؤسسات الرياضية هي تكوين إجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

ومن هذا المفهوم يمكن تحديد ثلاثة خصائص رئيسية للمنشآت الرياضية وهي كالتالي:⁽²⁾

أ- التكوين الإجتماعي:

والمقصود به أن المؤسسات الرياضية مهما اختلف تصنيفها أو نوعها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة فضلا عن الأهداف الإجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

ب- النشاطات المقدمة والأهداف:

تخلف المؤسسات الرياضية طبقاً لنوع النشاطات المقدمة وطبقاً للأهداف المقدمة لتلك المؤسسات فالأندية والشركات والألعاب الجيش والشرطة كلها مؤسسات وبداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى تبعاً لطبيعة النشاط الممارس وكذلك الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها وسياستها الخارجية والترويجية.

(1) - المرسوم التنفيذي رقم 91/416 المؤرخ في 1991/11/02 الذي يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد 54، ص21.

(2) - نصير قاسم خلف، مرجع سبق ذكره، ص10.

ج- النظام والهيكلة التنظيمي للمؤسسة الرياضية:

للمؤسسة الرياضية مفهوم كما يعرفه Dast بأنها "مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى محدد البناء بحيث يكون مدرك وملموس تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع عديد الإختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات والأقسام".

كما يوضح بعض المختصين أن المؤسسات الرياضية لها نظرية بنائية ونظام بنائي أي هيكل تنظيمي في بعض المصادر يرتبط هذا النظام البنائي بطبيعة وحجم العمل الذي تؤديه هذه المؤسسة وأن الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المؤسسة الرياضية وفق لحجمها ووظائفها.

3- أهداف المنشآت الرياضية:

تهدف المنشآت الرياضية إلى: (1)

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والإجتماعية.
- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والإجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية .
- غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب وإحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.
- المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والفنية والإجتماعية أو من أي ناحية تسعى لإكمال عملية التنمية.
- رعاية الشباب وتربيته وزيادة فاعليته في المجتمع.
- الإستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع.

(1) - عبد العزيز صالح الكريديس، مرجع سبق ذكره، ص29.

- الإرتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو إجتماعية، مع الإهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.
- تنظيم وإستثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.
- إعادة أجيال قادرة على حمل الأمانة وقيادة المسيرة.

4- إمكانات المنشآت الرياضية: (1)

تعتبر الإمكانيات أحد مقاومات الهيئة الرياضية أنها تعمل على رفع مستوى الهيئات لو أحسن إستخدامها فكثيراً من الإدارات الناجحة تنجح نجاحاً باهراً رغم إمكاناتها المحدودة وبالعكس تماماً فقد تفشل إدارات أخرى رغم توافر إمكاناتها أن الإدارة السليمة لا بد وأن تبذل جهد لتوفير إمكانات ملائمة ومتزايدة بالإضافة إلى أن التخطيط الجيد يمكن أن يعمل الكثير للتعويض عن نقص الإمكانيات وأن البرامج تضعف نتيجة نقص الإمكانيات والإدارات ولنجاح أي مشروع من المشروعات وتحقيق أهدافه يجب توفير وتحديد الإمكانيات.

إن الهيئات الرياضية المختلفة تغير الإمكانيات بها ضرورة إن لم توفرها لا تضمن حسن تنفيذ البرامج لأهدافه المطلوبة، فإدارة الواعية هي التي تدرس الإمكانيات الموجودة أو التي يمكن الحصول عليها بالفعل من حيث الوفرة والجودة ثم يوضع البرنامج المناسب الذي يمكن تنفيذه بإستخدام هذه الإمكانيات مع مراعاة العمل للإستفادة منها كلها إستفادة كاملة ولما كان التخطيط من أهم عناصر الإدارة وأن أحد عناصر التخطيط الإمكانيات لذا نجد أنها تلعب دوراً أساسياً وهاماً لنجاح الهيئات الرياضية وعلى ذلك نجد أن الإمكانيات تنقسم إلى:

4 - 1 - الإمكانيات المادية:

يقصد بها الأماكن المعدة مسبقاً من قبل الفنيين بأبعاد ومقاييس معينة وتصلح لممارسة مختلف أنواع أنشطة التربية البدنية والرياضية، وعلى ذلك فهي تنقسم إلى ما يلي: (2)

(1) - سمير عبد الحميد على، إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999، ص.25.

(2) - عمر دمانة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 89. 90.

أ - أماكن الممارسة:

وتتمثل في: الملاعب، القاعات، المسابح... ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.

ب - المنشآت:

وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، المركبات الرياضية... الخ.

ج - الأجهزة والمعدات:

وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كرفع الأثقال، وسباق الدرجات، بالإضافة إلى ذلك هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها الأزمه في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها الأزمه في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف... الخ.

4- 2 - الإمكانيات البشرية:

إن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائماً فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانيات الحديثة المتطورة في غياب الإنسان، حيث هو المحرك الرئيسي لمختلف هذه الإمكانيات كي تحقق الهدف الذي تواجدت من أجله وهذا يستلزم الجهد الإنساني الإداري الواعي الذي يهدف إلى خلق المنافع في مختلف المواقع. وفي مجال التربية البدنية والرياضية تكون هذه الأعمال إما تنفيذية أو إشرافية ويمكن أن تشمل الإمكانيات البشرية كل من: (1)

أ - الممارسون:

وهم كل من يمارس نشاط وأكثر من أنشطة التربية البدنية والرياضية بقصد تحقيق هدف شخصي أو لهيئة معينة، أو ما إلى غير ذلك، وعليه يمكن أن يكون الممارسون لاعبون، تلاميذ، أفراد يمرحون، أشخاص يردون إكتساب اللياقة والصحة أو إنقاص الوزن... الخ.

(1) - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 38. 39.

ب - المنفذون:

وهم القائمون بالجانب التطبيقي في مجال التربية البدنية والرياضية على مختلف صورها من مدربين، معلمون، قادة... الخ. أي كل من يقوم بتنفيذ خطط وبرامج من مختلف ألوان أنشطة التربية البدنية والرياضية.

ج - الفنيون:

ويقصد بهم المتخصصون في المجالات المختلفة سواء التي لها علاقة مباشرة بممارسة أنشطة التربية البدنية والرياضية من أطباء، أخصائيو نفسيون، أخصائيو علاج طبيعي، إداريون، مشرفون... الخ.

د - المهنيون:

وهم العمال والحرفيون الذين يتعاملون مع الإمكانيات المادية من ملاعب وأدوات ومن أمثلتهم عمال الملاعب، عمال الصيانة، عمال الإضاءة، عمال النظافة... الخ.

4-3 - الإمكانيات التمويلية:

لا يتم تحقيق الهدف المنشود بمجرد بذل الجهود البشرية على أرض في صورتها الطبيعية، بل بأهمية إعداد وتهيئة هذه الأرض أو المكان كي تصبح صالحة للإستخدام بالإضافة لتوفير الأدوات الخاصة بالنشاط الممارس في وجود المنفذون والفنيون والعمال لذلك يمكننا القول بأن رأس المال هو عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية، وبذلك يكون رأس المال في مجال التربية البدنية والرياضية . هو مجموعة غير متجانسة من الأدوات والأجهزة والملاعب والمنشآت وكافة الأشياء المصنوعة التي تساعد عند إستخدامها لتحقيق هدف الممارسة، وتعمل على إتاحة الفرص لمزيد من الممارسين، وأصبحت الأموال بهذه الصورة عنصراً من صنع الإنسان يوفر بطريقة أو أخرى لتحقيق الهدف الذي وفره من أجله ويختلف حجم الأموال تبعاً لحجم وطبيعة المشروع المستهدف. (1)

ونظراً إلى أهمية الأموال بإعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توفيرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص في ما يلي: (2)

(1) - عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص.40.

(2) - عمر دمانة، مرجع سبق ذكره، ص.90.

- رأس المال عنصر من صنع الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.
- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للإستهلاك وأحياناً للهلاك.
- أنه في حاجة مستمرة إلى الصيانة والتجديد عن طريق الإستثمار فيه بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مما يساعد على نمو المنشآت الرياضية وإتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل.

4-4 - الإمكانيات الطبيعية:

يقصد بالطبيعة كل الموارد التي يجدها الإنسان دون جهد من جانبه فالطبيعة بهذا الشكل تشمل الأرض، الجبال الغابات، الصحراء، البحار، الأنهار، مساقط المياه وما يوجد في كل مورد منها يمكن أن يستثمر لممارسة لون من ألوان أنشطة التربية البدنية والرياضية، بعد إختيار كل من الموقع والمناخ في النشاط الرياضي الذي يقوم به الفرد والجماعات، والذي تفرضه الموارد الطبيعية والمناخية من أرض مستوية أو جبال أو بحار.... الخ، بالإضافة إلى درجة حرارة الجو والإرتفاع والإخفاض عن مستوى سطح البحر في طبيعة ونوع ومستوى أداء النشاط الرياضي إلى حد كبير ومن خصائص الطبيعة في ما يأتي: (1)

- أنها نادرة وهبة من الله سبحانه وتعالى تستدعي الإختيار، أي المقارنة بين الإستخدامات المختلفة للمورد الطبيعي وإختيار واحد منها كي يحقق الهدف المطلوب.
- إن المورد الطبيعي يخضع لسلطة قانونية عند إستخدامه، لذا يجب عدم العبت به والمحافظة عليه.
- تتطلب الموارد الطبيعية في بعض الأحوال التدخل الإنساني لكي تصبح صالحة للإستخدام، حيث أنها قد لا تصح لممارسة النشاط الرياضي المستهدف.
- إن الموارد الطبيعية غير قابلة للهلاك أي أنها تحتاج إلى حمايتها وعدم إهدارها كالمبالغة في إستغلالها وعدم تلويث بيئتها.

5- أسس تصميم وبناء المنشآت الرياضية:

حتى تحقق المنشأة الرياضية الهدف الذي أقيمت من أجله ، لا بد أن تستغل الإستغلال الأمثل لإمكاناتها، ولضمان فاعلية وسهولة وسلامة إستعمالها وضع المتخصصون شروطاً أو معايير لا بد من مراعاتها عند التخطيط لإقامة هذه المنشآت، وهذا ما دفع المشرع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 2 نوفمبر 1991 يبين كفاءات إحدات المنشآت الرياضية وإستغلالها، ونص على

(1) - غفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص.41.

وجود معايير وشروط لا بد من توافرها أثناء إنجاز هذه المنشآت، حيث تكون مطابقة للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن يتسنى لها أن تحقق الأهداف المرسومة.

وعموماً يمكن حصر هذه الشروط التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (1)

5-1- اختيار الموقع الإستراتيجي:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع مساحته بالنسبة لإنشاء الملاعب الكبيرة عن الصغيرة، ومن خلال هذا هناك مجموعة من النقاط المطلوب مراعاتها وهي:

- مراعاة المسافة بين موقع المنشأة والمناطق السكنية حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى المنشأة، أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.
- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً، والتعرف على المشروعات المستقبلية المتوقع إضافتها في المدينة أو القرية.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة لموقع المنشأة، الذي يستحسن أن يكون قريباً وسهولة الأستدلال والتوجه إليه مباشرة.
- يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفر الوسائل المختلفة لإنتقالات المشاهدين في أقل وقت ممكن.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى المنشأة ممهدة جيداً ومضاءة لها سواء خارجها أو داخلها حرصاً على سلامة وراحة الجميع.
- العناية التامة بالخدمات العامة مثل المطاعم، المقاهي الإسعافات، الهاتف، الفاكس، دورات المياه..... الخ

5-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: مراعاة النقاط الآتية:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات (المرشات) قريبة من أماكن اللعب حتى يسهل على اللاعب إستعمالها عند الإنتهاء من التدريب أو المباراة.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في مجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.ص. 18. 23.

- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة بأنواعها المختلفة بجوار بعضها حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.
- تخصيص أماكن للأجهزة والأدوات حسب نوع الرياضة بحيث تكون قريبة من اللاعب حتى يسهل عليه مواصلة تدريبته.
- يجب أن تكون الإدارة مجمعة في مبنى واحد أو مباني متقاربة حتى يسهل الاتصال ببعضها وضمان سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وسهولة.

5-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها: ويتطلب ذلك ما يلي:

- عزل أماكن للرياضة التي تحتاج إلى الهدوء وإتباع نظام خاص مثل رياضة السلاح، الجمباز، بناء الأجسام... الخ، عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر على نتائج اللاعبين.
- عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال، وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة غرف تبديل الملابس، دورات المياه، المرشات، وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي ذلك.
- فصل المدرجات المخصصة للجمهور عن أرضيات اللعب وذلك لضمان السير الحسن للعبة.
- تخصيص أماكن محددة للتغطية الإعلامية تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية وتمكن رجال الصحافة والإعلام من أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.
- تخصيص أماكن مغلقة للأجهزة الميكانيكية والكهربائية تفاديًا للمخاطر أو وقوع حوادث.

5-4- عوامل الأمن والسلامة: تتمثل في ما يلي:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات أو نزول بعض الجماهير الزائدة الحماس والتهور فتعرض اللاعبين للأخطار.
- يجب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة أو حوامل خشبية داخل الملاعب قد تسبب أضرارًا للاعبين.
- يجب تنظيف الملاعب وصيانتها قبل وبعد المنافسات من أجل الحفاظ على نظافة وصحة وسلامة المنشأة.
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والنظافة بعيدة عن الملاعب.

5-5- قواعد الصحة العامة: تتطلب ما يلي:

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع مراعاة القواعد الصحية لها بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- يجب العناية المنظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها منعاً لحدوث الإصابات.
- ضرورة الإهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية للملاعب المفتوحة أو المغطاة ودورات المياه... الخ.

5-6- نواحي الإشراف:

يجب مراعاة سهولة الإتصال بين أماكن الإشراف وجميع الملاعب وأماكن النشاط داخل المنشأة الرياضية، وبزاوية رؤية جيدة وأن تكون مواقعها مناسبة للتحكم في إدارتها ومريحة للقائمين بها وذلك بأن تكون واجهتها من الزجاج ومطلّة مباشرة على الملاعب لضمان سهولة الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة.

5-7- الإستغلال الأمثل:

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية، حتى يمكن الإستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع تقسيم مساحته إلى أكثر من ملعب مع إستخدام أجود الأصناف والخامات في إنشاء الملاعب وخاصة أنواع الأرضيات التي تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.

5-8- النواحي الاقتصادية:

يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- إستغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت وإستخداماتها.

5 - 9 - النواحي القانونية:

للهندسة المعمارية قوانين يجب إتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).

5 - 10 - إمكانية التوسع مستقبلاً:

عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة مايلي:

- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- مراعاة إمكانية توسيع المنشأة أفقيًا أو رأسيًا.

5 - 11 - الناحية الجمالية:

الجانبة الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الإرتباط ومنها :

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- زيادة المساحات/المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الإهتمام بالزراعة/الحدائق.
- الإهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.
- إستخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

والناحية الجمالية للمنشأة الرياضية مرتبطة بشعور وإحساس وخبرات المشاهد، إذ أن الحكم على الجانب الجمالي للمنشأة يعتمد أساساً على ما يتوقعه الفرد ومقارنته بما هو موجود، وهذا من مسؤولية المصمم المعماري الذي عليه أن يحاكي ويثير الأحاسيس والمشاعر، على الرغم من الصعوبة في الجمع بين الأحاسيس والوظيفة الأدائية للمنشأة إضافة إلى التعامل مع أذواق العديد من الأفراد. وبشكل عام هناك العديد من العناصر المتداخلة في الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية وهي:

أ - المجتمع:

المجتمع (تمثله الدائرة) يتداخل ويتفاعل مع المنشأة وبالتالي تؤثر في نظرتهم وحكمهم على المنشأة.

ب - المصمم:

يجب على المصمم استخدام جميع خبراته في تصميم المنشأة لتحقيق التكامل من حيث وظيفة المنشأة والناحية الجمالية لها، وعليه أن يتفاعل مع المجتمع بصفة عامة ومع الأفراد الذين يستخدمون المنشأة (مشترك / مشاهد) بصفة خاصة.

ج - المشترك:

يعتبر المشترك من أم العناصر التي يجب مراعاتها والإهتمام بها في مراحل التخطيط للمنشآت الرياضية، حيث يجب أن يحصل على قدر من المتعة وصفاء الذهن والتركيز وكل ما من شأنه الوصول إلى أفضل مستويات الأداء ومواصلة العطاء، فنقص الناحية الجمالية قد يعرض المشترك لشعور عكسي وإحباط قد يؤدي إلى عدم الإستمرار في المشاركة.

د - المشاهد:

يتفاعل المشاهد بطرق عديدة مع المنشأة الرياضية، كمتابع لخدماتها والأنشطة التي تمارس بها وكمركز ترويجي لأفراد مجتمعه وكمعلما حضاريا في مدينته... الخ. فإذا كانت المنشأة الرياضية على قدر متميز من الناحية الجمالية فهي ستمنحه الإحساس بالفخر والإعتزاز الذي سيؤدي إلى دفعه عنها والتمسك بها وربما دعمها.

هـ - المنشأة الرياضية (ذاتها):

على المصمم أن يعمل جاهداً إلى الوصول بالمنشأة إلى درجة عالية من الجمال تبعث السرور في النفس، ويتحقق ذلك من خلال مراعاته للعوامل التي تؤدي إلى تكامل المنشأة من الناحية الوظيفية والناحية الجمالية.

6 - أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي⁽¹⁾:

أ - الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويجية، تعليمية، علاجية... الخ.

ب - الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

ج - الرياضة (اللعبة): تتمثل فيما يلي:

- رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).

- رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).

- رياضات فردية (العاب القوى).

- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة... الخ).

- رياضات مائية (سباحة، غطس... الخ).

- رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).

- رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).

د - القانونية: منشآت ذات ملاعب قانوني (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويج).

(1) - رواب عمار، غربي صباح، تسيير المنشآت الرياضية وتحديات ذوي الإحتياجات الخاصة في الجزائر، الملتقى الدولي حول تحديات ذوي الإحتياجات الخاصة، جامعة بسكرة، 2013/05/13، ص2.

هـ- التبعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية... الخ)، منشآت أهلية/خاصة (شركات، أندية... الخ)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ)

و - نوعية الأرضية: تعتمد على نوعين وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).

7- المنشآت الرياضية حسب محطات التنمية في الجزائر:

أعطت الدولة أهمية بالغة لإنجاز المنشآت الرياضية، وذلك منذ الإستقلال بغية جعل الممارسة الرياضية لكل الفئات العمرية من الممارسين وعلى مستوى جميع القطاعات ولتحقيق ذلك إتجهت الدولة بوضع برنامج واسع للمنشآت الرياضية بهدف الإستثمار عن طريق محطات التنمية. في ما يأتي: (1)

7-1 المخطط الرباعي الأول (1970 - 1973) : لقد حظي الميدان الرياضي بإهتمام كبير من طرف الدولة وذلك من خلال الإستثمار في المنشآت الرياضية وكذلك تكوين إطارات تعمل على رفع مستوى الرياضة ولقد قدر المبلغ الإجمالي للقروض في المخطط الرباعي الأول بـ 240,5 مليون دينار و الذي كان مخصصا لإنجاز مشاريع جديدة متمثلة في :

- الحى الأولي.

- 06 منشآت للممارسة الرياضية المدرسية.

- 47 منشأة للممارسة الرياضية ذات المستوى العالي.

7-2 المخطط الرباعي الثاني : (1974 - 1977) : لقد جاء هذا المخطط بفكرة أن لكل مؤسسة منشآت الرياضية الخاصة بها و يهدف هذا المخطط إلى تكوين المواهب الشابة بمستوى عالمي من أجل تمثيل الجزائر في المحافل الدولية، ولقد قدر المبلغ الإجمالي أن المخطط بـ 471 مليون دينار جزائري والذي كان مخصصا لإنجاز مشاريع وهي:

- 215 ← منشأة رياضية على مستوى المتوسطة.

- 23 ← منشأة رياضية على مستوى الثانوية.

- 06 ← منشأة رياضية على مستوى المتقنة.

(1) - بعبط عيسى، تسيير الموارد البشرية بالمرکبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، فرع إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 03، 2014، ص161.

3-7 المخطط الخماسي الأول (1980 - 1984) : قامت وزارة الشباب و الرياضة من خلال المخطط بتحمل أعباء إنجاز المشاريع الرياضية كما قامت بإعادة بعث المشاريع التي كانت متوقفة خلال المخططات السابقة, و هذا ما ميز هذا المخطط عن سابقه حيث تم من خلاله التحكم في مجال الإنجاز بدرجة متقدمة فاقت بكثير البرامج السابقة.

و قد تم تخصيص غلاف مالي قدره 1,2 مليار دينار جزائري لهذه المشاريع و من بين المشاريع التي ميزت هذه المرحلة هي إنجاز المركبات المتعددة الرياضات على مستوى الولايات و خاصة منها : بجاية, عنابة, سكيكدة, تبسة, معسكر, الجلفة, ورقلة, و تيارت و قاعة متعددة الرياضات لكل من بجاية و جيجل.

4-7 المخطط الخماسي الثاني (1985 - 1989): من خلال هذا المخطط تم إعادة برمجة مجموعة كبيرة من مشاريع المخطط الخماسي الأول التي كان مقرر إنجازها, كما تميز هذا المخطط بإصلاحات هامة, إضافة إلى صيانة المنشآت الرياضية الموجودة, وتم إنجاز ما يلي:

- إنجاز المركبات متعددة الرياضات الولائية لكل من: قالمة, غليزان, سوق أهراس, عين البنيان.
- إنجاز قاعات متعددة الرياضات لكل من سكيكدة, بوفاريك والعفرون.

5-7 سياسة الدولة ما بعد 1990 في تسيير المنشأة الرياضية :

إتجهت الدولة خلال هذه الفترة نحو سياسة الإستثمار في المنشأة الصغيرة و المتوسطة حيث فرضت هذه السياسة نفسها كسياسة حديثة و أكثر واقعية و أقل تكلفة و أنها تمتاز بالتحكم في مختلف مراحل الإنجاز و ذلك عكس الإستثمارات الكبيرة التي أثبتت عجزها و محدوديتها. كما عملت الدولة على إصدار نصوص قانونية تلزم بضرورة إستغلال المنشآت الرياضية بطرق عقلانية و علمية حديثة تستوجب متطلبات و ميكانزمات و طرق تسيير جديدة, يفرضها التنظيم والإلتزام بنمط تسييري في إطار تعاقدية وهو الأمر الذي دفع بالدولة إلى الإقتناع بضرورة تحرير المنشآت من كافة الأشكال التي تحد و تعيق سيرها.

لقد سجل قطاع الشباب و الرياضة في سنة 1999 تقدم واضح في مجال إنجاز المنشآت الرياضية حيث أصبح يضم 1520 منشأة رياضية بمختلف أنواعها و ذلك من خلال سياسة التقويم الوطني التي بادر بها رئيس الجمهورية الموجهة للشباب و الرياضة قصد تطوير المنشآت الرياضية, كما تم إعداد برنامج في هذا الشأن أخذ بعين الإعتبار النقاط التالية :

مواجهة النمو الديموغرافي المتزايد في الولايات التي تشهد كثافة سكانية.

المقضاء على الفوارق الجوهرية.

تطبيق توازن عام بين العرض و الطلب الخاص بالمنشآت القاعدية و التجهيزات.

أما خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2004 فقد تم إدراج ثلاث برامج حيث رصدت الدولة مبالغ كبيرة لدعم الحضيرة الوطنية من المنشآت الرياضية، وهذا بتسجيل إنجاز 758 مشروع جديد وتأهيل 786 منشأة أخرى، مما أدى لنمو حظيرة المنشآت الرياضية، وبعدها أصبح لكل منشأة رياضية واحدة 11.591 نسمة، كما شهدت هذه الفترة ترميم منشآت مركب 05 جويلية وإنجاز 04 مركبات متعددة الرياضات وعملية ترقية المشاريع وتحديث المقاييس الخاصة بها والقيام بعملية الصيانة للمنشآت القاعدية المتوفرة.

8- النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية:

لقد لجأت الدولة إلى إنتهاج سياسة وطنية عامة بخصوص المنشآت الرياضية وذلك بهدف تطوير وتحسين مختلف الأنشطة الرياضية وتوسيعها عبر كامل التراب الوطني لكي تستطيع إستيعاب وإستقطاب أكبر عدد من أفراد المجتمع وذلك من أجل تحقيق الأهداف الوطنية المسطرة في المجال الرياضي سواء تعلق الأمر بالجانب التربوي أو الترفيهي في بعده الجماهيري.

إن تجسيد هذه السياسة وتطبيقها على أرض الواقع فيمكن أن يتم إلا بوضع نظام قانوني وإداري محكم يضبط وينظم عمل هذه المنشآت لكي يتسنى لها القيام بالدور المنوط بها على أكمل وجه، ويتمثل هذا النظام عموما في جملة من القوانين والنصوص التشريعية التي أصدرتها الدولة الجزائرية في مجال التربية الرياضية وأنشطتها المختلفة منذ الإستقلال إلى يومنا هذا. ولعل أول ما جاء في سياق هذه القوانين والنصوص التشريعية هو الحث على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها وأشكالها والعمل على توفيرها وتوسيعها على جميع مناطق التراب الوطني ثم وضع قوانين وطرق إستغلال هذه المنشآت مع العمل على صيانتها والحفاظة عليها وتطويرها تماشيا مع متطلبات الأنشطة الرياضية الحديثة ومسايرة المستجدات والتطورات التي يشهدها عالم الرياضة في الوقت الراهن، وفي ذات السياق تم إصدار مجموعة من القواعد التشريعية والتنظيمية التي تنظم وتضبط العلاقة التي تربط المنشآت الرياضية بالتربية البدنية والرياضية في إطار المبادئ والأهداف والقواعد العامة التي تسير التربية البدنية والرياضية وكذا وسائل ترفيتها.

1-8- إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية:

نظرا لأهمية النشاط الرياضي والبدني في حياة الفرد والمجتمع، وحرصا من الدولة على توفير الوسائل والتجهيزات اللازمة لممارسة هذا النشاط، شرعت الدولة في إصدار العديد من التشريعات والقوانين حول إنشاء مختلف الهياكل والمنشآت الرياضية وتهيئتها والتي لها علاقة، بالنشاط الرياضي وشمل محتوى هذه النصوص كيفية تنظيم هذه الهياكل وإدارتها وهيكلتها ويعتبر القانون 03/89 المؤرخ في 14/12/1989 من أهم القوانين التي تناولت تنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها وترقيتها بصفة شاملة ودقيقة حيث تطرق هذا القانون في الباب الرابع منه والخاص بالمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي والذي تضمن مجموعة من الأحكام التي تحدد مهام وأهداف المنشآت الرياضية في مجال دفع وتطوير النشاطات الرياضية والبدنية.⁽¹⁾

في سبيل تشجيع وترقية وتنمية الممارسات الرياضية تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة التي تتكيف مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية وذلك طبقا للمخطط الوطني للتنمية⁽²⁾، وقد نص القانون 03/89 السالف الذكر في المادة (65) منه على أنه "يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبق للمواصفات التقنية والأمنية ويمكن أيضا لكل مجموعة إقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية على نفس المنوال وبنفس الشروط، كما أن المجموعات السكانية التابعة للبلديات وأيضا الأحياء ذات الكثافة السكانية البنائية المرتفعة وكذا المناطق السكنية الريفية لها الحق في الاستفادة من تدابير خاصة التي تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها وتعمل الدولة على تشجيع ومساندة الجماعات المحلية في إطار الإنجاز هذا النمط من المنشآت عن طريق منحها مساعدات مالية وفي إطار نظم التهيئة العمرانية والتعمير يجب أن تحتوي المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لإستقبال منشآت رياضية ويمنع تغيير تخصيص هذه المساحات ما عاد في حالات ذات أحكام خاصة.

(1) - يعيط عيسي، مرجع سبق ذكره، ص.165.

(2) - أنظر المواد (64)،(65) من المرسوم التنفيذي رقم 03/89 المؤرخ في 14/02/1989 المتعلق في تنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية، العدد7، ص ص،194-195.

وعملاً بنص المادة (81) من القانون 03/89 المؤرخ في 14 فيفري 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، فإن الدولة والجماعات المحلية وبعد إستشارة الإتحادات الرياضية المعنية تسهر على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية طبقاً للخريطة الوطنية للتنمية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى. (1)

وبهدف تكييف مختلف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكات المنشآت الرياضية الوطنية أجازت المادة (67) من القانون رقم 03/89 المذكور سابقاً. (2) كل شخص طبيعي من القانون الخاص أو شخص معنوي من القانون العام وفي إطار المخطط الوطني للتنمية والتشريع الجاري به العمل وبعد الإستطلاع الآراء التقنية والأمنية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية.

ولقد أحالت المادة (67) تحديد شروط إحداث المنشآت الرياضية وكيفية إستغلالها إلى المرسوم التنفيذي 416/91 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، حيث إعتبر هذا المرسوم المنشآت الرياضية: بأنها كل منشأة مفتوحة ومعدة خصيصاً للممارسات البدنية والرياضية، ويتوقف إحداث المنشآت الرياضية المفتوحة للجمهور على ترخيص مسبق، يسلم بموجب قرار من الوالي بعد رأي المطابقة التقنية لكل من: المصالح المكلفة بالرياضة والصحة والحماية المدنية على مستوى الولاية، رئيس المجلس الشعبي البلدي لمكان تواجد المنشأة أو ممثله، رئيس المجلس الشعبي الولائي للرياضة أو ممثله وأخيراً هياكل تنظيم الرياضة وتنشيطها المعنية من طرف الوزير المكلف بالرياضة .

ويهدف رأي المطابقة التقنية إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المراد إنجازها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقاً للتنظيم المعمول به ويمنح رأي المطابقة بناءً على ملف يحتوي على ما يلي (3):

- موقع المشروع وتصميماته وأوصافه المفصلة.
- التقدير المالي.
- الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية عند الإقتضاء.

(1) - أنظر المادة (81) من القانون 03/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص 196.

(2) - أنظر المادة (67) من القانون 03/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص 195.

(3) - أنظر المادتين (02) (03) من المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 02/11/1991. الذي يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية وإستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد 54، ص 21، 31.

- قائمة موظفي التأطير المزمع ومستوى تأهيلهم والوظائف المطلوب إنشاؤها.
- الأجهزة المقررة.

بعد دراسة ملف طالب الترخيص والتأكد من إكمال الشروط والإجراءات اللازمة يتم إصدار الترخيص الذي يكون مرفوقاً بدفتر الشروط⁽¹⁾ المطابق لعناصر الملف والمواقف عليه ويجب أن يذكر في قرار الترخيص مايلي:⁽²⁾

- إسم المؤسس ولقبه.
- إسم المسير ولقبه أو إسم مدير المنشأة ولقبه عند الاقتضاء.
- قائمة موظفي التأطير.
- إختصاص المنشأة وطاقاتها والأنشطة المقرر تنظيمها فيها.
- طبيعة المنشأة وتسميتها وعنوانها.

يتم تبليغ قرار الترخيص المسبق إلى صاحب المنشأة في أجل أقصاه شهرين ابتداءً من تاريخ إيداع الملف لدى الولاية وعند إنقضاء هذا الأجل يعد الترخيص مكتسباً ويسلم وصل إيداع الملف للمؤسسة كما يجب إرسال نسخة من قرار الترخيص المسبق إلى الوزير المكلف بالرياضة.⁽³⁾

أما في حالة رفض الطلب فإن هذا الرفض يبلغ للمعني بالأمر كتابياً مع ذكر أسبابه، وفي هذه الحالة يمكن تقديم طلب جديد في أجز شهر حيث يتم البث فيه نهائياً في خلال الشهر الموالي.⁽⁴⁾

ونشير في هذا الصدد إلى أنه بإمكان المعني في حالة رفض طلبه للمرة الثانية أن يرفع إلى الوزير المكلف بالرياضة طعناً يتم الفصل فيه خلال مدة شهرين ابتداءً من تاريخ إستلام الطعن.⁽⁵⁾

ومن أهم الإجراءات المتعلقة بفتح المنشآت الرياضية والإطلاق في ممارسة النشاط هو الإعلان عن فتح المنشأة بقرار من الوالي، بعد مراقبة تقوم بها المصالح المأذون لها بذلك والهياكل المذكورة في المادة

(1) - يحدد الوزير المكلف بالرياضة، البنود العامة لدفتر الشروط بالنسبة لكل نوع من الممارسات الرياضية وهذا حسب المادة (9) من المرسوم التنفيذي رقم 416/91، المذكور سابقاً، ص2132.

(2) - أنظر المادة (08) من المرسوم التنفيذي رقم 416/19 المؤرخ في 19/11/1991 السابق ذكره، ص2132.

(3) - راجع المادة (06) من المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 19/11/1991 السابق ذكره، ص2132.

(4) - أنظر المادة (07) من المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 19/11/1991 السابق ذكره، ص2132.

(5) - أنظر المادة (07) فقرة (03) من المرسوم التنفيذي نفسه، ص2132.

(03) من المرسوم التنفيذي 416/91، إستنادًا إلى دفتر الشروط وفي حالة عدم تنفيذ الشروط الواردة في دفتر الشروط ترسل للمؤسسة مذكرة مسببة في ظرف أقصاه ثمانية (08) أيام بعد التاريخ عملية الرقابة لدعوته الإمتثال لتلك الشروط في مدة تحديد بإتفاق مشترك يجب أن لايتجاوز سنة (06) أشهر وإلا يتم إلغاء قرار فتح المنشأة من طرف الوالي، وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن ترفع طعنا إلى الوزير المكلف بالرياضة الذي يبت في الموضوع نهائي بالإستناد إلى تقرير الوالي وفي أجل قدره شهر (01) واحد.⁽¹⁾

بعد فتح المنشأة الرياضية ووضعها في حالة الخدمة يشرف على مهام التنشيط والتدريب في الأنشطة الرياضية، مستخدمون مؤهلون يثبتون شهادات أو مؤهلات معترف بها طبقًا للتشريع المعمول به، ويحدد مبلغ الخدمات المقدمة في المنشأة طبقًا للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.⁽²⁾

كل مؤسسة تمارس مهامها في إطار القانون وضمن الشروط التي يحددها التنظيم الخاص بها وزيادة على ذلك تخضع للرقابة والتفتيش يجريهما مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط ممارسة الأنشطة الرياضية ومفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية والرياضية وأيضا مصالح الحماية المدنية فيما يتعلق بمقاييس الأمن.⁽³⁾

وفي حالة الإخلال بالإلتزامات المنوطة بالمؤسسة أو إرتكابها لأخطاء جسيمة أثناء ممارسة النشاط وخاصة إذا تعلق الأمر بشروط النظافة والأمن والأخلاق الرياضية وكفاءة موظفي التأطير وكل تقتضي في تطبيق الأحكام المتعلقة بالمقاييس التقنية للإستغلال قد تترتب عن كل ذلك عقوبات مختلفة تبدأ بالإندار الكتابي وتنتهي بالإغلاق النهائي مرورا بالإغلاق المؤقت للمنشأة لمدة 06 أشهر، وتوقع هذه العقوبات من قبل الوالي المختص إقليميًا بناءً على إقتراح من المصلحة المعنية برقابة وتفتيش المنشأة، غير أنه بإمكان مستغل المنشأة في حالة الغلق النهائي أن يرفع طعناً إلى الوزير المكلف بالرياضة، الذي يبت فيه نهائياً، بعد إستشارة الوالي في ظرف شهر واحد ابتداءً من تاريخ إستلام الطعن.⁽⁴⁾

(1) - أنظر المادة (10) من المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 1991/11/02 السابق ذكره، ص2132.

(2) - أنظر المادة (11) والمادة (12) من المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 1991/11/02 السابق ذكره، ص2132.

(3) - أنظر المادة (14) من المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 1991/11/02 السابق ذكره، ص2133.

(4) - أنظر المادة (15) من المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 1991/11/02 السابق ذكره، ص2133.

8-2- التنظيم الهيكلي والإداري للمنشآت الرياضية:

ولأول مرة، وفي إطار وضع إستراتيجية وطنية عامة تخص التنظيم الهيكلي والإداري للمؤسسات الرياضية أصدرت السلطة المكلفة بالشبيبة والرياضة (وزارة الشبيبة والرياضة) سنة 1977 مرسوماً تحت رقم 117/77⁽¹⁾ يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضيات وتعتبر هذه المكاتب بمثابة مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية وزير الشبيبة والرياضة ويكون مركز كل مكتب مركب متعدد الرياضيات في مقر الولاية، وقد حدد المرسوم المذكور أعلاه المهام المنوطة بهذه المكاتب كمايلي:⁽²⁾

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية بفسح المجال لأقصى عدد من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية، وزيادة على ذلك تكلف مكاتب المركبات الرياضية، لأجل إنجاز أهدافها بمايلي:
- تهيئة مجموع الهياكل الرياضية الداخلة في مالية المكتب، وتسييرها وصيانتها وعند الإقتضاء توسيعها.
- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الإستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها وصيانتها.
- ضمان صيانة منشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت تصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يأتي:
 - المنافسات والتظاهرات الرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
 - التدريبات التحضيرية للرياضيين.
 - تعليم التربية الرياضية والبدنية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
 - تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير والتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.
 - إستقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم تحت تصرفهم.

(1) - المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضيات، الجريدة الرسمية، العدد 64، ص925.

(2) - أنظر المادة (03) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص925.

- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل والهيكل تحت تصرفهم.
- تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترتيبها وعرض الفنية والثقافية منها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.
- ينظم المدير في كل ديوان الدخول إلى المنشآت الرياضية ضمن إحترام الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها حسب مستوى الممارسة الرياضية وتعداد الممارسين والأوقات المقررة لهم.
- يتعين على المستعملين إحترام النظام الداخلي للمؤسسة، والسهر على حسن إستعمال التجهيزات الموضوعة تحت تصرفهم.
- يعد مخطط سنوي لإستعمال كل منشأة حسب قدرتها الوظيفية في بداية كل موسم رياضي بالإتفاق مع الإتحادات والرابطات والأندية الرياضية والمؤسسات والهيئات المستعملة بالنظر إلى نظام الأولوية فيما يخص رياضة المنافسة من المستوى الوطني التي تسيرها الإتحادات الرياضية الوطنية وكذا رياضة النخبة ذات المستوى العالي وكذلك التربية البدنية والرياضية.

أما فيما يتعلق بكيفيات تنفيذ المخطط السنوي وإستعمال المنشآت الرياضية فإنها تحدد عن طريق إتفاقية بين المدير (مدير الديوان) والمستعمل أو المستعملين.

8-2-1- التنظيم الإداري لمكاتب المركبات المتعددة الرياضات: ينظم مكتب المركب المتعدد الرياضات في أقسام وحدات: (1)

- فالقسم يمثل هيكل المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس قسم.
- أما الوحدة فتعد هيكلاً مكلفاً بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس وحدة، وتشتمل إدارة المكتب على قسمين: (2)

أ- قسم إداري ومالي مكلف بتسيير الوسائل المادية والبشرية والمالية للمكتب.

ب- وقسم تقني مكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وتهيئة المنشآت الرياضية التابعة للمكتب.

(1) - أنظر المادة (06) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 926.

(2) - أنظر المادة (07) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 926.

كما تشتمل إدارة المكتب لغرض القيام بمختلف الأشغال مستخدمين دائمين ومستخدمين مؤقتين، ويتولى إدارة المكتب مجلس إدارة ويقوم بتسييره مدير وعملاً بالمادة (10) من المرسوم 117/77 السابق ذكره⁽¹⁾، يتشكل مجلس إدارة المكتب من:

- والي الولاية رئيساً.
- المحافظ الوطني للحزب .
- قائد القطاع العسكري.
- رئيس المجلس الشعبي لمقر الولاية.
- المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية.
- المدراء المكلفون بالتربية والثقافة في المجلس التنفيذي للولاية.
- المراقب المالي للولاية.
- مفتش التربية البدنية والرياضية.
- ممثل عن قطاع الجامعة أو مدير مركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في ولاية تشتمل إما على جامعة أو على مركز جامعي.
- مدير مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية.
- عند الإقتضاء، ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة.
- ممثل منتخب من مستخدمي المكتب.
- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى- كرة القدم-الملاكمة-المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية.

ويشارك مدير المكتب في أشغال مجلس الإدارة بصفة إستشارية وعندما يعقد أي عضو من أعضاء المجلس للصفة التي تم تعيينه بموجبها فإنه عندئذ يفقد عضويته بالمجلس وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة، كما يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة إستشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته.

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة إسمياً، ما عدا الأعضاء المعينين بالإضافة إلى وكالتهم، بموجب قرار من الوالي لمدة أربع سنوات يمارس خلالها أعضاء المجلس وكالتهم مجانا غير أنه يمكن للقانون الجاري به

(1) - المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 927.

العمل أن يخصص لهم تعويضات مطابقة للمصاريف التي يتحملونها بمناسبة التنقل والإقامة أثناء إجتماعات المجلس. (1)

وفيما يخص عمل المجلس فإنه يجتمع في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل بناءً على دعوة من رئيسه. (2) ويمكن أن يجتمع في دورة إستثنائية وذلك إما بمبادرة من رئيسه وإما بطلب ثلثي أعضائه وتوجه إستدعاءات التي تكون مرفقة بجدول الأعمال والوثائق الضرورية لدراسة المسائل المدرجة فيه إلى أعضاء المجلس، قبل سبعة أيام على الأقل من تاريخ الإجتماع.

ولا تصح مداولة المجلس إلا بحضور نصف أعضائه على الأقل، وإذا لم يكتمل النصاب، ويمكن للمجلس في هذا الإجتماع الثاني أن يتداول بشكل صحيح مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين. وتتخذ مداولات مجلس الإدارة الأغلبية البسيطة لأصوات الأعضاء الحاضرين وفي حالة تعادل الأصوات يرجع صوت الرئيس.

وبعد ذلك تقيد محاضر المداولات التي يوقعها الرئيس وكاتب مجلس الإدارة في سجل خاص يرقم ويؤشر عليه بتوقيع الرئيس وبوضع في مقر المكتب، ويتداول مجلس الإدارة في المسائل التالية:

- التنظيم الداخلي للمكتب.
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب.
- برامج النشاط السنوي والمتعدد السنوات للمكتب.
- مشاريع الميزانية.
- الحسابات الإدارية والحسابات المالية.
- مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها.
- المزايدات والإمتيازات الخاصة بالإستغلال.
- إبرام الصفقات.
- الدعاوى القضائية.
- مشاريع القروض.
- قبول الهبات والوصايا الممنوحة للمكتب.

(1) - أنظر المادة (11) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 927.

(2) - أنظر المادة (12) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 927.

- أسعار المبيعات والخدمات المؤداة من المكتب.
- حصة الإيراد العائدة للمكتب من التظاهرات.

8-2-2: التنظيم المالي لمكاتب المركبات المتعددة الرياضات:

يتم مسك محاسبة المؤسسة على الشكل الإداري ويعهد بمسك الحسابات وإدارة الأموال إلى عون محاسب يمارس إختصاصاته طبقاً للتنظيم الجاري به العمل⁽¹⁾، وتشتمل ميزانية المؤسسة على مايلي:

• باب الإيرادات: هناك إيرادات عادية وإيرادات إستثنائية:⁽²⁾

أ - **الإيرادات العادية:** ويتكون من حصص التظاهرات الرياضية والثقافية التي تنظم في منشآت المكتب والتي لا يمكن أن تقل عن 25% من الإيراد الإجمالي وإيرادات الخدمات والنشر المتممة لفائدة الغير وإعانات التجهيز والتسيير التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية أو الخاصة الوطنية والدولية إلى الإيرادات الواردة من جهات مختلفة غير محددة.

ب - **الإيرادات الإستثنائية:** وتتمثل هذه الإيرادات عموماً في مجموع الوصايا والهبات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة.

• **باب النفقات:** وتتمثل في نفقات التسيير ونفقات التجهيز إلى جانب كل النفقات الأخرى الضرورية لإنجاز الأهداف المخصصة للمكتب.⁽³⁾

يتم إعداد حساب التسيير من طرف العون المحاسب ويرفع مدير المكتب إلى مجلس الإداري الذي يعده المدير نفسه وذلك في أجل أقصاه شهران بعد قفل السنة المالية المتعلقة بالحسابين المذكورين ويكون هذان الأخيران مرفقين بتقرير من المدير، تحال هذه الوثائق التي ترفق بمحاضر المداورات المتعلقة بها إلى الوزارات المعنية بعد أجل أقصاه ثلاثة أشهر من قفل السنة المالية.

كما يخضع المكتب للمراقبة المالية وذلك في إطار التشريع الجاري به العمل. نظراً للإهتمام المتزايد للمشروع الجزائري بالتربية الرياضية والممارسة الرياضية بصفة عامة وتماشياً مع التحولات الكبرى التي عرفها المجتمع الجزائري في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات تم إصدار عدة قوانين وتنظيمات متتالية تهدف إلى

(1) - أنظر المادة (21) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص928.

(2) - أنظر المادة (22) فقرة (01) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص928.

(3) - أنظر المادة (22) فقرة (02) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص928.

وضع منظومة وطنية شاملة للتربية البدنية والرياضية من شأنها المساهمة في تفتح شخصية المواطن بدنيًا وفكريًا وخاصة تربية الشباب والمحافظة على صحته وتطوير الكفاءات لدى العمال وذلك بتجنيد المواطنين وتدعيم الكفاءات الدفاعية ومن ثمة إثراء الثقافة الوطنية بإنتاج القيم الثقافية والمعنوية وتحقيق مثل التقارب والتضامن والصدقة والسلم بين الشعوب كما أن المشرع يسعى دائمًا إلى التحسين المستمر لمستوى النخبة قصد ضمان التمثيل المشرف للبلاد على الساحة الرياضية الوطنية والدولية. وعلى هذا الأساس جاء في الباب الثاني من القانون 03/89 المؤرخ في 14/02/1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها⁽¹⁾ تحت عنوان تنظيم الممارسات وهياكل المنظومة الوطنية للتربية حيث تناولت المادة (05) من هذا القانون،⁽²⁾ تنظيم الممارسات البدنية والرياضيات على شكل ممارسة تربوية جماهيرية وممارسة ترفيهية جماهيرية وممارسة تنافسية جماهيرية وأخيرًا ممارسة الرياضة النخبة وقد تم هيكلة وتأطير هذه الممارسات والأنشطة عبر هياكل وهيئات مختلفة، حيث بينت المادة (16) من القانون المذكور أعلاه⁽³⁾ هذه الهيئات والتي تتمثل في:

- الجمعيات الرياضية.
- الرابطات الرياضية.
- الإتحادات الرياضية.
- اللجنة الوطنية الأولمبية.

وإلى جانب هذه الهيئات نص القانون 03/89 على هياكل أخرى تدعى هياكل الدعم كما جاء ذلك في المادة (25) منه⁽⁴⁾. حيث تعني هياكل الدعم بتوفير الشروط الخاصة بضمان الوقاية والمتابعة والعلاج والمراقبة الطبية الرياضية للممارسين والمؤطرين وتساعد على تجمع الرياضيين وتحضيرهم وإسترجاع قواهم. كما تعمل على التوفر الدائم والإستعمال الأمثل للمنشآت الرياضية المناسبة لمختلف أشكال الممارسة ومع السهر على صيانتها والعناية بها، وتعمل أيضا على جمع ومعالجة ونشر كل وثيقة وكل المعطيات الفنية والعلمية المتعلقة بتطوير النشاطات البدنية والرياضية وترقية وتطوير التكوين والبحث العلمي في ميدان التربية البدنية والرياضية وتدعم ماديا وفنيا وبشريًا الإتحادات الرياضية كما تضمن تحقيق التوازن

(1) - المرسوم التنفيذي رقم 03/89 المؤرخ في 14/02/1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، السابق ذكره، ص187.

(2) - أنظر المادة (05) من القانون 03/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص188.

(3) - أنظر المادة (16) من القانون 03/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص190.

(4) - أنظر المادة (25) من القانون 03/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص191.

الجهوي بين مختلف مناطق الوطن وتساهم في تمويل النشاطات الرياضية والشبانية بالإستعمال الأمثل للطاقات الموجودة. وكثير في هذا الصدد إلى أن المادة (26) من القانون 03/89 قد نصت على إنشاء هيئات إستشارية تتمثل فيما يلي: (1)

• المجلس الوطني للرياضة: والذي من مهامه الأساسية الإدلاء بالرأي في التوجيهات المتعلقة بالسياسة العامة للرياضة.

• المجلس الولائي للرياضة: يكلف بمهمة إعداد مخطط للتنمية الرياضية والإشراف على إنجازه وذلك بالإتصال مع المجالس البلدية للرياضة ورابطات الولاية، كما يكلف بتنسيق نشاطات رابطة الولاية.

- المجلس البلدي للرياضة: يكلف بمهمة إعداد مخطط بلدي للتنمية الرياضية والسهر على إنجازه بالإتصال مع الجمعيات الرياضية لمختلف القطاعات الموجودة في نطاق الحدود الرياضية للبلدية.

وفي مجال الإعلام الرياضي حرص المشرع الجزائري على إنشاء هيئة وطنية خاصة بهذا المجال تسمى المركز الوطني للإعلام والتوثيق الرياضي حيث نصت المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 12/89 المؤرخ في 14 فيفري 1989⁽²⁾ على إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي تسمى المركز الوطني للإعلام والوثائق الرياضية.

يوضع المركز الوطني للإعلام والوثائق الرياضية تحت وصاية وزير الشبيبة والرياضة ويكون مقره في مدينة الجزائر، كما يمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يصدر بناء على تقرير من وزير الشبيبة والرياضة وتتمثل مهمة المركز في المساهمة في ترقية الإعلام الرياضي والوثائق الرياضية وتطويرها ويتولى لهذا الغرض مايلي: (3)

- ينظم الإعلام والوثائق، ويعتني بالوثائق العامة المتخصصة التي لها صلة بالأنشطة الرياضية والبدنية ويحافظ عليها ويجعلها تحت تصرف المصالح والهيئات المعنية .

- تعد وتوزع مذكرات تلخيصية وجميع الوثائق الأخرى بشأن الأحداث الرياضية الكبرى الوطنية منها والدولية.

(1) - أنظر المادة (26) من القانون نفسه، ص191.

(2) - المرسوم التنفيذي 12/89 المؤرخ في 14/02/1989 يتضمن إنشاء مركز وطني للإعلام والوثائق الرياضية وتنظيمه وعمله، الجريدة الرسمية، العدد 07، ص197.

(3) - أنظر المادة (04) من المرسوم نفسه، ص197.

- يصمم نشرات إعلامية رياضية ومجلات متخصصة في مجال الأنشطة البدنية والرياضية ويعدّها وينجزها أو يسعى إلى إنجازها.
 - يساهم في تنمية الوثائق الوطنية العلمية والتقنية وترقيتها بجمع نتائج أشغال البحث التي تنجز في مجال الأنشطة البدنية والرياضية ويستغلها ويصنّفها ويحافظ عليها.
 - يعد فهرسًا لهيكل الحركة الرياضية الوطنية والهيئات الرياضية الدولية ويسيره.
 - يشارك في تكوين المستخدمين المتخصصين في مجال الإعلام الرياضي والوثائق الرياضية وفي ترقيةهم وتحسين مستواهم.
 - ينظم ملتقيات ومؤتمرات وندوات وطنية ودولية في مواضيع الساعة التي تتعلق بالرياضة.
 - يساهم في أشغال البحث في مجال الرياضة.
- وقصد أداء مهمته، يكون للمركز ملحقات عبر كامل التراب الوطني وتنشأ هذه الملحقات بقرار وزاري مشترك بين وزير الشبيبة والرياضة و وزير المالية.

8-2-3 - التنظيم الإداري والمالي للمركز الوطني للإعلام والوثائق الرياضية:

أولاً: التنظيم الإداري للمركز: يشرف على المركز مجلس للتوجيه ويسيره مدير.

- مجلس التوجيه: يرئس مجلس التوجيه وزير الشبيبة والرياضة أو ممثله ويتكون المجلس من: (1)
 - ممثل وزير الدفاع الوطني.
 - ممثل وزير الداخلية والبيئة.
 - ممثل وزير الإعلام والثقافة.
 - ممثل وزير المالية.
 - ممثل وزير التعليم العالي.
 - ممثل وزير التربية والتكوين.
 - ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
 - ثلاثة مديرين مركزيين بوزارة الشبيبة والرياضة يعينهم الوزير.
 - ممثل ينتخبه المستخدمون الإداريون والتقنيون التابعين للمركز.

(1) - أنظر المادة (07) فقرة (02) من المرسوم التنفيذي رقم 12/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص198.

يمكن للمجلس أن يتعين بأي شخص يرى فائدة في إستشارته نظرًا لكفاءته في المسائل المسجلة في جدول الأعمال.

ويعين أعضاء مجلس التوجيه نظرًا لكفاءتهم لمدة ثلاث سنوات بقرار من الوزير بناء على إقتراح السلطات التي ينتمون إليها وفي حالة إنقطاع عضوية أي عضو من الأعضاء، يتم إستخلافه حسب الكيفية والأشكال نفسها، ويحل محله العضو المعين من جديد حتى غاية إنقضاء مدة العضوية وينتخب ممثل المستخدمين الإداريين والتقنيين لفترة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.

يجتمع مجلس التوجيه مرتين على الأقل في السنة في دورة عادية بناءً على إستدعاء من رئيسه ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية، إما بطلب من السلطة الوصية وإما من مدير المركز أو من ثلثي أعضائه، ترسل إستدعاءات فردية، يرفق بها جدول الأعمال إلى أعضاء مجلس التوجيه قبل خمسة عشر يومًا من تاريخ الاجتماع ولصحة إجتماعات مجلس التوجيه يجب أن يحضر على الأقل نصف عدد أعضائه وإذا لم يبلغ النصاب، يجتمع مجلس التوجيه بعد ثمانية (08) أيام، وتصبح مداولته حينئذ مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس، وبعد تداول المجلس تدون المداولات في محاضر تنسخ في سجلات يوقعها الرئيس وكتاب الجلسة وتبلغ المحاضر إلى السلطة الوصية في غضون ثمانية (08) أيام للموافقة عليها، وعملاً بالمادة (12) من المرسوم 12/89 السابق ذكره⁽¹⁾، يتداول مجلس التوجيه في إطار التنظيم المعمول به في شأن القضايا والمسائل التالية:

- التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمركز.
- أفاق تطوير المركز.
- البرامج والحصائل السنوية لعمل المركز.
- مشاريع الميزانية وحسابات المركز.
- جداول أعداد المستخدمين.
- أعمال التكوين في مصالح المستخدمين.
- مشاريع توسيع المركز والتهيئة.
- مشاريع إمتلاك العقارات وتأجيرها والتصرف فيها.
- الموافقة على التقرير السنوي عن العمل، والحساب الإداري والتسييري الذي يقدمه مدير المركز.
- الهبات والوصايا.

(1) - أنظر المادة (12) من المرسوم التنفيذي رقم 12/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص199.

يدرس مجلس التوجيه ويقترح كل إجراء من شأنه أن يحسن سير المركز ويسهل تحقيق أهدافه ، ويبدى رأيه بشأن كل المسائل التي يعرضها عليه مدير المركز، وتكون مداوات مجلس التوجيه قابلة للتنفيذ ثلاثين (30) يوماً بعد تسليم المحاضر إلى سلطة الوصية، إلا في حالة إعتراض صريح يبلغ في هذا الأجل، كما لا تكون مداوات مجلس التوجيه الخاصة بالميزانية والحساب الإداري وشراء العقارات والتصرف فيها أو تأجيرها، وقبول الهبات والوصايا، قابلة للتنفيذ إلا بعد الموافقة الصريحة المشتركة بين الوزير الوصي ووزير المالية.

• **المدير:** يتولى مدير المركز تسيير المركز، فهو الأمر بصرف الميزانية، ولهذا يلتزم بالنفقات ويصرفها في حدود الميزانية المقررة إلى جانب هذا يضطلع مدير المركز بالمهام التالية: (1)

- يبرم كل الصفقات والإتفاقيات والعقود في إطار التنظيم المعمول به.
- يمثل المركز أمام العدالة وفي كل أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلمية على مجموع المستخدمين ويعين في إطار القانون الأساسي الذي يحكم المستخدمين عندما تنعدم كيفية أخرى للتعيين.
- يقترح التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمركز.
- يحضر إجتماعات مجلس التوجيه وينفذ قراراته ويعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الوزير الوصي بعد موافقه المجلس.
- ويساعد المدير رؤساء أقسام يعينون بقرار من الوزير الوصي بناءً على إقتراح من مدير المركز وتنتهي مهامهم بالكيفية نفسها.

ثانيا: التنظيم المالي للمركز:

عملا بالمادة (18) من المرسوم التنفيذي رقم 12/89 السابق ذكر تعرض ميزانية المركز والتي يحضرها المدير، على مجلس التوجيه التي يتداول في شأنها وتعرض فيها بعد للموافقة المشتركة بين وزير الشبيبة والرياضة ووزير المالية وتتضمن ميزانية المركز باب للإيرادات و باب للنفقات.

(1) - أنظر المادة (15) من المرسوم التنفيذي رقم 12/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص 199.

• باب الإيرادات: تشتمل الإيرادات على مايلي: (1)

- المساعدات التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات أو الهيئات العمومية.
- مساعدات المنظمات الدولية.
- عائدات الدراسات والخدمات والنشرات.
- الإيرادات المختلفة المرتبطة بنشاط المركز.
- الهبات والوصايا.

• باب النفقات: تشتمل النفقات على ما يلي: (2)

- نفقات التسيير.
- نفقات التجهيز.
- كل النفقات اللازمة لإنجاز أهداف المركز.

بعد إعداد الميزانية يسلم مدير المركز نسخة منها إلى المراقب المالي ويمسك محاسبة المركز العون المحاسب الذي يعينه أو يعتمده وزير المالية طبقاً للتنظيم المعمول به ويقوم العون المحاسب بإعداد حساب التسيير ويشهد أن مبلغ السندات الواجب تحصيلها والحوالات المصدرة مطابق للسجلات ثم يعرضه مدير المركز على مجلس التوجيه مصحوباً بالحساب الإداري وبتقرير يشتمل على كل التفاصيل والتغيرات اللازمة عن التسيير المالي للمركز.

ويرسل فيها بعد مصحوباً بملاحظات مجلس التوجيه إلى وزير الشبيبة والرياضة ووزير المالية للموافقة عليه ويقوم بالمراقبة المالية للمركز مراقب مالي يعينه وزير المالية، وفي إطار تحسين وترقية الإستراتيجية الوطنية العامة التي تخص التنظيم الهيكلي والإداري للمؤسسات الرياضية جاء الأمر 09/95 المؤرخ في (25) فبراير 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها (3) حيث نص هذا الأمر على تنظيم الممارسات البدنية وحدد الهياكل المناسبة لذلك حيث نصت المادة (04) من هذا الأمر على

(1) - أنظر المادة (19) فقرة (02) من المرسوم التنفيذي رقم 12/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص200.

(2) - أنظر المادة (19) من المرسوم التنفيذي رقم 12/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص199.

(3) - الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها، الجريدة الرسمية، العدد 17، ص7.

تنظيم الممارسات البدنية والرياضية على أنها " تختلف حسب طبيعتها وكثافتها والأهداف المتوخاة منها وهي منظمة حسب الأشكال التالية: (1)

- التربية البدنية والرياضية.
- النشاط البدني والرياضي الترفيهي.
- رياضة المنافسة.
- رياضة النخبة وذات المستوى العالي.

كما نصت المادة (15) من نفس الأمر على هياكل التنظيم والتنشيط والتي تتمثل مهامها طبقاً لأهداف تطور أنشطة القطاع ومع إحترام المقاييس التي تحكم الإختصاصات البدنية والرياضية وتتألف هذه الهياكل مما يلي: (2)

- الأندية الرياضية للهواة.
- الأندية الرياضية المحترفة.
- الرابطات الرياضية.
- الجمعيات الرياضية الوطنية.
- الإتحاديات الرياضية الوطنية.
- اللجنة الوطنية الأولمبية.

ونلاحظ في هذا الصدد أن الأمر 95-09 قد وسع من عدد هياكل التنظيم و التنشيط حيث أصبح عددها ستة (06) هياكل بعد كان عددها أربعة (04) في القانون 03/89 المؤرخ في 14 فبراير 1989 والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها حيث أضاف الأمر 95-09 هياكل جديدة إلى جانب الهياكل الموجودة سابقاً ويتعلق الأمر بالأندية الرياضية للهواة والأندية الرياضية المحترفة، ولقد عرفت كل من المادتين (17) و(20) من الأمر 95-09 كل من النادي الرياضي للهواة والنادي الرياضي المحترف، حيث جاء في المادة (17) بعد حسب مفهوم هذا الأمر نادياً رياضياً للهواة، كل جمعية رياضية مؤسسة قانوناً ومعتمدة بعد أخذ رأي المكلفة بالرياضة منظمة إلى رابطة أو إلى إتحادية رياضية وطنية أو إلى جمعية رياضية وطنية تهدف إلى تطوير وترقية إختصاص أو إختصاصات رياضية دون هدف مريح،

(1) - أنظر المادة (14) من نفس الأمر، ص 11.

(2) - أنظر المادة (15) من المرسوم التنفيذي رقم 12/89 المؤرخ في 14/02/1989 السابق ذكره، ص 11.

ويخضع تأسيس كل ناد رياضي للهواة إلى إحترام الأحكام الأساسية والتنظيمية للإتحادية والجمعيات الرياضية الوطنية والرابطات التي يجب إنضمامه إليها ويمكن لهذه النوادي الرياضية أن تستفيد من مساعدات الدولة والجماعات المحلية.

أما النادي الرياضي المحترف فقد عرفته المادة (20) من الأمر 95-09 بقولها "تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوقرها أشخاص طبيعيون أو معنويون، ويكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة، ويخضع تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع والتنظيم الساري مفعولهما والمتعلقين بالشركات التجارية، وتمارس النوادي الرياضية المحترفة نشاطها في إطار إحترام التنظيمات والقوانين الأساسية للإتحاديات والرابطات الرياضية التي يجب إنضمامها إليها⁽¹⁾.

وإلى جانب هذه الهياكل التي جاء بها الأمر 95-09 هناك هياكل إستشارية نص عليها نفس الأمر تحت تسمية الأجهزة الإستشارية وذلك حسب المادة (42) التي جاء فيها الأجهزة الإستشارية للمنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية هي⁽²⁾:

- المرصد الوطني للرياضة.
- المرصد الولائي للرياضة.
- المجلس البلدي للرياضة.
- المجلس الوطني العلمي للتربية البدنية والرياضية.
- اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين القطاعات للوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية.

عملا بالمادة (43) من الأمر 95-09 يشكل المرصد الوطني للرياضة جهازاً استشارياً مكلّفاً بإبداء الرأي حول السياسة الرياضية الوطنية⁽³⁾، كما يبدي المرصد الولائي للرياضة رأيه حول التطور الرياضي للولاية ويوضع لدى الوالي وهذا طبقاً للمادة (44) من الأمر 95-09⁽⁴⁾، ويكلف المجلس البلدي للرياضة

(1) - أنظر المادتين (17) و(20) من الأمر 95/09 السابق ذكره، ص11.

(2) - أنظر المادة (42) من الأمر نفسه، ص14.

(3) - أنظر المادة (43) من الأمر نفسه، ص14.

(4) - أنظر المادة (44) من الأمر نفسه، ص14.

بمهمة إعداد مخطط بلدي للتنمية الرياضية والسهر على إنجازه بالإتصال مع الجمعيات للرياضية لمختلف القطاعات الموجودة في نطاق الحدود الإقليمية للبلدية وهذا طبقاً للمادة (46) من الأمر 95-09.⁽¹⁾

أما المجلس الوطني العلمي للتربية البدنية والرياضية يكلف بمهمة إبداء كل الآراء والتوصيات التي لها علاقة بمنظومة التكوين في مجال التربية البدنية والرياضية كما يكلف بترقية البحث في مجال الرياضة⁽²⁾، أما اللجنة الوطنية لرياضة المستوى العالي فإنها تقوم بتقديم كل الإقتراحات والتوصيات والآراء التي من شأنها المساهمة في تحديد الإختيارات والأهداف المتعلقة بترقية وتطوير مستوى هذه الممارسة⁽³⁾، وإلى جانب هذه اللجنة فهناك اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين القطاعات من أجل الوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية والتي تقوم بإقتراح كل التدابير الخاصة بترقية الخلق الرياضي والوقاية ومكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية.⁽⁴⁾

وطبقاً للمادة (50) من الأمر 95-09 يوضع المرصد الوطني للرياضة والمجلس الوطني العلمي للتربية البدنية والرياضية واللجنة الوطنية لرياضة المستوى العالي واللجنة الوطنية للتنسيق ما بين القطاعات من أجل الوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية لدى الوزير المكلف بالرياضة.⁽⁵⁾

لما أصبحت التربية الرياضية حقاً معترفاً به للجميع دون تمييز في السن أو الجنس كان لزاماً على المشرع الجزائري أن يوسع من نطاق الممارسة الرياضية سواء على مستوى الهياكل والمنشآت الرياضية أو على مستوى الأفراد والجماعات، حيث أصبحت (الرياضية) التربية الرياضية مادة إجبارية في المدارس وفي جميع أطوار التربية الوطنية ويدرج تدريسها كمادة إلزامية في برامج التربية والتكوين والتعليم المهنيين وتتوج بإمتحانات كما تعتبر ممارسة التربية البدنية والرياضية إجبارية في أوساط التعليم والتكوين العالين وأيضاً في المؤسسات الخاصة بالأشخاص المعوقين وذوي العاهات كما أصبحت التربية الرياضية إجبارية أيضاً في هياكل إستقبال الأشخاص الموضوعين في أوساط إعادة التربية والوقاية وكذا المؤسسات العقابية ولقد تم تكريس هذا النطاق الواسع لممارسة الرياضة ضمن نصوص القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية⁽⁶⁾ حيث أعتبر هذا القانون جميع المؤسسات التربوية بمثابة إمتداد للهياكل

(1) - أنظر المادة (46) من الأمر نفسه، ص14.

(2) - أنظر المادة (47) من الأمر نفسه، ص14.

(3) - أنظر المادة (45) من الأمر نفسه، ص14.

(4) - أنظر المادة (48) من الأمر نفسه، ص15.

(5) - أنظر المادة (50) من الأمر نفسه، ص15.

(6) - القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية الجريدة الرسمية، العدد 52، ص12.

الرياضية المنظمة في إطار المنظومة الوطنية للتربية الرياضية وذلك طبقاً للمادة (11) من القانون 04-10 في فقرتها الثانية⁽¹⁾ والتي تقول "يجب أن تتوفر مؤسسات التعليم والتكوين وكذا المشاريع الجديدة على منشآت وتجهيزات رياضية تتناسب مع التربية البدنية والرياضية على أساس شبكة تجهيزات تأخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل التعليم".

وإلى جانب الهياكل التي نص عليها الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فبراير 1995، أضاف القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 بعض الهياكل الجديدة قصد تنظيم العمل المشترك والتنسيق المكثف بين جميع الهياكل الرياضية حيث أشار هذا القانون في الفصل السادس منه إلى النوادي الرياضية والإتحادات والرابطات الرياضية الوطنية واللجنة الوطنية الأولمبية والملاحظ في هذا الصدد هو إضافة صنف جديد من النوادي حيث تصنف المادة (42) منه⁽²⁾ لأول مرة على النوادي شبه المحترفة والتي تعتبر جمعيات رياضية يكون جزء من النشاطات المرتبطة بهدفها ذا طابع تجاري، لاسيما تنظيم تظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر والدفع أجره بعقد من رياضيتها ومؤطريها وبهذه الصفة بإمكان هذه المؤسسات أن تمارس نشاطات مربحة.

وفي إطار عصرنه وتحديث بعض الهياكل الرياضية التي يتم إنشاؤها بموجب تشريعات قديمة في ظل النظام الإشتراكي صدر مرسوم تنفيذي تحت رقم 05-492 مؤرخ في 22 ديسمبر 2005⁽³⁾ يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات حيث مس هذا التعديل تسمية هذه الهياكل فأصبحت تسمى دواوين بدلا من مكاتب وهذا ما نصت عليه المادة (25) من هذا المرسوم بقولها "تعوض تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضيات بتسمية دواوين المركبات المتعددة الرياضيات للولايات" كما ساهم التعديل الجديد في توسيع مهام وصلاحيات هذه الدواوين لتصبح مساهمة للمستجدات في المجال الرياضي الوطني والدولي وأيضا مس هذا التعديل تنظيم هذه الدواوين وسيرها، حيث أصبح يشرف على الديوان مجلس إدارة ذو تشكيلة تختلف تماما على التشكيلة القديمة ويدور هذا المجلس مدير يتم تعيينه بقرار من الوزير المكلف بالرياضة بناءً على إقتراح من الوالي وتنتهي مهامه حسب الإشكال نفسها أما عن تشكيله مجلس الإدارة فهو يتكون مما يلي:⁽⁴⁾

(1) - أنظر المادة (11) فقرة (02) من القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 السابق ذكره، ص 14.

(2) - أنظر المادة (42) من الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فبراير 1995، السابق ذكره، ص 14.

(3) - المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات، الجريدة الرسمية، العدد 84، ص 15.

(4) - أنظر المادة (08) من المرسوم التنفيذي رقم 05-492، المذكور سابقا، ص 13 .

- الوالي أو ممثله، رئيسا.
- رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ممثله.
- مدير الشباب والرياضة في الولاية.
- رئيس أمن الولاية أو ممثله.
- مدير الحماية المدنية في الولاية أو ممثله.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله.
- أمين الخزينة في الولاية أو ممثله.
- مدير مركز إعلام الشبيبة وتنشيطها.
- ثلاث ممثلين عن الرابطات الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.
- ممثل منتخب عن عمال الديوان.
- يجب أن يكون ممثل الوالي برتبة مدير ولائي على الأقل كما أن مجلس الإدارة بإمكانه أن يعين بأي شخص كفاً من شأنه أن يساعده في أشغاله ويشترك مدير الديوان في إجتماعات مجلس الإدارة بصوت إستشاري ويتولى أمانته.

لقد جاء القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها⁽¹⁾ بنظرة جديدة فيما يخص المبادئ والأهداف والقواعد العامة المنظمة للأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا وسائل ترقيتها، حيث شملت نصوص هذا القانون كل جوانب الحياة الرياضية سواء تعلق الأمر بالمؤسسات التربوية أو غيرها من المؤسسات المختلفة الأخرى في جميع ميادين الحياة الإجتماعية وبهذه النظرة أصبحت مهام هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين تتعدى العملية التربوية وتصلح بمهام الإصلاح والتقويم وذلك تماشيًا مع المعطيات الجديدة ومسيرة للتطورات التي عرفها المجتمع الجزائري وتمثل هذه المهام الجديدة خصوصًا في الوقاية من تعاطي المنشطات ونبذ العنف والآفات الإجتماعية ومكافحتها.

أما بخصوص تنظيم الهياكل الرياضية فإن القانون 05-13 لم يحدث تغيرات جديدة في تطوير أو تغيير الهياكل الرياضية السابقة وإنما وسع من مهامها وجعلها أكثر تنسيق وتعاون فيما بينها في مجال مكافحة الآفات الإجتماعية، أما بالنسبة لأنواع هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين فقد حددتها المادة (71) من القانون 05-13 كما يلي:⁽²⁾

(1) - القانون رقم 05-13 المؤرخ في جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية، العدد 39، ص 3 .
(2) - أنظر المادة (71) من القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013، السابق ذكره، ص 12 .

- النوادي الرياضية.
- الرابطة الرياضية.
- الإتحاديات الرياضية الوطنية.
- اللجنة الوطنية الأولمبية.
- الجمعيات الرياضية.

أما أجهزة وهيكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية فقد أشارت إليها كل من المادتين (110) و(117) من القانون 05-13 حيث أشارت المادة (110) إلى أجهزة الأنشطة البدنية والرياضية فيما يلي:⁽¹⁾

- المرصد الوطني للرياضة.
- اللجنة الوطنية الرياضية النخبة والمستوى العالي وكشف المواهب الرياضية.
- اللجنة المنهجية والعلمية الوطنية للرياضة.
- المرصد الولائي للرياضة.
- المجلس البلدي للرياضة.

لم تختلف مهام هذه الهياكل من مهام الهياكل السابقة التي جاء بها القانون 04-10 المتعلق بالترقية البدنية والرياضية غير أن القانون الجديد وسع من دائرة التنسيق والتعاون فيما بين هذه الهياكل.

وفيما يتعلق بهياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية فإن المادة (117)⁽²⁾ من القانون 05-13 أشارت إلى مجموعة من المهام تتكلف بها مؤسسات وهيئات موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة وتمثل هذه المهام في مايلي:

- طب الرياضة.
- البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيا المطبقة في الرياضة.
- الإعلام والتوثيق في مجال الرياضة.
- تسيير المنشآت الرياضية و مردوديتها.
- الصيانة و التثمين الوظيفي للمنشآت والتجهيزات الرياضية.

(1) - أنظر المادة (110) من القانون نفسه، ص16.

(2) - أنظر المادة (117) من القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 السابق ذكره، ص17 .

- الدعم اللوجيستي للإتحاديات والرابطات الرياضية.
- تكوين التأطير الرياضي.
- تكوين النخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وتحضيرها.
- الدعم المالي خارج موارد الدولة.
- كشف تعاطي المنشطات.
- مراقبة تعاطي المنشطات ومكافحتها.
- إعتقاداً بإستعمال كل التجهيزات و المنتوجات المرتبطة بإنجاز المنشآت الرياضية.

9 - صيانة وتطوير المنشآت الرياضية:

إن صيانة المنشآت الرياضية وتطويرها أمر ضروري وفي غاية الأهمية لأن إستغلال وإستعمال هذه المنشآت في المجال الرياضي لا بد أن يستجيب لمتطلبات الأنشطة الرياضية المتنوعة، كما أن إستعمال الأجهزة الرياضية المختلفة يتطلب صيانة دائمة للهياكل الرياضية المستقلة لهذه الأجهزة والوسائل وفي هذا السياق تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة الهياكل القاعدية الرياضية العمومية وإستثمارها وظيفياً وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية⁽¹⁾ كما تسعى الدولة إلى تطوير المنشآت الرياضية ومشتمالاتها مساندة الأنشطة الرياضية الجديدة والمتطورة وذلك من خلال تشجيع البحث العلمي في مجال الرياضة ولهذا أهتم التشريع الرياضي بهذا الجانب حيث جاء في المادة (35)⁽²⁾ من القانون 89-03 المؤرخ في 14 فيفري 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، يعد البحث شرطاً أساسياً في تطوير الممارسة البدنية والرياضية وتتمثل أهدافه على الخصوص فيما يلي:

- تحديد وتقييم الإحتياجات العامة وفقاً لمستوى تطوير النشاطات البدنية والرياضية من أجل إدخال التصحيحات اللازمة عليها.
- نشر وإدخال المعلومات والطرق العلمية والتكنولوجيات في ميدان الرياضة وتقييم تكييفها.
- تطوير المنهجية الرياضية وإنجاز الدراسات المتعددة الإختصاصات المرتبطة بتطور النشاطات البدنية والرياضية.

(1) - أنظر المادة (92) من الأمر 95-09 السابق ذكره، ص20.
 (2) - أنظر المادة (35) من القانون رقم 89-03 السابق ذكره، ص192.

وقد نصت المادة (36) من نفس القانون على إمكانية إحداث هياكل دائمة للبحث في مجال الممارسة البدنية والرياضية، وقد أشارت المادة (66)⁽¹⁾ من القانون 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية إلى الصيانة والتثمين الوظيفي للمنشآت والتجهيزات الرياضية والتي تقوم بها هياكل الدعم وهي عبارة عن مؤسسات وهيئات عمومية توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة بالإتصال مع الوزراء المعنيين كل حسب إختصاصه كما أن هذه الهيآت تضطلع بمهام البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة على الرياضة وبهذه الصفة يشكل البحث العلمي بمساهماته العلمية والتقنية والتكنولوجية مهمة أساسية وإستراتيجية بالنسبة لقطاع الرياضة ويهدف إلى تطوير التربية البدنية والرياضية.

كما إشارة المادة (83)⁽²⁾ من القانون 10-04 إلى الدور البارز الذي تلعبه الدولة والجماعات المحلية في صيانة المنشآت الرياضية ومشملاهما، حيث تسهر الدولة والجماعات المحلية على صيانة مستثمرات المنشآت القاعدية الرياضية العمومية، وإستثمارها وظيفياً، وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، عن طريق مساعدات في شكل خدمة عامة لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه المشتملات.

كما أن القانون 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها قد أشار في المادة (151)⁽³⁾ منه بأن الدولة والجماعات المحلية هي التي تسهر على صيانة ممتلكات المنشآت الرياضية العمومية وتثمينها وظيفياً وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، كما تعمل الدولة على تشجيع إنتاج التجهيزات والعتاد الرياضي الذي من شأنه تطوير الأنشطة الرياضية وتفعيلها وذلك عن طريق تدابير تحفيزية وهكذا نلاحظ بأن جميع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتربية الرياضية إهتمت بصيانة المنشآت الرياضية ووضعت الأحكام الخاصة بذلك.

10 - إستغلال وإستعمال المنشآت الرياضية:

عند عرضنا لمحتوى المرسوم التنفيذي رقم 91-416 الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها أشرنا إلى أن إحداث أو إنجاز منشآت رياضية مفتوحة للجمهور يتوقف على ترخيص مسبق، يسلم بموجب قرار من الوالي بعد أخذ رأي لجنة تقنية بهدف التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المطلوب إنجازها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقاً للتنظيم المعمول به.

(1) - أنظر المادة (66) من القانون 10-04 السابق ذكره، ص22.

(2) - أنظر المادة (83) من القانون 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004، السابق ذكره، ص 24 .

(3) - أنظر المادة (151) من القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 السابق ذكره، ص21.

إذن قبل الشروع في إستغلال المنشأة الرياضية لابد من التأكد من مطابقة هياكل المنشأة للمواصفات التقنية التي تحقق الغرض المطلوب من هذه المنشأة، وبالتالي نلاحظ أن إستغلال المنشآت الرياضية مرتبط إرتباط وثيق مع طرق وكيفيات إنجاز هذه المنشآت، وزيادة على شروط الإستغلال التي نص عليها المرسوم رقم 91-416 المؤرخ في 2 نوفمبر سنة 1991 الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها، جاء المرسوم التنفيذي رقم 91-416 المؤرخ في 2 نوفمبر سنة 1991 المتعلق بالتنازل عن المنشآت الرياضية، حيث حدد هذا المرسوم في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، القواعد الرئيسية التي يجب أن تحترم من أجل إستغلال المنشآت الرياضية المتنازل عنها لهيكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية.⁽¹⁾

ويتم إستغلال المنشآت الرياضية عن طريق تنازل الدولة لفائدة هيكل أو عدة هياكل من هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية الرياضية والبدنية، وهذا ما نصت عنه المادة (02) من المرسوم رقم 91-416 المذكور أعلاه، حيث يتم هذا التنازل عن طريق إتفاقية يتم التوقيع عليها من طرف مالك المنشأة (الدولة) من جهة، ولا يتم إستغلال المنشآت الرياضية إلا بواسطة دفتر شروط تقيد فيه كل الشروط الخاصة بإستغلال المنشأة الرياضية المتنازل عنها ويلحق دفتر الشروط بالإتفاقية المنصوص عليها في المادة (02) من المرسوم التنفيذي رقم 91-416 المذكور سابقاً ويصادق على هذه الشروط الوزير المكلف بالجماعات المحلية ووزير الاقتصاد والوزير المكلف بالرياضة.

كما يمكن أن يتضمن التنازل عن حق إستغلال جزء أو عدة أجزاء من نفس المنشآت الرياضية وتحدد مدة التنازل في دفتر الشروط، وفي حالة وجود تبعية ذات المنفعة العامة أو تقويم في المشتريات، فإن صاحب الإمتياز يتلقى تعويضاً في شكل تخصيص أو إعانة من الدولة أو الولاية أو البلدية طبقاً للإجراءات المقررة في إطار التنظيم الجاري به العمل، ويتعين على صاحب الإمتياز ضمان التسيير الجيد للمنشآت المتنازل عنها والسهر على الأمن والصيانة والمحافظة على المنشآت الرياضية وذلك حسب بنود دفتر الشروط ووفقاً لتخصيصها.⁽²⁾

ولقد حددت المادة (09) من المرسوم التنفيذي رقم 91-416 يمكن المستخدمين والتقنيين والمسيرين الإداريين الذي يعملون بالمنشآت الرياضية المتنازل عنها، حيث يمكنهم عند التنازل عنها:⁽³⁾

(1) - أنظر المادة (01) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 السابق ذكره ، ص2137.

(2) - راجع المادة (08) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419 السابق ذكره، ص2137.

(3) - أنظر المادة (09) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 السابق ذكره، ص2137.

- إما أن يعينوا بطلب منهم في منشآت أخرى أو في مصالح تابعة للمتنازل.
- وإما أن يبقوا في عملهم لدى المنشأة الرياضية صاحبة الإمتياز، وفي هذه الحالة الأخيرة فإن صاحب الإمتياز يضمن مرتبهم وفقاً للتنظيم المعمول به ويمارس تجاههم كل السلطات السلمية والرقابية.

ولأجل ضمان السير الحسن للمنشآت الرياضية المتنازل عنها فإن الإستغلال يخضع للوقاية التقنية لمفتشي الرياضة وهيئات المكلفة بالرقابة التي تعمل كل في حدود إختصاصها طبقاً للصلاحيات المخولة لها عن طريق التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

وإمكان صاحب المنشأة أي الدولة أو الجماعات المحلية أن يضع حدا للإمتياز بصفة مؤقتة أو نهائية في حالة عدم الوفاء بالإلتزامات المشار إليها في الإتفاقية أو في دفتر الشروط وفي جميع الحالات يتم معاينة العملية في محضر حضوري، هذا ما نصت عليه المادة (11) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419⁽¹⁾.

وفي ما يتعلق بإستعمال المنشآت الرياضية العمومية، لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية في الوسط التربوي فقد نظم هذه العملية القرار الوزاري المشترك الذي صدر بتاريخ 03 فبراير سنة 1993⁽²⁾، حيث جاء في المادة الأولى من هذا القرار بأن المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي تفتح بالأولوية لمؤسسات التربية والتكوين في إطار تعليم التربية البدنية والرياضية وللجمعيات الرياضية المدرسية والجامعية في إطار الممارسة التنافسية الجماهيرية.

وقد تم تحديد هذه المنشآت في المادة (02) من نفس القرار⁽³⁾ حيث أشارت هذه المادة إلى المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي كما يلي:

- الملاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس وكل هيكل أخرى مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية.
- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات المتعددة الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة.

وتخصص هذه المنشآت لممارسة الرياضة التنافسية الجماهيرية وحدها على النحو التالي:

(1) - أنظر المادة (11) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419 المذكور سابقاً، ص2137.

(2) - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 فبراير 1993 والمتعلق بإستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي-الجريدة الرسمية، العدد 6، ص29.

(3) - أنظر المادة (02) من نفس القرار، ص29.

- يوم الاثنين من الساعة الواحدة زوالاً إلى الساعة السادسة مساءً لمؤسسات القطاع المدرسي.
- يوم الخميس من الساعة الثامنة صباحاً إلى الساعة الثانية عشر لمؤسسة القطاع الجامعي، ويكون إستعمال هذه المنشآت مجاني أي بدون مقابل.

ويتم إستعمال المنشآت الرياضية العمومية عن طريق إعداد برنامج بين مسيري المنشآت الرياضية ومسؤول المؤسسات المدرسية أو الجامعية المستعملة لها، وتخصص المنشآت الرياضية العمومية بالأولوية للممارسات التنافسية الجماهيرية في الوسط المدرسي والجامعي وهذا أثناء المراحل الثنائية للبطولة الوطنية المدرسية والجامعية، أما برمجة البطولات وتنظيمها فإن الرابطة الرياضية المدرسية هي التي تكلف بترتيبها وإعدادها بالتنسيق مع مديرية ترقية الشباب والرابطة الرياضية المتخصصة حسب الأيام والمواقيت التي تحددها أحكام القرار السابق ذكره والمتعلق بإستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية في الوسط المدرسي.

وفي إطار الإستعمال الأمثل للمنشآت الرياضية العمومية قد شدد القانون 95-09 في بعض أحكامه على ضرورة إحترام كل ناد رياضي أو رابطة رياضية للبرامج المحددة للنشاطات الرياضية حيث يؤدي عدم إحترام هذه البرامج إلى فرض غرامات مالية على مرتكبي هذه الأفعال تتراوح قيمتها ما بين 5000 إلى 20000 دج تقرها الإتحادية الرياضية المعنية ويدفع مبلغها لها.

وقد تناولت أحكام القانون 95-09 تنظيم مسؤولية هياكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وكذا مسؤولية مسؤوليها إذ تنص المادة (122) من هذا القانون على أنه بالإضافة إلى الأحكام المقررة في التشريع والتنظيم الساري مفعولها وفي حالة إرتكاب أخطاء جسيمة تترتب عنها مسؤولية هياكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وكذا مسؤولية مسيريهما، يمكن للوزير المكلف بالرياضة، بعد أخذ رأي رئيس المرصد الوطني للرياضة أن يقرر أحد التدابير التأديبية أو التحفظية التالية:

- التوقيف المؤقت لأنشطة هيكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية.
- التوقيف المؤقت أو النهائي لعضو أو أعضاء الأجهزة القيادية لهياكل تنظيم وتنشيط المنظومة للتربية البدنية والرياضية .
- التجديد المسبق للهيئات التنفيذية وهياكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية .
- وضع إجراءات تسيير خاصة ومؤقتة لضمان إستمرارية أنشطة هياكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية .

وبخصوص تنظيم تظاهرات رياضية مفتوحة للمشاركة الدولية بدون الموافقة المسبقة للوزير المكلف بالرياضة فإن المادة (123) من القانون 95 - 09 إعتبرت هذا التصرف مخالف للقانون⁽¹⁾ وبالتالي تطبق العقوبات المنصوص عليها في المادة (122) السابق ذكرها وبالإضافة إلى ذلك يمكن معاقبة الأشخاص الطبيعيين المساهمين في هذه العملية بعقوبة الحبس من شهرين (02) إلى ستة (06) أشهر، كما يتعرض كل منظم لتظاهرات ومنافسات رياضية وكل مستغل لمنشأة تستقبل أنشطة رياضية إلى غرامة مالية من 10.000 دج إلى 50.000 دج إذا لم يكتب تأمينا خاصا لتغطية الأخطار المحتملة في إطار الأنشطة الرياضية المنظمة⁽²⁾ وتضاعف عقوبة الغرامة المقررة في المواد (121)، (123)، (124) من القانون 95 - 09 في حالة العود، وفي هذه الحالة يحل الهيكل طبقا للتشريع المعمول به.

أما فيما يخص التظاهرات الرياضية المنظمة من طرف متعامل أجنبي فإنها، تخضع للموافقة المسبقة للوزير المكلف بالرياضة بالإتصال مع الوزراء المعنيين، وفي هذه الحالة يقوم الوزير المكلف بالرياضة بتعيين المتعامل أو المتعاملين المكلفين بالرياضة للتفاوض مع المتعامل الأجنبي وكل مخالفة لهذه الأحكام تعرض المخالف أو المخالفين للعقوبات المقررة في المادة (372) من القانون العقوبات.

ولقد نصت المادة (127) من القانون 95 - 09 على معاقبة كل من ينظم تظاهرة رياضية رسمية في منشأة غير مصادق عليها، بغرامة مالية تتراوح ما بين 5000 دج إلى 20.000 دج حسب تتراوح مدتها من شهرين (02) إلى ستة أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط.⁽³⁾

أما بخصوص تكوين الرياضيين، وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم⁽⁴⁾. وبالإضافة إلى ذلك لقد أشار القانون رقم 13 - 05 المؤرخ في 23 يوليو 2013 متعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها إلى عملية التكوين الرياضي⁽⁵⁾، لاسيما في المادتين (123) و (128) من القانون، فحسب المادة (123)، يهدف التكوين الرياضي المقدم للموهوب الرياضي الشاب إلى تطوير وتحسين قدراته وصفاته البدنية والفيزيولوجية والعصبية الحركية والتقنية والنفسية والإدراكية والمعنوية، وتزويده بالكفاءات الضرورية قصد إدماجه في الهياكل الرياضية وفي نظام المنافسة.

(1) - أنظر المواد (122) (123) من القانون 95-09 السابق ذكره، ص24.

(2) - أنظر المواد (121) (123) (124) من نفس القانون، ص24.

(3) - أنظر المادة (127) من نفس القانون، ص24.

(4) - نقطة أخيرة من الفقرة (03) من المرسوم التنفيذي رقم 492/05 الموافق 2005/12/22 السابق ذكره ، ص13.

(5) - القانون رقم 13-05 المؤرخ في 23 يوليو 2013 السابق ذكره، ص 18 .

أما المادة (128)، يهدف تكوين التأطير الرياضي إلى إكتساب معارف وكفاءات خاصة وكذا التأهيل التكنولوجي والعلمي والمنهجي وفي التسيير بغرض ممارسة مهنية في مجال الأنشطة البدنية والرياضية، ويهدف كذلك إلى التأهيل لممارسة وظائف التأطير الإداري والتقني والبيداغوجي، وكذا وظائف التسيير والإعلام والتنشيط والمساعدة الطبية الرياضية والإسعاف والنجدة والمرافقة النفسانية في ميدان الأنشطة البدنية والرياضية.

وأخيرا يتم تنفيذ المخطط السنوي وإستعمال المنشأة الرياضية عن طريق إتفاقية بين مدير المنشأة والمستعمل أو المستعملين لها

11- إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية:

إدارة الموارد البشرية عملية مهمة بل أكثر أهمية من إدارة أي موارد أخرى، حيث إن إدارة المواد الأخرى كالألات والأجهزة تخضع لقوالب موضوعة ومتكاملة، ويقتصر الأمر فقط على صحة تنفيذها، فهي على درجة من الصعوبة بحيث لا يستطيع الفرد التنبؤ بالنتائج لأنه لا يمكن التأكد من أن الأفراد سيؤدون أعمالهم ووظائفهم وفقا لما أتفق عليه.

لذلك فإن دراسة ما يسمى بإدارة الموارد البشرية قد حقق تقدما كبيرا خلال الفترة السابقة، وقد تداولتها المراجع والدوريات والمجالات، وأصبحت التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يجمع على أنها: "هي قدرة الإدارة الوظيفية على البحث عن أهداف تحقيق مميزات تنافسية، وذلك من خلال إتزامات وتفهم للتقدم التكنولوجي"⁽¹⁾، ولذلك يجب على جميع المنشآت الرياضية، إعتبار العاملين بها على أنهم رأس مال ولا تتجاهل مطالبهم المشروعة والتي ستتحول بالفعل إلى أداء وإنتاج، وقد ظهر هذا الإتجاه في إعتبار الموارد البشرية جزءا من رأس المال في الهيئات الخدمية للأسباب التالي:

- أن الإنتاج لمؤسسات الخدمات غير ملموس.
- الإرتباط الوثيق بين المستفيد والخدمة.
- أن الخدمات التي تقدم للمستفيدين تستثير حواسهم.

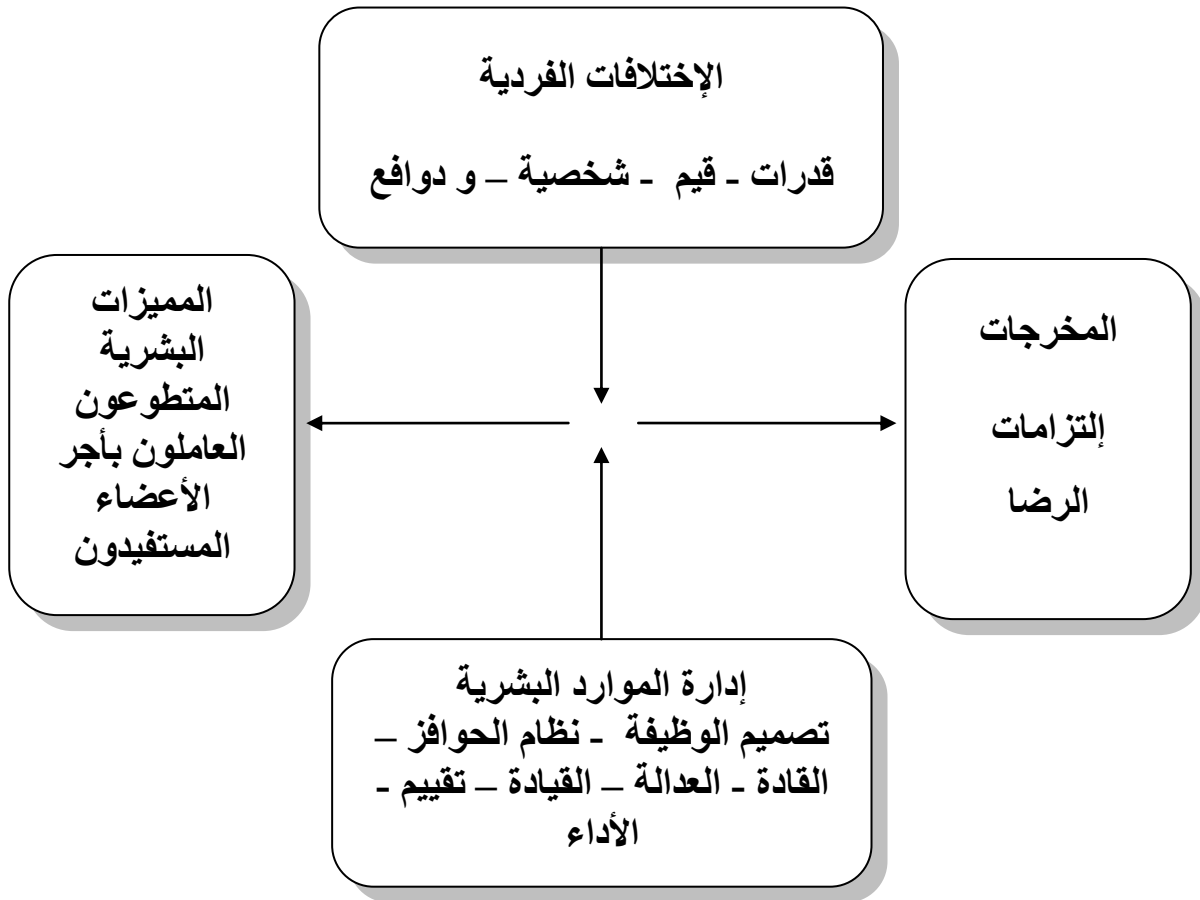
وقد أكد الخبراء والباحثون على أن نوعية الخدمة تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة وتأهيل وقدرات من يقدمها، كي تبلغ المنشأة الرياضية غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أي منشأة أن تخطط وتنظم وتيسر وتقييم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها، كما تختلف الهيئات

(1) - عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص96.

عن بعضها البعض من حيث المساحة والتجهيز مما يؤدي إلى إختلاف عدد العاملين بها، أي إختلاف في إدارة الموارد البشرية بكل منها، والتي تتضمن:

- الإختلافات الفردية بين العاملين.
- العمليات الإدارية المناسبة.
- نتائج جهود الهيئة.

والشكل رقم (11) يمثل نموذج لإدارة الموارد البشرية بالهيئات الرياضية.



المصدر : عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص94.

خلاصة:

إن تحقيق الفعالية في التسيير وإدارة المنشآت الرياضية يتوقف بدرجة كبيرة على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات العالمية الكبرى، وذلك بوضع وإتباع أسلوب إداري يعمل على تحريك وضبط إيقاعها بشكل متكامل فيه الأدوار وتضمن التسيير الجيد للمنشأة الرياضية والتنظيم المحكم لمختلف الأعمال المفروضة عليها كصيانة الوحدات والحفاظ والسهر على سلامتها وأمنها من أجل أهدافها وتحقيق الغاية من وجودها، أي تحقيقاً للأداء الإستراتيجي والأهداف المرسومة لها.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول :

منهجية الدراسة

وإجراءاتها الميدانية

تمهيد:

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث، سنحاول في هذا الجزء أن نحيط بالموضوع من جانبه التطبيقي وذلك بدراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضيات في الشلف والمركبات الجوية التابعة له، وفي هذا الفصل نقدم أهم الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة ومن ذلك وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك إعداد أداة الدراسة المستخدمة، والتأكد من صدقها وثباتها، مع تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، ومن ثم المعالجة الإحصائية لتحليل الدراسة من أجل الحصول على نتائج علمية وموضوعية.

1- المنهج العلمي المتبع:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده، وإثبات صحة الفرضيات المطروحة، قمنا بتقسيم البحث إلى جزئين، جزء نظري يعتمد على المنهج الوصفي لكونه من أحسن طرق البحث التي تتسم بالموضوعية، وجزء تطبيقي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المنشأة محل الدراسة.

والمنهج الوصفي هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية، ويمكن تعريفه بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها للوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث ... إلخ.¹

ويذهب آخرون إلى اعتبار المنهج الوصفي أحد أساليب البحث العلمي أو الطريقة العلمية في البحث ولذلك يسير الباحث وفق هذا الأسلوب على خطوات الطريقة العلمية نفسها التي تبدأ بتحديد المشكلة ثم فرض الفروض واختبار صحة الفروض والوصول إلى النتائج والتعميمات.²

2- مجتمع وعينة الدراسة :

2-1- مجتمع الدراسة :

إن مجتمع الدراسة يمثل الفئة التي يتم إقامة الدراسة التطبيقية عليها، وبناءً على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من الأفراد العاملين في ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف والمركبات الجوية التابعة، والذين يشغلون مناصب مختلفة في منشأة الدراسة من مستشار الرياضة إلى إطار إداري بحيث تمكنهم من الإجابة على فقرات الاستبانة قد وقع الاختيار على المركب، والبالغ عددهما حوالي

131

2-2- عينة الدراسة :

تعتبر خطوة اختيار العينة من الخطوات المنهجية المهمة التي تؤدي الدقة في اختيارها كعينة من أجل إعطاء مصداقية أكبر لنتائجها، لتكون لها دلالة علمية .

(1)- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، مصر، 2000، ص 59 .

(2)- ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس كابد عبد الحق، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1983، ص 189.

وتعرف العينة بأنها الوحدة المصغرة التي تمثل تمثيلاً حقيقياً لمجتمع البحث ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها⁽¹⁾، فالعينة الصحيحة هي التي تكون ممثلة للمجتمع الأصلي أحسن تمثيل بحيث تكون أشبه ما يمكن إلى المجتمع الأصلي .

وقد تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 50 فرد من إطارات وعمال إداريين، شكلت نسبة 41% من مجتمع الدراسة، ولقد تم توزيع الاستبيانات عليهم، بحيث تم استرجاع حوالي 42 إستبانة قابلة للمعالجة، أي ما نسبته 84% من العدد الإجمالي للاستبيانات المستردة ويوضح الجدول رقم (02) عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة .

الجدول رقم (02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات القابلة للدراسة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المملغة
50	42	47	5
100%	84%	94%	1%

المصدر: من إعداد الباحث

2-3- خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم 02 الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة من حيث مكان المركب، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية والوظيفة.

2-3-1- المركب:

إن الأفراد العاملين في الوحدات التابعة للمركب يمثلون الفئة السائدة في العينة بنسبة 71.4%، بينما تمثل النسبة الباقية (28,6%) الأفراد العاملين بمقر ديوان المركب.

2-3-2- الجنس:

إن ما نسبته 78,6% من أفراد العينة يمثلون فئة الذكور وهي الفئة السائدة، بينما تمثل الإناث بـ 21,4%، وهذا يشير إلى أن المركب يستقطب شريحة الذكور أكبر من الإناث وهذا راجع لطبيعة النشاط.

2-3-3- العمر:

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة، حيث بلغ عددهم (18) بنسبة (42,9%)، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارها ما بين 36 إلى 46 سنة حيث

(1)- محمد عبد المجيد، البحث العلمي والدراسات الإعلامية، علم الكتاب، القاهرة، 2004، ص 133.

بلغ عددهم (14) بنسبة (33,3%)، تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة، حيث بلغ عددهم (6) بنسبة مئوية (14,3%)، و في الأخير الفئة العمرية أكثر من 46 سنة، حيث بلغ عددهم (4) بنسبة مئوية (9,5%)، و عليه فإن أغلب موظفي المركب شباب.

الجدول رقم (03): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مكان المركب	ديوان المركب	12	28.6
	الوحدات التابعة لديوان المركب	30	71.4
الجنس	ذكر	33	78.6
	أنثى	9	21.4
العمر	أقل من 25 سنة	6	14.3
	من 25 إلى 35 سنة	18	42.9
	من 36 إلى 46 سنة	14	33.3
	أكثر من 46 سنة	4	9.5
المستوى التعليمي	ثانوي	14	33.3
	جامعي	18	42.9
	دراسات عليا	10	23.8
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	17	40.5
	من 5 إلى 10 سنوات	11	26.2
	من 11 إلى 21 سنة	9	21.4
	من 22 إلى 32 سنة	5	11.9
الوظيفة	مستشار الرياضة	20	47.6
	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية	4	9.5
	مربي للأنشطة البدنية والرياضية	6	14.3
	مهندس دولة في الإعلام الآلي	1	2.4
	مقتصد	1	2.4
	متصرف	1	2.4
	إطار إداري	9	21.9

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

2-3-4- المستوى التعليمي:

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذوو مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم (18) بنسبة مئوية (42,9%)، و هذا راجع إلى وعي المركب بتشغيل ذوي المهارات العلمية العالية، ثم تليها فئة الثانوي بنسبة (33,3%)، و كان أقل عدد من أفراد عينة الدراسة هم من دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة مئوية (23,80%)

2-3-5- الخبرة العملية:

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته (40,5%) من أفراد العينة لم تتجاوز سنوات عملهم في المركب 5 سنوات، تليها النسبة (26,2%) التي تمثل الأفراد الذين تتراوح سنوات عملهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، ثم تليها الفئة التي يتراوح سنوات عملهم من 11 إلى 21 سنة بنسبة (21,4%)، كما تبين أن أقل عدد أفراد عينة الدراسة كانت سنوات عملهم تتراوح بين 22 إلى 32 سنة، حيث بلغ عددهم (5) بنسبة مئوية (11,9%)، و هذا يشير إلى أن المركب يستفيد من المميزات المختلفة كل واحد حسب الخبرة العلمية.

2-3-6- الوظيفة:

من خلال الجدول يتضح لنا أغلبية أفراد العينة يشغلون وظيفة مستشار رياضي، حيث بلغ عددهم (20) بنسبة مئوية (47,6%)، و تليها فئة الأفراد الذين يشغلون وظيفة إطار إداري بنسبة (21,4%)، ومرئي للأنشطة البدنية والرياضية بنسبة (14,3%)، في حين بلغت نسبة فئة الأفراد الذين يشغلون وظيفة مرئي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية (9,5%)، كما يتضح أن أقل عدد من أفراد عينة الدراسة كانت من أصحاب المستويات الإدارية مهندس دولة في الإعلام الآلي، مقتصد ومتصرف حيث بلغ عددهم (1) لكل من الفئات الثلاث بنسبة مئوية (2,4%).

3- ضبط متغيرات الدراسة :

استنادا إلى إشكالية الدراسة والفرضيات الموضوعية ومن خلال الأهداف الموضوعية يتضح أن مشكلة الدراسة تتكون من متغيرين إثنين أحدهما مستقل والآخر تابع.

3-1- المتغير المستقل:

يسمى أحيانا بالمتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر⁽¹⁾.

(1)- محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص29.

وفي صدد بحثنا هذا فإن المتغير المستقل هو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

3-2- المتغير التابع:

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل سواء كان التأثير طردياً (كلما زادت قيمة المتغير المستقل تزيد قيمة المتغير التابع) أو عكسياً (كلما زادت قيمة المتغير المستقل تنقص قيمة المتغير التابع أو كلما انخفضت قيمة المتغير المستقل تزداد قيمة المتغير التابع) كما قد يكون ذلك التأثير ضعيفاً أو متوسطاً أو قوياً⁽¹⁾.

وفي هذا البحث لدينا، المتغير التابع هو الأداء في المنشآت الرياضية

4- مجالات الدراسة:

تم إجراء الدراسة على ثلاث ابعاد (مجالات) رئيسية وهي:

4-1- المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف والوحدات التابعة له، وذلك للتوافق بين طبيعة المنشأة وطبيعة أهداف الدراسة .

4-2- المجال الزمني:

لقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية ابتداء من شهر ديسمبر 2014 إلى غاية شهر ماي 2015، وهي فترة تشمل إجراء مقابلات كتهيئة للدراسة والإعداد المبدئي والنهائي الاستبانة ثم التوزيع النهائي للاستبانة.

4-3- المجال الموضوعي:

اهتمت هذه الدراسة على مدى توفر المنشآت الرياضية الجوارية على مقومات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ومدى تأثيره على أداء المركب من خلال التأثير على كفاءة المركب من جهة وفعالته من جهة أخرى، إضافة إلى تحليل مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للمركب وعناصره.

5- أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الطالب أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" نظرا لعدم توفر بيانات منشورة، إضافة إلى قلة المعلومات المحصل عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة والمعاينة الميدانية.

(1)- بوداود عبد اليمين، عطا الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية و الرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص139.

5-1- الملاحظة والمعاينة الميدانية:

تعتبر الملاحظة وسيلة يستخدمها الباحث لجمع المعلومات عن الموضوع المدروس ، " فهي مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع ، أو في الطبيعة ، بهدف إنشاء الواقعة العلمية ، وتكون الملاحظة علمية حيث تكون إشكالية " (1).

وقد تم الإعتماد على الملاحظة في بحثنا من خلال القيام بمجموعة من الزيارات إلى مختلف مصالح المركب المتعدد الرياضات بالشلف وملاحظة طريقة العمل بها ، وتسجيلها بشكل منتظم ، وقد ساهمت هذه الأداة بصورة عامة في إظهار طريقة تسيير وتنظيم المركب ، بالإضافة إلى بعض المقابلات مع المسيرين من أجل الاستفسار وجمع المعلومات حول بحثنا بشكل مفصل ومعرق.

5-2- الإستبيان :

هو من الأدوات الهامة والأكثر استخداما لجمع البيانات والحقائق والمعلومات التي تتعلق بالاتجاهات والآراء ومن ثم الحصول على النتائج الحقيقية والفعلية التي يطمح إليها الباحث .

يعرف الاستبيان بأنه " مجموعة الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد الإلكتروني أو يجري تسليمها باليد " (2).

تم صياغة استمارة استبيان تخدم طبيعة البحث والأهداف المراد تحقيقها وعرضها على خبراء متخصصين وأساتذة بمعهد التربية البدنية والرياضية لإبداء ملخصاتهم وآرائهم حول شمولية محاوره وكفاية فقرات كل محور فيه ومدى دقة ووضوح كل فقرة فيه .

وعلى ضوء آراء الخبراء تم ضبط استمارة الاستبيان النهائية والذي ضمت 45 عبارة، مقسمة على ثلاثة محاور لها علاقة بموضوع الدراسة .

تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى قسمين كما يلي :

5-2-1- القسم الأول: وهو عبارة عن بيانات شخصية لمجتمع الدراسة من خلال طرح (06) أسئلة والتي تتضمن (مكان العمل، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

5-2-2- القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة وهي كالتالي :

أ- المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ويتكون من الأبعاد التالية:

- البعد الأول : يدرس مؤشرات الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي ويتكون من (10) فقرات، بحيث يهدف البعد إلى معرفة مدى التزام المنشأة قيد الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي وتم التركيز على مجموعة من

(1) - صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، غنابه، 2003، ص29.

(2) - فوزي عبد الله العكسي، البحث العلمي، المناهج الإجراءات، مطبعة العين الحديثة، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص210.

العناصر تتمثل في طبيعة وضع الخطة الإستراتيجية، الرؤية ووضوح الأهداف، تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات ومدى توفر المركب على قاعدة بيانات.

- **البعد الثاني :** يدرس جانب التحليل والتصميم الوظيفي ويتكون من (03) فقرات، بحيث يهدف هذا البعد إلى مدى اهتمام إدارة المركب بالتحليل والتصميم الوظيفي من خلال درايتهم بعناصر التخطيط الاستراتيجي، ومدى وجود تصور واضح لعملية التحليل والتصميم.

- **البعد الثالث :** يدرس جانب الاستقطاب ويتكون من (03) فقرات، بحيث يهدف هذا البعد إلى تحديد مدى مشاركة المسؤولين في عملية استقطاب وتعين الموارد البشرية ومدى امتلاك هذه الأخيرة للمهارة والقدرة إضافة إلى تطبيق الاستقطاب عدالة.

- **البعد الرابع:** يدرس جانب التدريب (التكوين) يتكون من (03) فقرات ، بحيث يهدف إلى مدى اعتماد المركب على البرامج التدريبية الحديثة وعلى مدربين من خارج المركب، إضافة إلى مدى اشتمال الخطة على برنامجا مفصلا للموارد البشرية بالمركب.

- **البعد الخامس:** يدرس جانب الحوافز ويتكون من (03) فقرات، يهدف إلى اختبار موضوعية سياسة التحفيز بالمركب ومدى تبني إدارة المركب لنظام تحفيزي فعال يعمل على إنجاح عملية التخطيط.

- **البعد السادس :** يدرس جانب التقييم ويتكون من (03) فقرات، بحيث يهدف هذا البعد إلى اختبار مدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية المساعدة في عملية التقييم ومدى توفر معايير التقييم والرقابة، إضافة إلى هدف تقييم الدورات التدريبية قصد التحسين المستمر للأداء بالمركب.

ب- المحور الثاني : الأداء في المنشآت الرياضية ويتكون من البعدين التاليين:

- **البعد الأول :** يدرس جانب الكفاءة و يتكون من (10) فقرات، يهدف هذا البعد إلى تقييم كفاءة المركب من حيث: الفترة الزمنية لأداء المهام، تقليل تكلفة التشغيل بالمركب، السرعة في تنفيذ المهام وعدم وجود ضغوط العمل، المرونة وضرورة التقليل من الأخطاء أثناء العمل، التقليل من هدر المال العام، الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات، المشاركة في اتخاذ القرار،

- **البعد الثاني :** يدرس جانب الفعالية ويتكون من (10) فقرات، بحيث يهدف هذا البعد إلى تقييم فعالية الموظفين بالمركب من خلال: دورية وموضوعية وانتظام التقييم، مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين لغرض إعداد برنامج مستقبلي وتقديم الحوافز وحسن استخدام الموارد المتاحة وتوزيعها، إضافة إلى الحد العوامل السلبية المؤثرة على فعالية الأداء بالمركب، ومدى وجود تحسينات بعد عملية التقييم واستخدام إدارة المركب لأسلوب المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.

6- صدق أداة القياس: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

6-1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (الملحق رقم 01) بمراعاة تخصصاتهم من خلال إبداء آرائهم حول مدى وضوح صياغة العبارات، مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية المحور، إضافة إلى حذف أو إضافة أو تعديل العبارات، وكذلك إبراء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية، إلى جانب المقياس المستخدم في الاستبانة، واستنادا إلى الانتقادات والملاحظات والتوجيهات التي أوردتها المحكمون تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات مع البعض الآخر وتم استخلاص الاستبانة في صورتها النهائية.

6-2- ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمة المعامل لكل الاستبانة 0.90، وهي قيمة مرتفعة مما يدل على ثبات النتائج التي ستسفر عنها الاستبانة، كما أن معاملات "ألفا كرونباخ" لكل محور تتراوح بين 0.34 و 0.801 مما يدل على ثبات محاور الاستبانة إلى حد متوسط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات "ألفا كرونباخ" لمحاور الإستبانة

المعامل	عدد العبارات	المحور
0.754	10	مؤشرات التخطيط الاستراتيجي
0.34	3	التحليل والتصميم الوظيفي
0.385	3	الاستقطاب
0.638	3	التدريب
0.681	3	الحوافز
0.698	3	التقييم
0.789	10	جوانب الكفاءة
0.801	10	جوانب الفعالية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

7- المقاييس الإحصائية والاختبارات المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 20 (SPSS20)، وفيها يلي أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى البرنامج وتم اعتماد مقياس Likert الخماسي في الإجابات على فقرات الإستبانة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : مقياس ليكرت الخماسي .

درجة الموافقة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالب .

وتم تحديد طول خلايا مقياس Likert كآلاتي :

➤ إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين **1.00** و **1.80** فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة منخفضة جدا.

➤ إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين **1.81** و **2.60** فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة منخفضة.

➤ إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين **2.61-3.40** فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة متوسطة

➤ إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين **3.41** و **4.20** فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة مرتفعة.

➤ إذا انحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين **4.21** و **5.00** فإن درجة استجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة مرتفعة جدا.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص العينة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه العبارات.

- تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداء الدراسة.

- تم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة واستخدامه في ترتيب العبارات.

- تم حساب المتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة اتجاه المحاور الرئيسية .

- تم حساب الانحراف المعياري لاستخدامه لمعرفة التشتت في استجابات الأفراد لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

- تم حساب إحصائية "كا²" لاختبار حسن المطابقة بين نتائج العينة والمجتمع.

- تم استخدام اختبار "t" للتعرف على ما إذا كان الفرق في المتوسطات تعزى إلى المتغيرات الوسطية.

- تم استخدام تحليل التباين واختبار " F " للتعرف على ما إذا كانت الفروق في المتوسطات تعزى إلى المتغيرات الوسطية ذات الخيارات المتعددة.
- تم استخدام تحليل انحدار لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تم حساب معامل ارتباط لمعرفة قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تم حساب معامل التحديد لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على متغير التابع.

الفصل الثاني :

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد:

استنادا إلى الأدوات والإجراءات المستخدمة في الدراسة سيتم عرض وتحليل وتفسير مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال التعرف على استجابات أفراد العينة نحو مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعناصره إضافة إلى مكونات الأداء، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي المرجح واختبار كا² لحسن المطابقة.

إضافة إلى ذلك تم دراسة الاختلافات بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة وإمكانية إيعاز هذه الاختلافات إلى المتغيرات الوسيطة باستخدام اختباري "t" و "F" حسب كل حالة، كما تم استخدام تحليل الانحدار بنوعيه (البسيط والمتعدد) لتقدير علاقة تأثير المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة) على المتغير التابع مع حساب مختلف الاختبارات الإحصائية الضرورية إضافة إلى اختبار قوة الارتباط والتأثير.

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: تناول هذا الجزء استجابات الأفراد نحو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والأداء في ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما تم استخدام اختبار كا² لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

1-1- مؤشرات التخطيط الاستراتيجي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) ما يلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه مؤشرات التخطيط الإستراتيجي تنحصر بين 2.69 و 3.59 مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.
- وقعت العبارة رقم (1) القائلة: "تقوم الإدارة العليا بوضع خطة إستراتيجية شاملة لأنشطة المركب الرياضي (02/18)" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب (3.59) وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته (52.4%) من أفراد العينة يرون بأن إدارة المركب تقوم بوضع خطة استراتيجية شاملة وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب 0.70.

- وقعت العبارة رقم (7) القائلة: "هناك أهداف مكتوبة و واضحة و محددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات و الظروف المتاحة" على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب (3.57) وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته (59,5%) من أفراد العينة يرون أن لإدارة الموارد البشرية أهداف مكتوبة وواضحة و محددة تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة, و تشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,13).

- وقعت العبارة رقم (6) القائلة "إن الأهداف العامة للمركب واضحة عند العاملين " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,47) وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته (59,5%) من أفراد العينة يرون أن للمركب أهداف عامة وواضحة لدى العاملين, وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,29).

- وقعت العبارة رقم (4) القائلة "توجد بالمركب وحدة إدارية متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3,45). و بدرجة مرتفعة, حيث أن ما نسبته (54,7%) من أفراد العينة يرون بأن هناك وحدة إدارية بالمركب متخصصة في تخطيط الموارد البشرية، و تشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,19).

الجدول رقم (06): استجابات أفراد العينة حول مؤشرات التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة	
01	ت	0	19	18	4	3.5952	0.70051	24.857	0.000	1	مرتفعة	
	%	/	2.4	45.2	42.9							9.5
02	ت	6	15	7	2	2.6905	1.17884	15.619	0.000	9	متوسطة	
	%	14.3	35.7	16.7	4.8							
03	ت	5	10	15	3	3.0952	0.96061	26.333	0.000	8	متوسطة	
	%	2.4	19	47.6	23.8							
04	ت	4	11	15	8	3.4524	1.19353	10.619	0.031	4	مرتفعة	
	%	9.5	26.2	35.7	19							
05	ت	2	8	18	4	3.2857	1.15369	16.571	0.002	5	متوسطة	
	%	4.8	19	42.9	9.5							
06	ت	5	6	17	11	3.4762	1.29234	12.286	0.015	3	مرتفعة	
	%	11.9	14.3	40.5	21.4							
07	ت	4	12	17	8	3.5714	1.12927	19.190	0.001	2	مرتفعة	
	%	9.5	28.6	40.5	19							
08	ت	1	13	11	6	3.2381	1.19935	14.905	0.005	7	متوسطة	
	%	2.4	31.	26.2	14.3							
09	ت	2	8	18	4	3.2857	1.15369	16.571	0.002	5	متوسطة	
	%	4.8	19	42.9	9.5							
10	ت	6	15	7	2	2.6905	1.17884	15.619	0.000	9	متوسطة	
	%	14.3	35.7	16.7	4.8							
متوسطة	المتوسط الحسابي المرجح					3.23						

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS20

- وقعت العبارتان رقم (5) ورقم (9) القائلتان: "هناك رؤية واضحة للمركب الرياضي" و يهتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية "في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3,71) وبدرجة متوسطة لكل منهما بانحراف معياري 1.15 حيث أن ما نسبته 52.4% من أفراد العينة يرون بأن للمركب رؤية مستقبلية واضحة مع اهتمامه بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- وقعت العبارة رقم (8) القائلة: "يقوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بتحليل البيئتين الداخلية و الخارجية لتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.23 وبدرجة متوسطة، حيث أن مل نسبته 40.5% من أفراد العينة يرون بأن هناك اهتمام كبير بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- وقعت العبارة رقم (3) القائلة: "الإدارة العليا للمركب لديها الخبرة الكافية و المناسبة في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية" على الترتيب الثامن بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.09) وبدرجة متوسطة، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (0,96).
- وقعت العبارتان رقم (2) ورقم (10) القائلة: "يتم صياغة خطة إستراتيجية للموارد البشرية على ضوء الإستراتيجية العامة للمركب" و "يتوفر المركب على قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنه من معرفة المتوفر واحتياجاته من الموارد البشرية" على الترتيب التاسع والأخير بمتوسط حسابي (3,69) لكل منهما.
- أثبت اختبار كاي² أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لأن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%, حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع.

1-2- التحليل والتصميم الوظيفي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) ما يلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه التحليل و التصميم الوظيفي تنحصر بين (3,09 - 3,69), مما يعني أن إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.
- وقعت العبارة رقم (3) القائلة: "بناء على تحليل العمل يتم تحديد الاحتياطات من الموارد البشرية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,69) و بدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته (66,6%) من أفراد العينة يرون أنه يتم تحديد الاحتياطات من الموارد البشرية بناء على تحليل العمل, و تشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,02).

الجدول رقم (07): استجابات أفراد العينة حول التحليل والتصميم الوظيفي بالمركب

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة	
01	ت	7	7	7	4	3.0952	1.28423	11.810	0.019	3	متوسطة	
	%	16.7	16.7	16.7	9.5							
02	ت	3	5	13	5	3.2857	1.06578	15.619	0.004	2	متوسطة	
	%	7.1	11.9	38.1	11.9							
03	ت	2	3	9	20	3.6905	1.02382	24.429	0.000	1	مرتفعة	
	%	4.8	7.1	21.4	47.6							
متوسطة	المتوسط الحسابي المرجح					3.35						

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- وقعت العبارة رقم (2) القائلة: "يوجد لدي تصور واضح لعملية تحليل و تصميم العمل" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,28). وبدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (42,9%) من أفراد العينة يرون بأن هناك تصور واضح لعملية تحليل و تصميم العمل، و تشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,06).
- وقعت العبارة رقم (1) القائلة: "القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على إطلاع ودراية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمركب" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,09) وبدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (50%) من أفراد العينة يرون أن القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل بالمركب على إطلاع ودراية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,28).
- أثبت اختبار كا² أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات التحليل والتصميم الوظيفي لأن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%, حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع.

3-1- الاستقطاب:

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) ما يلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه الاستقطاب تنحصر بين (3,19-3,42), مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (08): استجابات أفراد العينة حول الاستقطاب بالمركب

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة	
01	ت	4	5	8	21	3.3810	1.12515	24.905	0.000	2	متوسطة	
	%	9.5	11.9	19.0	50.0							
02	ت	3	10	9	16	3.1905	1.13133	13.000	0.011	3	متوسطة	
	%	7.1	23.8	21.4	38.1							
03	ت	2	6	11	18	3.4286	1.03930	18.714	0.001	1	متوسطة	
	%	4.8	14.3	26.2	42.9							
متوسطة						3.33	المتوسط الحسابي المرجح					

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- وقعت العبارة رقم (3) القائلة: "تتبع إدارة المركب طرق عادلة للتوظيف وجذب الموارد البشرية الماهرة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,42) وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته (54,8%) من أفراد العينة يرون أن إدارة المركب تتبع طرق عادلة للتوظيف وجذب الموارد البشرية الماهرة، وتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,04).

- وقعت العبارة رقم (1) القائلة: "يشارك مسؤول الموارد البشرية مسؤولو المصالح في عملية الاستقطاب و التعيين" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,38). و بدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (59,5%) من أفراد العينة يرون أن مسؤولو المصالح لهم رأي في عملية الاستقطاب والتعيين، وتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,12).

- تليها العبارة رقم (2) القائلة: "تقوم إدارة المركب باستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارة و القدرة"، في الترتيب الثالث والأخير بمتوسط حسابي (3,19). و بدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (47,6%) من أفراد العينة يرون أن إدارة المركب تهدف إلى استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة، وتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,13).

- أثبت اختبار كاي² أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات الاستقطاب لأن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%، حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع.

1-4- التدريب:

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) ما يلي :

أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه التدريب تنحصر بين (2,97 - 3,71) مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (09): استجابات أفراد العينة حول التدريب بالمركب

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
01	0	6	7	22	7	3.714	0.91826	16.857	0.001	1	مرتفعة
	00	14.3	16.7	52.4	16.7						%
02	4	13	7	15	3	3.000	1.16870	13.714	0.008	2	مرتفعة
	9.5	31.0	16.7	35.7	7.1						%
03	2	12	16	9	3	2.9762	0.99971	16.810	0.002	3	متوسطة
	4.8	28.6	38.1	21.4	7.1						%
متوسطة						3.03					

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- وقعت العبارة رقم (1) القائلة : " تشمل الخطة العامة للمركب تخطيطا مفصلا للموارد البشرية (من حيث العدد، تقسيم المهام، التكوين و الترقية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,71). و بدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته (69,1%) من أفراد العينة يرون للمركب تخطيطا مفصلا للموارد البشرية من حيث العدد، تقسيم المهام، التكوين والترقية وهذا ما تشمله الخطة العامة، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (0,91).

- وقعت العبارة رقم (2) القائلة: "يعتمد المركب على برامج تدريبية حديثة لتحسين أداء العاملين" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,00)، و بدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (42,8%) من أفراد العينة يرون أن المركب يعتمد على برامج تدريبية حديثة لتحسين أداء العاملين، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,16).

- تليها العبارة رقم (3) القائلة : "يعتمد المركب على مدرين من خارج المركب لتحسين أداء العاملين", في الترتيب الثالث والأخير, بمتوسط حسابي (2,97). و بدرجة متوسطة, حيث أن ما نسبته (28,5%) فقط من أفراد العينة يرون بأن إدارة المركب تعتمد على مدرين من الخارج لتحسين أداء العاملين, و تشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (0,99).

- أثبت اختبار χ^2 أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات التدريب لأن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%, حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع.

1-5- الحوافز:

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) ما يلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه الحوافز تنحصر بين (3,04 - 3,30), مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (10) استجابات أفراد العينة حول الحوافز بالمركب

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة	
01	1	10	16	14	1	3.0952	0.87818	23.952	0.000	2	متوسطة	
	2.4	23.8	38.1	33.3	2.4						%	
02	5	9	10	15	3	3.0476	1.16770	10.381	0.034	3	متوسطة	
	11.9	21.4	23.8	35.7	7.1						%	
03	2	8	12	15	5	3.3095	1.07040	13.000	0.011	1	متوسطة	
	4.8	19.0	28.6	35.7	11.9						%	
متوسطة						3.15						المتوسط الحسابي المرجح

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- وقعت العبارة رقم (3) القائلة : "يرتبط نظام الحوافز المادية و المعنوية المعمول به في المركب مع نتائج عمليات تقييم الأداء", في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,30). و بدرجة متوسطة, حيث أن ما نسبته

(47,6%) من أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز المادية والمعنوية المطبق بالمركب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج عمليات تقييم الأداء و تشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,70).

- وحصلت العبارة رقم (1) القائلة : "تستند سياسة التحفيز بالمركب إلى أسس موضوعية" على الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,09). و بدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (35,7%) من أفراد العينة يرون أن سياسة التحفيز بالمركب تستند إلى أسس موضوعية وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (0,87).

- ووقعت العبارة رقم (2) القائلة : "لدى إدارة المركب نظام مكافآت و حوافز خاص لتحفيز العاملين على إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3,04). و بدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (42,8%) من أفراد العينة يرون أن إدارة المركب لديها نظام مكافآت و حوافز خاص لتحفيز العاملين يساعد على إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,16).

- أثبت اختبار كاي² أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات الحوافز لأن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%، حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع.

1-6- التقييم:

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) ما يلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه التقييم تنحصر بين (3,23 - 3,47)، مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

-وقعت العبارة رقم (1) القائلة: "تتوفر إدارة الموارد البشرية على إمكانيات مادية و بشرية تساعدها في عملية تقييم الأداء" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,47)، حيث أن 50% من أفراد العينة لديهم رأي إيجابي حول توفر إدارة الموارد البشرية على إمكانيات مادية و بشرية تساعدها في عملية تقييم الأداء، وتشتت هذه الآراء بانحراف معياري يقدر ب 1.08.

- ووقعت العبارة رقم (2) القائلة: "هناك العديد من المعايير المستخدمة في تقييم الأداء العاملين والرقابة عليهم بالمركب الرياضي" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,40)، وهو ما يدل على أن 50% من

أفراد العينة المدروسة يدعمون فكرة وجود العديد من المعايير المستخدمة في تقييم الأداء العاملين والرقابة عليهم بالمركب الرياضي، وتشتت هذه الآراء بانحراف معياري يقدر بـ 1.01.

الجدول رقم (11): استجابات أفراد العينة حول التقييم بالمركب

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
01	ت	2	13	16	5	3.4762	1.08736	26.571	0.000	1	مرتفعة
	%	4.8	31.0	38.1	11.9						
02	ت	0	11	15	6	3.4048	1.01356	3.905	0.272	2	متوسطة
	%	/	23.8	26.2	35.7						
03	ت	1	13	11	6	3.2381	1.07770	11.33	0.023	3	متوسطة
	%	2.4	26.2	31.0	26.2						
						3.36			المتوسط الحسابي المرجح		

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- كما حصلت العبارة رقم (3) القائلة: "يقوم المركب بتقييم الدورات التدريبية قصد التحسين المستمر"، على الترتيب الثالث والأخير بمتوسط حسابي (3,24)، حيث أن 40.5% من أفراد العينة يرون بأن هدف قيام المركب بتقييم الدورات التدريبية هو التحسين المستمر لأدائه، وتشتت هذه الآراء بانحراف معياري 1.07.

- أثبت اختبار كا² أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات التقييم لأن مستوى الدلالة للعبارتين 1 و 3 أقل من 5%، حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول هذه العبارات هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني

2-1- جوانب الكفاءة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) ما يلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه جوانب الكفاءة تنحصر بين (2,64)- (3,76)، مما يعني أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (12): استجابات أفراد العينة حول جوانب الكفاءة بالمركب

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
01	ت	1	13	18	5	3.5000	0.94353	22.762	0.000	3	مرتفعة
	%	2.4	31.0	42.9	11.9						
02	ت	2	14	13	12	3.7619	1.05483	19.190	0.001	1	مرتفعة
	%	4.8	33.3	31.0	28.6						
03	ت	6	14	15	3	3.1190	1.15193	15.381	0.004	8	متوسطة
	%	14.3	33.3	35.7	7.1						
04	ت	2	14	14	7	3.4524	1.06387	13.952	0.007	5	مرتفعة
	%	4.8	33.3	33.3	16.7						
05	ت	3	15	11	9	3.4524	1.15193	11.810	0.019	5	مرتفعة
	%	7.1	35.7	26.2	21.4						
06	ت	2	8	18	4	3.2857	1.08843	18.476	0.001	6	متوسطة
	%	4.8	19.0	42.9	9.5						
07	ت	1	12	17	7	3.5714	0.99125	18.476	0.001	2	مرتفعة
	%	2.4	28.6	40.5	16.7						
08	ت	6	12	7	2	2.6405	1.07040	12.524	0.014	9	متوسطة
	%	14.3	35.7	16.7	4.8						
09	ت	3	18	10	6	3.2619	1.08334	16.810	0.002	7	متوسطة
	%	7.1	42.9	23.8	14.3						
10	ت	0	11	18	5	3.4762	0.94322	8.857	0.031	4	مرتفعة
	%	00	26.2	42.9	11.9						
متوسطة	المتوسط الحسابي المرجح					3.35					

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- وقعت العبارة رقم (2) القائلة : "يقوم الموظفون بأداء مهامهم في فترات زمنية محددة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,76) و بدرجة مرتفعة, حيث أن ما نسبته (59,6%) من أفراد العينة يرون بأن الموظفون يقومون بأداء مهامهم في فترات زمنية محددة, و تشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,05).
- كما وقعت العبارة (7) القائلة : "يستغل الموظفون في المركب الأجهزة والمعدات بشكل جيد وفعال" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,57). و بدرجة مرتفعة, حيث أن ما نسبته (57,2%) من أفراد العينة يرون بأن الموظفون في المركب يشغلون الأجهزة و المعدات المتاحة للمركب , و تشتت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (0,99).

- وحصلت العبارة رقم (1) القائلة : "يعتبر مستوى أداء الموظفين في المركب جيدا" على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,50) وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته (54,8%) من أفراد العينة يرون بأن أداء الموظفين على مستوى المركب جيد، و تشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (0,94).
- وقعت العبارة رقم (10) القائلة : "يتطلع الموظف باستمرار إلى التقليل من الأخطاء المرتكبة من قبله أثناء العمل" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3,48) وبدرجة مرتفعة حيث أن ما نسبته (54,8%) من أفراد العينة يرون بأن الموظف يتطلع باستمرار إلى الأخطاء المرتكبة أثناء أداء عمله من أجل التقليل منها، وتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (0,94).
- وحصلت العبارتان رقم (4) و رقم (5) القائلتان: "يستجيب الموظفون بسرعة, في تنفيذ مهامهم" و"يتميز الموظفون بالمرونة التي تساعدهم على تخطي معوقات العمل" على التوالي على الرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3,45)، حيث أن 50% من أفراد العينة يرون بأن الموظفون لهم سرعة الاستجابة في تنفيذ مهامهم، في أن 47.6% من أفراد العينة يرون بأن الموظفون يتميزون بالمرونة التي تساعدهم على تخطي معوقات العمل.
- بينما وقعت العبارة رقم (6) القائلة : "يعمل الموظفون على التقليل من هدر الموارد المالية و المادية (الكهرباء,الماء,...)" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3,28) وبدرجة متوسطة حيث أن ما نسبته (52,4%) من أفراد العينة يرون بأن الموظفون يعملون على التقليل من هدر الموارد المالية والمادية (الكهرباء, الماء ...) وتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,08).
- تليها العبارة رقم (9) القائلة : "يشارك الموظفون بالمركب في عملية اتخاذ القرارات على مستواهم الذين ينتمون إليه" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (3,26) وبدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (38,1%) من أفراد العينة يرون بأن الموظفون في المركب يشاركون في عملية اتخاذ القرارات على مستواهم الذين ينتمون إليه، وتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,08).
- وقعت العبارة رقم (3) القائلة: "يعمل الموظفون على تقليل تكلفة التشغيل في المركب" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (3,12) وبدرجة متوسطة حيث أن ما نسبته (42,8%) من أفراد العينة يرون بأن الموظفون يعملون في المركب على تقليل تكلفة التشغيل، وتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,15).
- تليها العبارة رقم (8) القائلة : "يعاني الموظفون داخل المركب من مشكل ضغط العمل" في الرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2,69) وبدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (21,5%) من أفراد العينة يرون بأن الموظفون داخل المركب يعانون من مشكل ضغط العمل، وتشنت الآراء بانحراف معياري يقدر ب (1,07).

- أثبت اختبار كاي² أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات جوانب الكفاءة بالمركب لأن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%، حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع.

2-2- جوانب الفعالية:

الجدول رقم (13): استجابات أفراد العينة حول جوانب الفعالية بالمركب

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
01	ت	4	10	16	3	3.1190	1.13056	13.000	0.011	7	متوسطة
	%	9.5	21.4	23.8	7.1						
02	ت	2	12	16	4	3.2857	1.04264	15.619	0.004	5	متوسطة
	%	4.8	19.0	28.6	9.5						
03	ت	5	5	15	5	3.1667	1.16696	10.857	0.028	6	متوسطة
	%	11.9	11.9	35.7	11.9						
04	ت	4	12	10	2	2.9524	1.10326	12.762	0.012	9	متوسطة
	%	9.5	28.6	23.8	4.8						
05	ت	2	12	11	3	3.0952	1.05483	14.429	0.006	8	متوسطة
	%	4.8	28.6	26.2	7.1						
06	ت	5	12	10	2	2.8810	1.13056	10.619	0.031	10	متوسطة
	%	11.9	28.6	23.8	4.8						
07	ت	2	5	11	4	2.8810	1.13056	10.619	0.031	3	مرتفعة
	%	4.8	11.9	26.2	9.5						
08	ت	2	3	15	6	3.5000	0.99388	21.095	0.000	2	مرتفعة
	%	4.8	7.1	35.7	14.3						
09	ت	3	4	15	6	3.3571	1.05510	17.524	0.002	4	مرتفعة
	%	7.1	9.5	35.7	11.9						
10	ت	2	4	9	10	3.6905	1.09295	16.333	0.003	1	مرتفعة
	%	4.8	9.5	21.4	23.8						
المتوسط الحسابي المرجح						3.24					
متوسطة											

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) ما يلي :

- أن جميع المتوسطات الحسابية من استجابات أفراد العينة تجاه جوانب الفعالية تنحصر بين (2,88) - (3,69), مما يعني أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

- وقعت العبارة رقم (10) القائلة: "تمت عملية الرقابة بالمركب من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مسبقاً" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,69) وبدرجة مرتفعة حيث أن ما نسبته (64,3%) من أفراد العينة يرون أن عملية الرقابة في المركب تتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مسبقاً، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,09).

- وقعت العبارة رقم (8) القائلة: "تساهم نتائج تقييم الأداء في الحد من السلبيات المؤثرة على مناخ العمل بالمركب" على الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,5) وبدرجة مرتفعة حيث أن ما نسبته (52,4%) من أفراد العينة يرون بأن نتائج تقييم الأداء تساهم في الحد من السلبيات المؤثرة على مناخ العمل بالمركب، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (0,99).

- تليها العبارة رقم (7) القائلة: "يهتم المركب بنتائج التقييم للاستفادة من الموارد المتاحة وحسن استخدامها وتوزيعها" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,45) وبدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته (57,1%) من أفراد العينة يرون بأن المركب يهتم بنتائج التقييم للاستفادة من الموارد المتاحة وحسن استخدامها وتوزيعها، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (0,99).

- كما حصلت العبارة رقم (9) القائلة: "هناك تحسينات واضحة في الأداء من قبل الأفراد عقب كل تقييم" على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,35) و بدرجة مرتفعة، حيث أن ما نسبته (47,6%) من أفراد العينة يرون أن عقب كل تقييم للأفراد هناك تحسينات واضحة في الأداء، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,05).

- تليها العبارة رقم (2) القائلة: "يقوم المركب باستخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,28) و بدرجة متوسطة حيث أن ما نسبته (47,6%) من أفراد العينة يرون أن تقييم الأداء في المركب يقوم على استخدام معايير موضوعية وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,04).

- وقعت العبارة رقم (3) القائلة: "يقوم المركب بمناقشة نتائج تقييم الأداء بصفة منتظمة" في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,16) و بدرجة متوسطة حيث أن ما نسبته (40,50%) من أفراد العينة يرون أن المركب يقوم بمناقشة نتائج تقييم الأداء بصفة منتظمة، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,16).

- كما وقعت العبارة رقم (1) القائلة: "تقوم إدارة المركب بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري" على الرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,11) و بدرجة متوسطة، حيث أن ما نسبته (45,2%) من أفراد العينة يرون أن إدارة المركب تقوم بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,13).

-تليها العبارة رقم (5) القائلة: "يتميز الموظفون بالمرونة التي تساعدهم على تخطي معوقات العمل" على الرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (3,09) وبدرجة متوسطة حيث أن ما نسبته (40,4%) من أفراد العينة يرون أن لإعداد برامج التدريب اللازمة مستقبلياً يهتم المركب بنتائج تقييم الأداء، وتشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,05).

- ووقعت العبارة رقم (4) القائلة: "يقوم المركب بمناقشة نتائج الأداء مع كافة الموظفين" في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2,95) و بدرجة متوسطة حيث أن ما نسبته (38,1%) من أفراد العينة يرون أن المركب يقوم بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع كافة الموظفين، وتشتت لآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,10).

- كما وصلت العبارة رقم (6) القائلة: "يهتم المركب بنتائج تقييم الأداء لغرض تقديم الحوافز بأنواعها" على الرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2,88) وبدرجة متوسطة حيث أن ما نسبته (35,8%) من أفراد العينة يرون أن المركب يقدم الحوافز بأنواعها بناءً على نتائج تقييم الأداء، و تشتت الآراء بانحراف معياري يقدر بـ (1,13).

- أثبت اختبار χ^2 أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول عبارات جوانب الفعالية بالمركب لأن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 5%، حيث أن الاختلافات في استجابات أفراد العينة هي نفسها الاختلافات في استجابات أفراد المجتمع.

3- استجابة أفراد العينة لعناصر التخطيط الاستراتيجي استناداً إلى المتغيرات الوسيطة:

يهدف هذا الجزء إلى اختبار مدى مساهمة المتغيرات الوسيطة (البيانات الأولية) في اختلاف استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة، حيث سيتم استخدام اختبارين رئيسيين يتمثلان في اختبار "t" واختبار "F" كالآتي:

3-1- اختبار t لوجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير مكان العمل:

استناداً إلى الجدول رقم (14) الذي يوضح اختبار t لوجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء التي يمكن أن تعزى إلى متغير مكان العمل.

الجدول رقم (14): اختبار t لوجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير مكان العمل

إختبار t		إختبار LEVENE لتجانس التباين			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الوسيط	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية t	مستوى الدلالة	F				
0.872	40	0.162			0.662	3.66	ديوان المركب	مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
0.88	18	0.153	0.926	0.009	0.577	3.63	الوحدات التابعة لديوان المركب	
0.175	40	1.38-	0.56	0.345	0.528	3.10	ديوان المركب	عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
0.174	21	1.41-			0.549	3.36	الوحدات التابعة لديوان المركب	
0.603	40	0.524	0.261	1.302	0.485	3.37	ديوان المركب	تقييم أداء التخطيط الإستراتيجي لموارد البشرية
0.575	24	0.568			0.584	3.27	الوحدات التابعة لديوان المركب	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- يثبت اختبار LEVENE أن تباين استجابات الأفراد حول عبارات محاور الدراسة متجانس نظرا لأن احتمال إحصائية F أكبر من 0.05 للمتغيرات الثلاث وبالتالي سوف يتم استخدام اختبار t في حالة التباين المتجانس.

- بالنظر إلى احتمال إحصائية t في حالة التباين المتجانس يلاحظ أنه يقدر بـ 0.872 و 0.175 و 0.603 للمتغيرات الثلاثة على التوالي وبالتالي فإن استجابة افراد العينة المدروسة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء لا تعزى إلى متغير مكان العمل.

3-2- إختبار t لوجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الجنس:

استنادا إلى الجدول رقم 15 الذي يوضح اختبار t لوجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء التي يمكن أن تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (15): اختبار t لوجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الجنس

المتغير	المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار LEVENE لتجانس التباين			إختبار t		
				طبيعة التباين	F	مستوى الدلالة	إحصائية t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	ذكر	3.6	0.568	تباين متجانس	0.776	0.384	0.89-	40	0.378
	أز ثي	6.8	0.696	تباين غير متجانس			0.79-	11	
عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	ذكر	3.27	0.563	تباين متجانس	0.306	0.583	0.36-	40	0.720
	أز ثي	3.34	0.524	تباين غير متجانس			0.37-	13	
تقييم أداء التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية	ذكر	3.27	0.601	تباين متجانس	6.068	0.018	0.58-	40	0.562
	أز ثي	3.40	0.334	تباين غير متجانس			0.80-	24	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- يثبت اختبار LEVENE أن تباين استجابات الأفراد حول عبارات محوري مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متجانس نظرا لأن احتمال إحصائية F أكبر من 0.05 للمتغيرين وبالتالي سوف يتم استخدام اختبار t في حالة التباين المتجانس، أما تباين استجابات الأفراد حول عبارات محور تقييم الأداء فهو غير متجانس نظرا لأن احتمال إحصائية F أقل من 0.05 للمتغير وبالتالي سوف يتم استخدام اختبار t في حالة التباين غير المتجانس.

- بالنظر إلى احتمال إحصائية t في حالة التباين المتجانس بالنسبة لمتغيري مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعناصر التخطيط الاستراتيجي وفي حالة التباين غير المتجانس بالنسبة لمتغير تقييم الأداء يلاحظ أنه يقدر بـ 0.378 و 0.72 و 0.43 للمتغيرات الثلاثة على التوالي وبالتالي فإن استجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات كل من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء لا تعزى إلى متغير الجنس.

3-3- تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير العمر:

يمثل الجدول رقم (16) تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في متوسطات مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء وإمكانية إيعاز اختلافاتها إلى متغير العمر.

الجدول رقم (16): تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	مستوى الدلالة
مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	بين المحاور	0.784	6	0.131	0.333	0.91
	داخل المحاور	13.739	35	0.393		
	المجموع	14.523	41			
عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	بين المحاور	2.441	6	0.704	1.432	0.231
	داخل المحاور	9.947	35	0.284		
	المجموع	12.388	41			
تقييم أداء التخطيط الإستراتيجي لموارد البشرية	بين المحاور	1.79	6	0.298	0.968	0.461
	داخل المحاور	10.782	35	0.308		
	المجموع	12.572	41			

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

يلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول محاور مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء تعزى إلى متغير العمر نظرا لأن قيمة F المحسوبة أقل من F الجدولية وهو ما تبرره مستويات الدلالة (0.91 و 0.231 و 0.461) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05).

3-4- تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير المستوى التعليمي:

يمثل الجدول رقم 17 تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في متوسطات مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء وإمكانية إيعاز اختلافاتها إلى متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (17): تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	مستوى الدلالة
مؤشرات التخطيط	بين المحاور	0.672	3	0.224	0.615	0.61

		0.364	38	13.851	داخل المحاور	الإستراتيجي للموارد البشرية
			41	14.523	المجموع	
0.425	0.974	0.295	3	0.885	بين المحاور	عناصر التخطيط
		0.303	38	11.503	داخل المحاور	الإستراتيجي للموارد البشرية
			41	12.388	المجموع	
0.587	0.652	0.205	3	0.615	بين المحاور	تقييم أداء التخطيط
		0.315	38	11.957	داخل المحاور	الإستراتيجي لموارد البشرية
			41	12.573	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

يلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول محاور مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء تعزى إلى متغير العمر نظرا لأن قيمة F المحسوبة أقل من F الجدولية وهو ما تبرره مستويات الدلالة (0.61 و 0.425 و 0.587) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05).

3-5- تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الخبرة:

يمثل الجدول رقم 18 تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في متوسطات مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء وإمكانية إعزاز اختلافاتها إلى متغير الخبرة.

الجدول رقم (18): تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	مستوى الدلالة
مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	بين المحاور	0.087	2	0.043	0.117	0.89

		0.37	39	14.436	داخل المحاور	
			41	14.523	المجموع	
0.072	2.819	0.782	2	1.565	بين المحاور	عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
		0.278	39	10.823	داخل المحاور	
			41	12.388	المجموع	
0.585	0.544	0.17	2	0.341	بين المحاور	تقييم أداء التخطيط الإستراتيجي لموارد البشرية
		0.314	39	12.231	داخل المحاور	
			41	12.572	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

يلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول محاور مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء تعزى إلى متغير العمر نظرا لأن قيمة F المحسوبة أقل من F الجدولية وهو ما تبرره مستويات الدلالة (0.89 و 0.072 و 0.585) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05).

3-6- تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الوظيفة:

يمثل الجدول رقم 19 تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في متوسطات مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء وإمكانية إعجاز اختلافاتها إلى متغير الوظيفة.

الجدول رقم (19): تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود فروق في المتوسطات تعزى إلى متغير الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	f	مستوى الدلالة
مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	بين المحاور	0.829	3	0.276	0.767	0.52

		0.36	38	13.694	داخل المحاور	
			41	14.523	المجموع	
0.024	3.532	0.90	3	2.701	بين المحاور	عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
		0.255	38	9.687	داخل المحاور	
			41	12.388	المجموع	
0.28	1.327	0.397	3	1.192	بين المحاور	تقييم أداء التخطيط الإستراتيجي لموارد البشرية
		0.299	38	11.38	داخل المحاور	
			41	12.572	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

يلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول محاور مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتقييم الأداء تعزى إلى متغير الوظيفة نظرا لأن قيمة F المحسوبة أقل من F الجدولية وهو ما تبرره مستويات الدلالة (0.52 و 0.28) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05)، غير أن الفروق في استجابات الأفراد حول عبارات محور عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعزى إلى متغير الوظيفة نظرا لأن مستوى الدلالة لاختبار F يساوي 0.024 وهو أقل من 0.05.

4- أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على الأداء:

من خلال تقدير نماذج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء مركب 18 فيفري، المتمثلة في جوانب الكفاءة وجوانب الفعالية حصلنا على النتائج التالية:

4-1- أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على أداء المركب: نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على أداء المركب

نتائج الانحدار					الأداء	المتغير التابع: أداء المركب
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t	القيمة		
0.333	0.111	4.999**	4.248***	2.174	الثابت	المتغير المستقل مؤشرات التخطيط الاستراتيجي
			2.236**	0.31	المعامل	

***، ** و * : معنوي عند 1%، 5% و 10%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- هنا تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المركب، حيث أنه كلما ارتفعت مؤشرات التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى زيادة أداء المركب.

- إحصائية F تثبت المعنوية الكلية لمعاملات النموذج المقدر نظرا لأن القيمة المحسوبة (4.999) أكبر من القيمة الجدولة عند مستوى 5% (الاحتمال 0.031 أقل من 0.05).
 - مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في الأداء بدرجة 11.1% وهي درجة تأثير ضعيفة أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.
 - درجة الارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وأداء المركب تقدر بـ 33.3% وهي درجة ارتباط ضعيفة.
 - التباينات الحاصلة في متغير أداء المركب تقدر بـ 12.572 حيث أن 1.397 من هذه القيمة مصدره المتغير المستقل (مؤشرات التخطيط الاستراتيجي)، أما الباقي (11.175) مصدره البواقي (العوامل الأخرى) وهذا ما يثبت ضعف تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على أداء المركب.
- 4-2- أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على كفاءة المركب:** نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على كفاءة المركب

نتائج الانحدار			القيمة	قيمة t	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع: كفاءة المركب
الكفاءة		الثابت						
		2.257	3.374***	3.362*	0.084	0.290	المتغير المستقل مؤشرات التخطيط الاستراتيجي	
		0.302	1.914*					

***، ** و * : معنوي عند 1%، 5% و 10%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- هنا تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي على جوانب الكفاءة في المركب عند مستوى دلالة 10% نظرا لأن احتمال إحصائية t أقل من 0.1، حيث أنه كلما ارتفعت مؤشرات التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى زيادة كفاءة المركب.
- إحصائية F تثبت المعنوية الكلية لمعاملات النموذج المقدر نظرا لأن القيمة الجدولة (3.362) أكبر من القيمة المحسوبة عند مستوى 10% (الاحتمال 0.062 أقل من 0.1).
- مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في الكفاءة بدرجة 8.4% وهي درجة تأثير ضعيفة أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.
- درجة الارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المركب تقدر بـ 29% وهي درجة ارتباط ضعيفة.

- التباينات الحاصلة في متغير كفاءة المركب تقدر بـ 15.803 حيث أن 1.325 من هذه القيمة مصدره المتغير المستقل (مؤشرات التخطيط الاستراتيجي)، أما الباقي (14.478) مصدره البواقي (العوامل الأخرى) وهذا ما يثبت ضعف تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على كفاءة المركب.

3-4- أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على فعالية المركب: نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على فعالية المركب

نتائج الانحدار				الفعالية	المتغير التابع: كفاءة المركب
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t		
0.293	0.086	3.765*	3.456***	2.091	الثابت
			1.94*	0.318	المعامل
***، ** و * معنوي عند 1%، 5% و 10%					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- هنا تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي على جوانب الفعالية في المركب عند مستوى دلالة 10% نظرا لأن احتمال إحصائية t يساوي 0.059 وهو أقل من 0.1، حيث أنه كلما ارتفعت مؤشرات التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى زيادة فعالية المركب.

- إحصائية F تثبت المعنوية الكلية لمعاملات النموذج المقدر عند مستوى 10% نظرا لأن القيمة المحدولة (3.362) أكبر من القيمة المحسوبة (الاحتمال 0.062 أقل من 0.1).

- مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في الفعالية بدرجة 8.6% وهي درجة تأثير ضعيفة أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

- درجة الارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وفعالية المركب تقدر بـ 29.3% وهي درجة ارتباط ضعيفة.

- التباينات الحاصلة في متغير فعالية المركب تقدر بـ 17.085 حيث أن 1.47 من هذه القيمة مصدره المتغير المستقل (مؤشرات التخطيط الاستراتيجي)، أما الباقي (15.615) مصدره البواقي (العوامل الأخرى) وهذا ما يثبت ضعف تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على فعالية المركب.

5- أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء:

خلال تقدير نماذج أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء مركب 18 فيفري، حصلنا على النتائج التالية:

1-5- أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المركب: نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المركب

نتائج الانحدار				الأداء	المتغير التابع: أداء المركب
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t		
0.504	0.254	13.599***	2.683**	1.40	الثابت
			3.688***	0.549	المعامل
المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية					
***، ** و * : معنوي عند 1%، 5% و 10%					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- هنا تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء في المركب، حيث أنه كلما ارتفع مستوى التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى زيادة أداء المركب.
 - إحصائية F تثبت المعنوية الكلية لمعاملات النموذج المقدر نظرا لأن القيمة المحسوبة (13.599) أكبر من القيمة الجدولة عند مستوى 5% (الاحتمال 0.001 أقل من 0.05).
 - مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في الأداء بدرجة 25.4% وهي درجة تأثير ضعيفة أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.
 - درجة الارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وأداء المركب تقدر بـ 50.4% وهي درجة ارتباط متوسطة.
 - التباينات الحاصلة في متغير أداء المركب تقدر بـ 12.572 حيث أن 3.19 من هذه القيمة مصدره المتغير المستقل (مؤشرات التخطيط الاستراتيجي)، أما الباقي (9.382) مصدره البواقي (العوامل الأخرى) وهذا ما يثبت ضعف تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي على أداء المركب.
- 2-5- أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المركب:** نتائج التقدير موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المركب.

معامل الارتباط		معامل التحديد المعدل	قيمة F	قيمة t	القيمة	نتائج الانحدار	المتغير التابع	أداء المركب	المتغيرات المستقلة
0.708	0.432	7.236***		4.443***	1.966		الثابت		
				-2.335**	-0.294		التحليل والتصميم الوظيفي		
				2.379**	0.299		الاستقطاب		
				0.943	0.107		التدريب		
				0.588	0.076		الحوافز		
				1.914*	0.221		التقييم		
***، ** و * : معنوي عند 1%، 5% و 10%									

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS20

- وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للتحليل والتصميم الوظيفي على جوانب الكفاءة في المركب عند مستوى دلالة 5% نظرا لأن احتمال إحصائية t يساوي 0.025 وهو أقل من 0.05، حيث أنه كلما ارتفع مستوى التحليل والتصميم الوظيفي أدى ذلك إلى انخفاض أداء المركب الرياضي.
- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الأداء في المركب عند مستوى دلالة 5% نظرا لأن احتمال إحصائية t يساوي 0.023 وهو أقل من 0.05، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الاستقطاب أدى ذلك إلى زيادة أداء المركب الرياضي.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء في المركب عند مستويات الدلالة الثلاثة نظرا لأن احتمال إحصائية t يساوي 0.352 وهو أكبر من 0.1.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء في المركب عند مستويات الدلالة الثلاثة نظرا لأن احتمال إحصائية t يساوي 0.56 وهو أكبر من 0.1.
- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للتقييم على الأداء في المركب عند مستوى دلالة 10% نظرا لأن احتمال إحصائية t يساوي 0.064 وهو أقل من 0.1، حيث أنه كلما ارتفع مستوى التقييم أدى ذلك إلى زيادة أداء المركب الرياضي.
- إحصائية F تثبت المعنوية الكلية لمعاملات النموذج المقدر نظرا لأن القيمة الجدولة (7.236) أكبر من القيمة المحسوبة عند مستويات المعنوية الثلاث (الاحتمال 0.000).
- عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المركب تؤثر في أداء المركب بدرجة 43.2% وهي نسبة تأثير متوسطة.

- درجة الارتباط بين عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء المركب تقدر بـ 70.8% وهي درجة ارتباط متوسطة.

- التباينات الحاصلة في متغير أداء المركب تقدر بـ 12.572 حيث أن 6.302 من هذه القيمة مصدره المتغيرات المستقلة (عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)، أما الباقي (6.27) مصدره البواقي (العوامل الأخرى) وهذا ما يثبت التأثير المتوسط لعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المركب.

6- إختبار الفرضيات:

6-1-الفرضية الأولى (الرئيسية): "يوجد تخطيط إستراتيجي للموارد البشرية في المركب الرياضي بمستوى متوسط " حيث تم قبول الفرضية نظرا لوقوع المتوسط الحسابي المرجح لعناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مجال درجة التبني المتوسطة.

6-2-الفرضية الثانية (الرئيسية): "يعد أداء المركب الرياضي أداء متوسطا" حيث تم قبول الفرضية نظرا لأن المتوسط الحسابي المرجح لعنصري الأداء (الكفاءة والفعالية) واقع في مجال درجة التبني المتوسطة.

6-3-الفرضية الثالثة (الرئيسية): "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء المركب الرياضي" حيث تم قبول الفرضية نظرا لأن معامل متغير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية دال إحصائيا وهذا باستخدام اختبار t (احتمال إحصائية t أقل من مستوى الدالة 0.05)

6-3-1-الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لتحليل والتصميم الوظيفي في رفع أداء المركب الرياضي "اختيار تم قبول الفرضية نظرا لأن معامل متغير التحليل والتصميم الوظيفي دال إحصائيا (احتمال إحصائية t يساوي 0.025 وهو أقل من 0.05) غير أن هذا التأثير عكسي .

6-3-2-الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للاستقطاب في رفع أداء المركب الرياضي " حيث تم قبول الفرضية نظرا لأن العامل متغير الاستقطاب دال إحصائيا (احتمال إحصائية t يساوي 0.023 وهذا اقل من 0.05) والتأثير إيجابي .

3-3-6- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتدريب في رفع أداء المركب الرياضي " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن معامل متغير التدريب غير دال إحصائيا (احتمال إحصائية t يساوي 0.352 وهو أكبر من 0.05).

4-3-6- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للحوافز في رفع أداء المركب الرياضي " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن معامل متغير الحوافز غير دال إحصائيا (احتمال إحصائية t يساوي 0.56 وهو أكبر من 0.05).

5-3-6- الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتقييم في رفع أداء المركب الرياضي " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن معامل متغير التقييم غير دال إحصائيا (احتمال إحصائية t يساوي 0.064 وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05)

4-6- الفرضية الرئيسية الرابعة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات الأفراد حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية" بدورها تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية :

1-4-6- الفرضية الفرعية الأولى: "مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بدورها تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1-1-4-6- الفرضية الفرعية الأولى: " مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المكان " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.253 وهو أكبر من 0.05)

2-1-4-6- الفرضية الفرعية الثانية " مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الجنس. " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.253 وهو أكبر من 0.05).

3-1-4-6- الفرضية الفرعية الثالثة " مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية العمر. " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.91 وهو أكبر من 0.05).

4-1-4-6- الفرضية الفرعية الرابعة مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المستوى التعليمي. " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.61 وهو أكبر من 0.05).

5-1-4-6- الفرضية الفرعية الخامسة مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الخبرة العلمية. " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.89 وهو أكبر من 0.05).

6-1-4-6- الفرضية الفرعية السادسة مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الوظيفة. " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.52 وهو أكبر من 0.05).

2-4-6- الفرضية الفرعية الثانية " عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية :

1-2-4-6- الفرضية الفرعية الأولى : "عناصر التخطيط الإستراتيجي مكان العمل " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.346 وهو أكبر من 0.05)

2-2-4-6- الفرضية الفرعية الثانية : "عناصر التخطيط الإستراتيجي الجنس " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.72 وهو أكبر من 0.05)

3-2-4-6- الفرضية الفرعية الثالثة : "عناصر التخطيط الإستراتيجي العمر " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.231 وهو أكبر من 0.05)

4-2-4-6- الفرضية الفرعية الرابعة : "عناصر التخطيط الإستراتيجي للمستوى التعليمي " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.415 وهو أكبر من 0.05).

6-4-2-5- الفرضية الفرعية الخامسة : "عناصر التخطيط الإستراتيجي الخبرة العلمية " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.072 وهو أكبر من 0.05).

6-4-2-6- الفرضية الفرعية السادسة: "عناصر التخطيط الإستراتيجي الوظيفة " حيث تم قبول الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.024 وهو أقل من 0.05).

6-4-3- الفرضية الفرعية الرابعة : "عناصر التخطيط الإستراتيجي للمستوى التعليمي " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.231 وهو أكبر من 0.05).

6-4-3- الفرضية الفرعية الثالثة " الأداء في المركب الرياضي للمتغيرات الوسطية وتنقسم إلى الفرضيات التالية :

6-4-3-1- الفرضية الفرعية الأولى : " الأداء في المركب الرياضي حسب المكان " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار t غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.235 وهو أكبر من 0.05).

6-4-3-2- الفرضية الفرعية الثانية : " الأداء في المركب الرياضي حسب الجنس " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.43 وهو أكبر من 0.05).

6-4-3-3- الفرضية الفرعية الثالثة : " الأداء في المركب الرياضي حسب العمر " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.46 وهو أكبر من 0.05).

6-4-3-4- الفرضية الفرعية الرابعة : " الأداء في المركب الرياضي حسب المستوى التعليمي " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.587 وهو أكبر من 0.05).

6-4-3-5- الفرضية الفرعية الخامسة: " الأداء في المركب الرياضي حسب الخبرة العلمية " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.585 وهو أكبر من 0.05).

6-4-3-6- الفرضية الفرعية السادسة : " الأداء في المركب الرياضي حسب الوظيفة " حيث تم رفض الفرضية نظرا لأن إختبار f غير دال إحصائيا الإحتمال يساوي 0.28 وهو أكبر من 0.05).

خاتمة

خاتمة

إن تخطيط الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي في عمليات التنبؤ بالإحتياجات البشرية لجميع الوظائف داخل المؤسسات خلال فترات زمنية مستقبلية يكتسي أهمية كبرى ، لأن معظم المؤسسات الإقتصادية تشهد تغييرات متسارعة في إستراتيجياتها العامة تفرضها ضمانات التوسع أو الإنكماش في مجالات الأعمال من جهة ، أو حتميات التغيير في المحيطات التي تعمل هذه المؤسسات ضمن إطارها من جهة ثانية ، وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشأة هي جملة القرارات الهادفة إلى صياغة وبناء هيكله الموارد البشرية القادرة والراغبة على بناء المنشآت بإعتبارها شريك اساسي في بنائها ونموها .

وتخطيط الموارد البشرية يضمن ديناميكية الهياكل التنظيمية في المنشآت الرياضية وتوازنها من خلال دراسة وتحليل المعطيات وتغيراتها وبالتالي تأثيراتها على إستراتيجيات المنشآت وأهدافها لذا فإن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية ونتائجه ظاهرة على المنشآت حيث هذه الأخيرة تتجه نحو الإنحدار السريع والخروج من المنافسة .

التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من نطاق التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنشأة ينطوي هذا النوع من التخطيط إلى صياغة الأهداف وإختيار الإستراتيجيات وآليات لتنفيذها في إطار من التكامل والإنسجام بين إستراتيجية التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

تخطيط الموارد البشرية على صعيد إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها يفهم منه على انه جملة من القرارات الهادفة إلى تباين وضعية الموارد البشرية في الممارسات وعلاقتها بالإستراتيجيات والسياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، كما أن مسألة التخطيط الإستراتيجي هي ضرورة حتمية في حالة إنشاء منشآت الجديدة وذلك لتقدير كافة إحتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث الإعداد والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى ، وهي ضرورة أيضا في المنشآت القائمة نتيجة إعتبارات متعددة كالنقل أو التقاعد أو الإستقالة أو الترك المتوقع ، ناهيك عن ضرورة التخطيط في الحالات التي تستدعي معها إعادة التنظيم في الأسباب المتوقعة أو غير المتوقعة ، كل هذه الضرورات تجعل من تخطيط الموارد البشرية محور الإرتكاز في بناء الهياكل التنظيمية المتوازنة للأداء .

وتجدر الإشارة أن هناك علاقة وطيدة تربط بين عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ذلك أن التنبؤ بإحتياجات المنشأة هي جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية بالإستناد إلى كافة المعلومات من الموارد البشرية الداخلية والخارجية فالتنبؤ يضع المنشأة أمام جملة قرارات تتعلق بنوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا لتنفيذ العمل في الوظائف الحالية والمستجدة لتحقيق إستمرارية التوازن والأداء التنظيمي للمنشأة من جهة ، ومن جهة ثانية يسلط التنبؤ الضوء على الوضع الحالي للموارد البشرية ولما يجب أن تكون عليه في المستقبل ، حيث يساعد التنبؤ بعرض العمل داخل المنشأة على قدرة إدارة الموارد البشرية في أسواق العمل وارتباطها بنوعيات الوظائف الحالية والمستجدة

خاتمة

والتنبؤ رغم أهميته في عملية التخطيط إلا انه قد يسبب ببعض الثغرات فيما يتعلق بالطلب أو بالعرض من الموارد البشرية المقدره، إلا أن احتياجات تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إعداد برامج تخطيطية للحد من مثل هذه الثغرات إن الإعداد المسبق بالبرامج التخطيطية تهدف إلى مواجهة النقص أو الفائض من الموارد البشرية، لذا تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى وضع الخطط والبرامج القادرة على السيطرة أو مواجهة هذه التغيرات من خلال أولا البرامج التخطيطية لسد النقص وثانيا البرامج التخطيطية لمعالجة الفائض من الموارد البشرية .

ودرستنا لموضوع دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء للمنشآت الرياضية الجزائرية

خلصت إلى النتائج التالية :

- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عملية متكاملة تقوم على التوظيف الصحيح والأمثل للموارد البشرية حسب ما تقتضيه متطلبات المنظمة .
 - التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال توفير إحتياجاتهم من تدريب ونقلإلخ.
 - التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعمل على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية متن جهة يظهر عوامل القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين من جهة ثانية .
 - التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عملية تقوم المنظمة بمقتضاها تحديد رسالتها وأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف .
 - ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف يولي أهمية كبيرة لتخطيط الموارد البشرية لما ينتج عنه من تحسين وتطوير في مهارات وخبرات الأداء الجيد في العمل .
 - وجود صعوبات تعرض ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف أهمها صياغة إستراتيجيات فعالة لتخطيط الموارد.
- وبناء على هذه النتائج المتوصل إليها فإننا نقدم الإقتراحات التالية :

- وجوب نظر المنظمة لمواردها البشرية على أنها محور نشاطها قصد تحسين الإستثمار فيها لمواردها البشرية على انها محور نشاطها قصد حسن الإستثمار فيها على المدى الطويل.
- ضرورة عدم فصل إدارة الموارد البشرية عن مجالات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن هذه الأخيرة من جعل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- إنخاذ الكفاءة والخبرة والجدارة معايير في عملية تنصيب العاملين في مناصب عملهم.

خاتمة

-
- وجوب تبني رؤية مستقبلية لإدارة الموارد البشرية من خلال وضع تصور واضح ومدروس للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .
 - إشترك العامل في عملية اتخاذ القرارات وتحسيسه بدوره الإيجابي في إدارة المنشأة.
 - الحرص على مواصلة توعية العمال بمدى أهمية عملهم للمساهمة في تحريك موارد المنظمة وتحقيق أهدافها .
 - الإهتمام بالعنصر البشري في المنشأة من خلال التحفيز والتشجيع من أجل تكريس روح الإبداع والمنافسة .
 - على ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف وضع بنك معلومات أكثر تطورا لتوفير المعلومات الفنية والإحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 2- إبراهيم محمود عبد القصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في مجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 4- أحمد طرطار، الرشيد الإقتصادي للطرق الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
- 5- أحمد فاضل، المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، مقرر، بدون سنة.
- 6- أشوك شاندا، شلبا كوبرا إستراتيجية الموارد البشرية ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- 7- الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى الحسن، ط.2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1988.
- 8- الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي :تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002،
- 9- أماني مُجّد عامر، إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاة الحديثة الإسكندرية، مصر، 2003
- 10- إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، إبيس - كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- 11- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، مصر، 2000،
- 12- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 13- بوداود عبد اليمين، عطا الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية و الرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009،
- 14- ثابتي الحبيب، ابن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،مؤسسة الثقافة الجامعية مصر، 2009،
- 15- جمال الدين مُجّد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002
- 16- جمال الدين مُجّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002

- 17- جمال مُجد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2007
- 18- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2002
- 19- حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العامة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
- 20- حسين مصطفى هلالي وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009
- 21- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التخطيط -مدخل إقتصادي اجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، القاهرة، 2010.
- 22- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
- 23- خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحدم الطويل، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997 .
- 24- ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران، عمان، الأردن، 2009.
- 25- ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس كابد عبد الحق، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1983.
- 26- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
- 27- سمير عبد الحميد علي، إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999
- 28- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط 1، دار مجد لاوي، عمان، الأردن، 2004
- 29- سهيلة مُجد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003
- 30- الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، ط1، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003
- 31- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000
- 32- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابه، 2003

- 33- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007
- 34- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997
- 35- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1998
- 36- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008
- 37- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز كتاب للنشر، القاهرة، 1999
- 38- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999
- 39- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
- 40- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009
- 41- عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب، الأردن، 2002
- 42- عثمان مُجّد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 43- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001
- 44- عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1998
- 45- علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001
- 46- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 2002
- 47- علي مُجّد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
- 48- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة دار زهران للنشر، الأردن، 1996
- 49- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية- بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
- 50- فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
- 51- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
- 52- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
- 53- فوزي عبد الله العكسي، البحث العلمي، المناهج الإجراءات، مطبعة العين الحديثة، الإمارات العربية المتحدة،

1986.

- 54- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008
- 55- كامل برير، إدارة الموارد البشرية، إتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2009
- 56- مُجَّد الصيرفي، صمم هيكلك التنظيمي، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007
- 57- مُجَّد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009
- 58- مُجَّد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999
- 59- مُجَّد محمود سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2003
- 60- مُجَّد عبد المجيد، البحث العلمي والدراسات الإعلامية، علم الكتاب، القاهرة، 2004
- 61- مُجَّد مندورة، مُجَّد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، 1994.
- 62- مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 63- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئته العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 64- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق عمان، الأردن، 2005
- 65- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، ط1، بدون دار النشر، 2010
- 66- منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، مكتب غريب بالمحالة، القاهرة، مصر، 1975
- 67- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر، الأردن، 2001
- 68- موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000
- 69- نعمان عبد الغني، عبد الله شرف الدين لطيفة، الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010
- 70- نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 71- هيثم حمود الشبلي، مروان مُجَّد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009
- 72- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،

2006.

2- الرسائل العلمية :

1- ابن أحمد عبد القادر، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير، فرع تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة تلمسان، 2005

2- بعيط عيسي، تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، أطروحة مقدمة لنيل الشهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، فرع إدارة تسيير رياضي، جامعة الجزائر 03، 2014

3- بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2009

4- حسنيه مُجّد مُجّد حسن الجبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009

5- حسين بن زهير موسى، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع تسيير إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2012 .

6- عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، إدارة الموارد البشرية بإستخدام نظم المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار، أطروحة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشأة الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر، 2015

7- عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وإنعكاساتها الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008

8- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2008

9- قارح مبروك، الإستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص الإدارة و التسيير الرياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر (03)، 2014

10- كمال تيميزار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2013

11- مصنوعة أحمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الشلف، 2008

12- يوسف اسماعيل، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحفيز رأس المال الفكري في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2012

13- فليش عبد الله، التدريب كدعم للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف، 2007

3-الدوريات:

1 - خالد أسود لاخي، واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظرا التدريسيين، مجلة القادسية للعلوم التربية الرياضية، العدد 01، 2013

2 - خالد مُجّد الحياصات ،معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 02،العدد 4، 2006

3 - عائذة عبد الكريم صالح ،إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة ،مجلة كلية التربية للبنات ،المجلد 24،العدد 1،العراق ،2013

4 - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001

5 - عبير مُجّد حسون كرماشة، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، محلية العدد 2010، العدد 19.

6 - ليلي بوحديد، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014

4-المؤتمرات :

- 1 -** بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08 و 09 مارس 2005، جامعة ورقلة
- 2 -** حبيب بن علي الربعان، التخطيط الرياضي- المثالية في حدود الواقع، ملتقى القطيف الرياضي الثاني، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- 3 -** رواب عمار، غربي صباح، تسيير المنشآت الرياضية وتحديات ذوي الإحتياجات الخاصة في الجزائر، الملتقى الدولي حول تحديات ذوي الإحتياجات الخاصة، جامعة بسكرة، 2013/05/13.
- 4 -** عبد السلام العربي الديب، إدارة وتخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى أداء المنظمة، المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص جامعة البلقاء، الأردن، 28-01 ماي 2014
- 5 -** مزياي نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، يومي 27-28 فيفري 2013
- 6 -** يحي إبراهيم آل عواض، مُجد جابر شرييب، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين نظم التعليم، المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة اليلقاء التطبيقية عمان 28 أفريل - 01 ملي 2014، الأردن.

5-القوانين والمراسيم:

- 1 -** المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 1991/11/02. الذي يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية وإستغلالها الجديدة الرسمية، العدد 54
- 2 -** المرسوم التنفيذي 12/89 المؤرخ في 1989/02/14 يتضمن إنشاء مركز وطني للإعلام والوثائق الرياضية وتنظيمه وعمله، الجريدة الرسمية، العدد 07.

- 3 -المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، الجريدة الرسمية، العدد 84.
- 4 -المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، الجريدة الرسمية، العدد 64 .
- 5 -الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها، الجريدة الرسمية، العدد 17.
- 6 -القانون 03/89 المؤرخ في 14/02/1989 المتعلق في تنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها.
- 7 -القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية الجريدة الرسمية، العدد 52.
- 8 -القانون رقم 13-05 المؤرخ في جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية، العدد 39.
- 9 -المقرر الوزاري المشترك المؤرخ في 03 فبراير 1993 والمتعلق بإستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي-الجريدة الرسمية العدد 66.

6-الكتب باللغة الأجنبية :

- 1- Alan meignant, manager la formation dans l'entreprise, et d'organisation, Paris, 1992.
- 2- Alian Fernandez, les tableaux de bord des décisions, édition d'organisation, paris, 2000
- 3- Daniel Robey , Designing Organizations, Second edition, USA, Congress Library, 1986.
- 4- Françoise kerlar Guide de la gestion prévisionnelle des employés et compétences, édition d'organisation, paris , France , 2002
- 5- Gérard nulleau et michel Rouach, Contrôle de gestion et Stratégie dens la banque, banque éditeur, paris, 2002.
- 6- Gery Henry and Kent duchy, implementing performance monitoring: a research and development approach public

administration review, May-June 1993, vol.53, n° 3.

7- J.Erschler et B. Grabot, « organisation et gestion de la production », édition Hermès, paris, 2002.

8- Paul de Bruyne, dynamique de la Planification dans l'entreprise, éditions Cabag, Belgique, 1982.

9- Robert le duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris, 1999.

10- Sckiou Lakhdar, gestion du personnel, édition des organisations, paris, 2003.

11- Thomas Neil , the jhon ADAIR handbook of management and leadership, thovogood, London, UK, 2004.

7-المواقع الإلكترونية:

- لمقال مُجَّد أحمد العطار www.Hrdiscion.com

قائمة الملاحق

الملحق 01

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمون

الرقم	اللقب العلمي و الاسم	التخصص	الكلية / المعهد	الجامعة
1	د. فلاق مُجَد	إدارة الأعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	الشلف
2	د. ترقو مُجَد	مالية واقتصاد دولي	كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	الشلف
3	د. مجاهدي فاتح	إدارة الأعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	الشلف
4	د. مداح عرابي الحاج	إدارة الأعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	الشلف
5	د. مطاي عبد القادر	نقود ومالية	كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	الشلف
6	د. قلش عبد الله	إدارة الأعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	الشلف
7	أ. سعداوي مُجَد	إدارة الأعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	الشلف
8	د. عكوش كمال	منهجية ونظرية التربية البدنية والرياضية	معهد التربية البدنية والرياضية	الشلف
9	د. سامي عبد القادر	منهجية ونظرية التربية البدنية والرياضية	معهد التربية البدنية والرياضية	الشلف

الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشلف

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم: إدارة الأعمال الرياضية

التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

الموضوع: استبيان

الأخ الكريم /الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، موضوعه العنوان التالي: " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية الجزائرية، دراسة حالة - ديوان المركب المتعدد الرياضيات بالشلف "

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل دقة ووضوح، وبإجاباتكم هذه ساهتمت في إثراء هذا البحث ولكم منا جزيل الشكر .

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

تقبلوا فائق الشكر والتقدير .

تحت إشراف الدكتور :

يحياوي محمد

إعداد الطالب الباحث :

قطاب محمد

الجزء الأول : البيانات الشخصية .

الوحدات التابعة لديوان المركب

ديوان المركب : مكان العمل :

الجنس :

أنثى

ذكر

العمر

بين 25-35 سنة

اقل من 25 سنة

أكثر من 46 سنة

بين 36-46 سنة

المستوى التعليمي :

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

الخبرة :

من 11 إلى 21 سنة

اقل من 05 سنوات

من 22 إلى 32 سنة

من 05 إلى 10 سنوات

الوظيفة:

مستشار الرياضة

مربي رئيسي للأنشطة البدنية و الرياضية

مربي للأنشطة البدنية و الرياضية

مهندس دولة في الإعلام الآلي

مقتصد

متصرف

إطار إداري

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة .

الرقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقوم الإدارة العليا بوضع خطة إستراتيجية شاملة لأنشطة المركب الرياضي 02/18 .					
02	يتم صياغة خطة إستراتيجية للموارد البشرية على ضوء الإستراتيجية العامة للمركب .					
03	الإدارة العليا للمركب لديها الخبرة الكافية والمناسبة في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.					
04	توجد بالمركب وحدة إدارية متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .					
05	هناك رؤية واضحة للمركب الرياضي.					
06	إن الأهداف العامة للمركب واضحة عند العاملين.					
07	هناك أهداف مكتوبة وواضحة ومحددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة .					
08	يقوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.					
09	يهتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بتحديد حجم الموازنة التقديرية اللازمة لإدارة الموارد البشرية.					
10	يتوفر المركب على قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنه من معرفة المتوفر واحتياجاته من الموارد البشرية.					
11	القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على إطلاع ودراية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمركب.					
12	يوجد لدى تصور واضح لعملية تحليل وتصميم العمل.					
13	بناءا على تحليل العمل يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .					
14	يشارك مسؤول الموارد البشرية مسؤولوا المصالح في عملية الإستقطاب والتعيين.					
15	تقوم إدارة المركب بإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تملك المهارة والقدرة .					
16	تتبع إدارة المركب طرق عادلة للتوظيف وجذب الموارد البشرية الماهرة.					
17	تشمل الخطة العامة للمركب تخطيطا مفضلا للموارد البشرية (من حيث العدد ،تقسيم المهام ،التكوين والترقية..).					
18	يعتمد المركب على برامج تدريبية حديثة لتحسين أداء العاملين .					
19	يعتمد المركب على مدرّبين من الخارج للمركب لتحسين أداء العاملين .					
20	تستند سياسة التحفيز بالمركب إلى اسس موضوعية .					
20	لدى إدارة المركب نظام مكافآت وحوافز خاص لتحفيز العاملين على إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي.					
21	يرتبط نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به في المركب مع نتائج عمليات تقييم الأداء.					
22	تتوفر إدارة الموارد البشرية على إمكانيات مادية وبشرية تساعدها في عملية تقييم الأداء.					
23	هناك العديد من المعايير المستخدمة في تقييم الأداء العاملين والرقابة عليهم بالمركب الرياضي.					
24	يقوم المركب بتقييم الدورات التدريبية قصد التحسين المستمر.					

أ/جوانب الكفاءة

الرقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	يعتبر مستوى أداء الموظفين في المركب جيدا .					
02	يقوم الموظفون بأداء مهامهم في فترات زمنية محددة .					
03	يعمل الموظفون على تقليل تكلفة التشغيل في المركب.					
04	يستجيب الموظفون بسرعة في تنفيذ مهامهم.					
05	يتميز الموظفون بالمرونة التي تساعدهم على تخطي معوقات العمل.					
06	يعمل الموظفون على التقليل من هدر الموارد المالية والمادية (الكهرباء ، الماء.....) .					
07	يستغل الموظفون في المركب الأجهزة والمعدات المتاحة بشكل جيد وفعال .					
08	يعاني الموظفون داخل المركب من مشكل ضغط العمل.					
09	يشارك الموظفون بالمركب في عملية إتخاذ القرارات على مستواهم الذين ينتمون إليه.					
10	يتطلع الموظف باستمرار إلى التقليل من الأخطاء المرتكبة من قبله أثناء العمل					

ب/جوانب الفعالية

الرقم	الأسئلة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقوم إدارة المركب بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري .					
02	يقوم المركب باستخدام معايير موضوعية في تقييم الاداء .					
03	يقوم المركب بمناقشة نتائج تقييم الاداء بصفة منتظمة.					
04	يقوم المركب بمناقشة نتائج تقييم الاداء مع كافة الموظفين .					
05	يهتم المركب بنتائج تقييم الاداء لإعداد برامج التدريب اللازمة مستقبليا.					
06	يهتم المركب بنتائج تقييم الاداء لغرض تقديم الحوافز بأنواعها .					
07	يهتم المركب بنتائج التقييم للإستفادة من الموارد المتاحة وحسن إستخدامها وتوزيعها.					
08	تساهم نتائج تقييم الأداء في الحد من السلبيات المؤثرة على مناخ العمل بالمركب					
09	هناك تحسينات واضحة في الأداء من قبل الأفراد عقب كل تقييم.					
10	تتم عملية الرقابة بالمركب من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مسبقا.					