



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

الموضوع :

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

لدى المؤسسات الرياضية

\*دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري\*

إشراف الأستاذ الدكتور :

بوعروزي جعفر

إعداد الطالب الباحث :

جلد محمد

السنة الجامعية : 2021/2020

## إهداء

إلى روح والدي الغالي

إلى والدتي الغالية

إلى زوجتي التي تحملت معي

الكثير

لى أبنائي لؤي، نجاح، تسنيم، الآتية " هيبنا

إلى كل إخوتي

حفظهم الله جميعا من كل سوء

إلى كل أصدقائي وأحبابي

نقدم هذا الإهداء

# كلمة شكر

(( فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ ۖ أُوزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ )) (19) سورة النمل

نحمد الله - عز وجل - ، كل الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى باركت في وقتنا ويسرتنا عملنا وامتدتنا بالهمة والمثابرة من اجل المواصلة ، وكلما سألتنا ربنا أعطيتنا فلك الشكر كثيرا ولك الحمد كثيرا وفقني لإتمام هذه الرسالة وانطلاقا من قول النبي عليه أفضل الصلاة والسلام: (( لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ )) .

إلى الأستاذ الدكتور بوعروري جعفر الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وساعدني بكل تواضع وكرم.

واعترافا بالجميل فإنني أخص بالشكر إلى الأستاذ الدكتور شتيوي عبد المالك الذي قادني من أول مشواري العلمي بأخلاقه النبيلة وخبراته الكبيرة فدائما يمنحني من وقته الكثير منذ أن كنت طالبا حتى الآن.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور طيبي أحمد لجهده المتميز وما قدمه من توجيهات قيمة و لجهده المتواصل في النصح والإرشاد مما كان له بالغ الأثر في تذليل الصعاب فالشكر كل الشكر له كما لا أنسى .

الدكتور عثمانى عبد القادر الذي لم يبخل علي يوما بنصحه وإرشاده وكذا كل من الأستاذ سويسي جمال ، المختار بن المداني ساعد الحامدي ، سمير ، توفيق ومراد نايلي وكريم الضوء ومسعود و منير و جمال ( عليوات ) كما أخص بالذكر ،إخوتي خليفة بلقاسم عيسى ورضا وكل زملائي في مؤسسة الأمن الوطني وعلى رأسهم مدير الأمن الوطني على كل مساعداته ، وكل الأصدقاء والأحباب في كل ربوع الوطن كل باسمه و مقامه .

قال تعالى :

{ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا }

سورة الإسراء ( 85 )

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(( تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ ، وَمُذَاكَرَتُهُ تَسْبِيحٌ )) . رواه البخاري .

## قائمة المحتويات

12.....: مقدمة

### الفصل الأول : الجانب التمهيدي (مدخل عام للدراسة)

15.....: 1. الإشكالية :

18.....: 2. الفرضيات :

18.....: 3. أهداف الدراسة :

18.....: 4. أهمية الدراسة :

19.....: 5. أسباب اختيار الموضوع :

20.....: 6. تحديد المفاهيم و المصطلحات :

20.....: 7. الدراسات السابقة :

### الجانب النظري

### الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

28.....: تمهيد :

29.....: المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية :

29.....: تمهيد :

29.....: 1. تعريف الموارد البشرية :

29.....: 2. أهمية الموارد البشرية :

30.....: 3. مصادر الموارد البشرية:

34.....: المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية

34.....: 1. ماهية إدارة الموارد البشرية :

35: 1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية.

35.....: 1. أهداف إدارة الموارد البشرية :

36.....: 2. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، وأسباب الاهتمام المتزايد بها

36.....: 1.2. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

41.....: 2.2. أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية :

42.....: 3. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

43.....: 1.3. الوظائف الفنية :

53.....: 2.3. الوظائف الإدارية :

56.....	المبحث الثالث : تدريب وتنمية الموارد البشرية
56.....	1. التدريب :
56.....	1.1. مفهوم التدريب :
56.....	2.1. أهداف التدريب :
57.....	3.1. أشكال التدريب :
57.....	4.1. الإجراءات الأساسية لعملية التدريب :
58.....	2. التنمية الإدارية :
58.....	1.2. مفهوم التنمية الإدارية :
58.....	2.2. أسباب زيادة لاهتمام بالتنمية الإدارية :
60.....	3.2. أساليب التنمية الإدارية
63.....	3. تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية :
63.....	1.3. مفهوم تخطيط المستقبل الوظيفي :
63.....	2.3. أهداف تخطيط المستقبل الوظيفي :
65.....	4. مداخل تخطيط المستقبل الوظيفي :
65.....	1.4. المدخل الفردي في تخطيط المستقبل الوظيفي :
65.....	2.4. المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل الوظيفي :

### الفصل الثالث

#### الميزة التنافسية بالمؤسسة الرياضية

#### تمهيد.. 68

68.....	المبحث الأول : ماهية التنافسية
69.....	تمهيد
69.....	1. النشأة التاريخية للتنافسية :
69.....	2. مفهوم التنافسية :
70.....	3. أنواع التنافسية :
71.....	4. محددات التنافسية :
76.....	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
76.....	تمهيد :
77.....	1. تعريف الميزة التنافسية :
79.....	2. أنواع الميزة التنافسية :

80	3. محددات الميزة التنافسية .....
80	الفرع الأول : حجم الميزة التنافسية .....
81	الفرع الثاني : نطاق التنافس أو السوق المستهدف .....
82	4. مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطويرها .....
83	الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية .....
88	الفرع الثاني : أسباب تطوير الميزة التنافسية .....
89	المبحث الثالث : الميزة التنافسية للموارد البشرية: .....
89	تمهيد. : .....
90	1. أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية المؤسسة : .....
90	2. دواعي تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري : .....
93	3. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية : .....
96	* خلاصة : .....

## الفصل الرابع

### المؤسسات الرياضية

99	تمهيد : .....
99	المبحث الأول : ماهية المؤسسة .....
99	1. مفهوم المؤسسة : .....
99	2. تصنيف المؤسسات : .....
99	I. المؤسسات الإنتاجية : .....
99	II. المؤسسات الخدمية : .....
99	III. المؤسسات التطوعية : .....
100	3. أنواع المؤسسات : .....
100	4. أجزاء ومستويات المؤسسة : .....
100	1.4. الفرع الأول : أجزاء المؤسسة .....
101	2.4. الفرع الثاني : مستويات المؤسسة .....
101	I. المستوى الأول "مستوى الاستغلال" : .....
101	II. المستوى الثاني "مستوى التسيير" : .....
101	III. المستوى الثالث "مستوى الإدارة" : .....

102	المبحث الثاني: المؤسسات الرياضية
102	1. المؤسسة الرياضية :
102	2. مفهوم المنشأة الرياضية :
103	3. عناصر المنشأ الرياضي :
103	4. تاريخ المنشآت الرياضية :
103	1.4. المنشآت الرياضية في العصر القديم :
105	2.4. المنشآت الرياضية في العصر الحديث :
106	5. تعريف الإمكانيات :
106	6. أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية :
107	7. مبادئ الإمكانيات الرياضية :
107	8. أنواع المنشآت الرياضية :
108	9. أنواع الملاعب :
111	10. أرضيات المنشآت الرياضية :
111	1.10. الملاعب المفتوحة /الخارجية :
113	2.10. طريقة تقييم أرضيات الملاعب الخارجية :
114	3.10. الملاعب المغلقة / الداخلية :
114	11. المنشآت الرياضية في المؤسسات التربوية :
114	12. الأسس العامة للمنشآت الرياضية :
118	13. مبادئ تخطيط المنشآت الرياضية.
119	14. المواصفات والخطوات الفنية لبناء المنشآت الرياضية.

#### \*خاتمة 122

#### الجانب التطبيقي

#### الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للبحث

#### تمهيد: 125

125	1. الدراسة الاستطلاعية :
126	2. المنهج المتبع :
127	3. مجتمع الدراسة :
128	4. مجالات الدراسة :
128	4-1 المجال المكاني :



128	2-4 المجال الزمني :
128	5. أدوات البحث :
128	1.5. أدوات الجانب التطبيقي :
128	2.5. تصميم الاستبيان :
129	1.6. التحقق من الخصائص السيكومترية .
129	2.6. ثبات القياس :
130	7. صدق الأداة :
130	1.7. الصدق الظاهري :
131	2.7. صدق المحكمين :
133	8. وصف المقياس بصورته النهائية :
135	9- الأساليب والمعالجة الإحصائية :

## الفصل السادس

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

137	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
137	1. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى.
140	2. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية.
144	3. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة.
154	4. استنتاجات :
155	5. اقتراحات :
156	6. خاتمة :
159	7. قائمة المراجع :
163	8. ملاحق:

قائمة الجداول :

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
1	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	82
2	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و الحديثة	92
3	عينة دراسة لبعض الولايات الشرق الجزائري (من إعداد الباحث)	128
4	توزيع الدرجات حسب ميزان الثلاثي ليكرات"	129
5	ثبات محور مقياس الموضوع باستعمال اختبار الفا كرونباغ	130
6	التجزئة النصفية لمحاور مقياس الموضوع باستعمال اختبار سيرمان براون	130
7	الصدق الذاتي لمحاور مقياس استعمال الجذر التربيعي للثبات	131
8	يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي للمحاور الثلاث للدراسة	132
9	يبين محاور المقياس وعدد العبارات قبل وبعد الحذف	133
10	عدد عبارات ومحاور المقياس للدراسة	133
11	محور إدارة الموارد البشرية	134
12	محور التسويق والترويج الرياضي	134
13	محور الجودة الشاملة	135
14	متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط محور ادارة الموارد البشرية	138

139	كا2 محور إدارة الموارد البشرية	15
141	متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لمحور التسويق والترويج الرياضي	16
143	كا2 محور التسويق والترويج الرياضي	17
145	متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لمحور الجودة الشاملة	18
147	كا2 محور الجودة الشاملة	19

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	01
54	مراحل عملية الرقابة	02
58	مراحل العملية التدريبية	03
81	دورة حياة الميزة التنافسية	04
86	يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	05

## مقدمة :

يحتل قطاع الشباب والرياضة في بلادنا مكانة مهمة بالنظر للتأثيرات التي يحدثها في المجتمع الهادف الى تحقيق التطور والتقدم في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية ، وغيرها لذا نجد ان ميدان الرياضة يحظى باهتمام كل الدول استثناء بدرجات متفاوتة ومختلفة على اختلاف فلسفاتهما وأهدافها ونظمها الاجتماعية والاقتصادية ، الجزائر كغيرها من البلدان أولت عناية كبيرة للقطاع الرياضة من خلال الاهتمام بالرياضة من الجانب الاقتصادي.

حيث تسعى المؤسسات الناشطة في عالم الأعمال اليوم لتلبية رغبات الزبائن وسد حاجياتهم المتعددة والمتزايدة، لذا وجب على المؤسسات تغيير أنماط سلوكها تجاه تعاملها مع الزبائن ومع المؤسسات الأخرى، وهذا ما يستدعي فتح أسواق وتوسيعها أي خروجها من النطاق المحلي إلى العالمي، في ظل هذه البيئة سريعة التغيير و اشتداد المنافسة أصبح إلزاما على المؤسسات إتباع طريق التطوير والتحسين المستمر سواء في الوسائل أو الموارد البشرية أي في الأفكار والمفاهيم المتبناة وذلك من أجل الاستجابة لتغيرات المحيط ومواجهة المنافسة، إن البحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه وهذا يحتم على المؤسسة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها الزبون منها، ولتحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزء فعال من إنتاج المنتج أو تقديم خدمة من جهة وأن يسهم جميع العاملين والأقسام في بناء الجودة من جهة أخرى.

يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية حيث أصبحت المؤسسات مضطرة لمراجعة طرق تسييرها قصد التكيف مع البيئة التنافسية والتي تؤثر في سلوك الزبائن حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم وتؤثر على المؤسسة حيث تعتمد هذا الأخير الى تعبئة مواردها المالية المادية البشرية والتنظيمية فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لان تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد الى ميزة تنافسية حقيقية يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير عميق حتى تضمن المؤسسة قدرة عالية على التنافس وتؤمن النمو جماعة المنافسين والبقاء في السوق ، ويشهد العالم في الوقت الحالي اهتماما بالغا بالتنافسية فهي لغة العصر وموضوع الساعة وهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الجميع ويجفزهم للعمل ولمزيد من العطاء والخلق والإبداع أو تحقيق قدر أو آخر من التفوق والتميز على أقرانهم ومنافسيهم وصولا إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحية .

إنّ المنافسة النوعية فرضت نفسها في عالم الأعمال في الآونة الأخيرة بين المؤسسات الدولية متعددة الجنسيات بشكل عام والإقليمية والمحلية بشكل خاص حيث ظهر مفهوم العولمة الذي يزيل كافة الحواجز والعوائق التي تحول دون انسياب الخدمات والأفكار بين الدول ليصبح العالم بمثابة قرية صغيرة ولذلك أصبح من الضروري على هذه المؤسسات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية إذ

أصبح يقينا أن العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري هو المحور العملية الإنتاجية بشقيها السلعي والخدمي فالعنصر البشري هو المبدع وهو المبتكر والمطور وبالتالي فإن زيادة حصة المؤسسات في السوق لن يأتي إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح .

إن التصور في الماضي كان أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين المؤسسات هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المؤسسة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم.

وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المؤسسة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمؤسسة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمؤسسة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري.

ولقد بات في حكم المؤكد في للمؤسسات المعاصرة أن المنافسة والتقدم بثبات لن يتحقق بالتكنولوجيا وحدها بل بفكر ومهارة وفاعلية وسواعد الموارد البشرية ولذلك أدركت هذه المؤسسات أهمية الاستثمار بالموارد البشرية حيث زاد مؤخرًا الاعتراف والاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية وحقيقية لأية مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية ويظهر هذا الاهتمام بالتوجه الحالي الشامل نحو الموارد البشرية لإحداث التغيير وأداء المهام المطلوبة بشكل يتناسب مع التطورات والتغيرات المحلية والدولية. (عطا الله محمد. غالب محمود سنجق، 2015، ص 15).

ومن أجل تحقيق دراستنا ومدى مطابقتها للواقع قمنا بتقسيم بحثنا المتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية إلى حزمة من المحاور بداية من الفصل الأول وهو مدخل عام للدراسة متمثل في إشكالية البحث وبناء الفرضيات التي سنتحقق منها ، بعدها تم عرض أهمية الدراسة وأهدافها ثم الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع وبعدها تطرقنا إلى تحديد المصطلحات الأساسية للدراسة بعدها الدراسات السابقة .

- كما تطرقنا الى الجانب النظري والتطبيقي :

**أولاً :** الفصول النظرية فقد بدأت فيها الفصل الثاني ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية حيث يهدف هذا الفصل للتعرف

على ما يلي:

- ماهية الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى: التعريف، الأهمية، ومصادر الموارد البشرية .
- مدخل لإدارة الموارد البشرية تناولنا من خلاله: ماهيتها، نشأة وتطور وأسباب الاهتمام المتزايد بها، الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

- تنمية وتطوير الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى: التدريب، التنمية الإدارية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي للموارد البشرية. والفصل الثالث تم التطرق فيه الى الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية و سوف نحاول الإلمام والتطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية وإبراز أهم النقاط التي من الممكن أن تصبح مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية وكذا إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة ، ثم نتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة للعنصر البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

والفصل الرابع تطرقنا فيه الى المؤسسات الرياضية وتطرقنا فيها الى المؤسسة العمومي والرياضية وتاريخ المنشآت وكذا إبراز أهمية الإمكانيات ومبادئها والأسس العامة ومبادئ تخطيط المنشآت .

**ثانياً :** الجانب التطبيقي الفصل الأول يتعلق بمنهج الدراسة ، وكذا الأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل

عليها حيث تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها والتعليق على فرضيات الدراسة ومدى التحقق منها ، وصولاً إلى الاستنتاجات والاقتراحات .

# الفصل الأول الجانب التمهيدي مدخل عام للدراسة

## 1. الإشكالية :

تعتبر زيادة الإنتاجية التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العالمية في نفس النشاط ، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق ، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجها هذا وتدلل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية ، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة



الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب وزيادة الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة ،

لقد أصبحت قوة المنافسة هي الشرط الوحيد للبقاء في السوق ، حيث أصبح السوق يتوجه نحو مفهوم وجود الفرص والطلب ، وبالتالي يجب على المؤسسات ان تعمل على جعل التفوق في السوق التنافسي من أهم أهدافها الاستراتيجية وهذا التفوق لا يأتي إلا من خلال إدراك مجموعة من العوامل العناصر التي من شأنها ان تكمن لقيام روح تنافسية كبيرة في نشاطاتها ولدى أفرادها بصفة خاصة ولعل من أهم هذه . الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة والمعلومات باعتبارها عنصر قوة بالنسبة للتنظيم ومزيد من المعلومات يعني مزيد من القوة بالإضافة الى رفع شعار الإبداع هو الحياة ، والمؤسسات التي لا تبعد حتما تتبخر بالإضافة الى انتهاج أساليب إدارية وقيادية حديثة تمكن لقيام نمط تشاوري في صنع القرار وتحديد الاستراتيجيات التنافسية بما تخدم المؤسسة ومواردها البشرية .

وتؤدي ادارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال انتهاج استراتيجية تنافسية واضحة المعالم بالإضافة الى مجموعة من الأنشطة والبرامج والقيم المرتبطة بتنظيم العنصر البشري داخل التنظيم .

في إطار الخطة الاستراتيجية لتطوير وضمان جودة الاداء بالمؤسسات الرياضية تسعى وزارة الشباب والرياضة من اجل تحقيق ذلك بوضع خطة للتطوير المستمر وتحقيق التميز الأمر الذي دعى الى ضرورة الاهتمام بأهم أصل من أصولها وهو العنصر البشري ومن خلالها ادارة الموارد البشرية والتأكد على أهمية العنصر البشري والاستفادة من قدرات عمال المؤسسات الرياضية من خلال استثمار قدراتهم الفكرية والإبداعية للحصول على الميزة التنافسية بالمؤسسات ومن خلال مشاركتهم الفعالة في مجالات تخدم المستفيدين من خدمات المؤسسة وتساعد بالفعل على روح المنافسة واستمرارية مناخ التطوير بالمؤسسات الرياضية .

فالعنصر البشري هو الحاكم في نجاح المؤسسات الحديثة بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة وهو مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية فالمؤسسة تعتمد على مواردها التنظيمية في تحقيق أهدافها غير ان كل الموارد غير البشرية ( المنشآت ،راس المال ... ) تجعل تحقيق الغايات التنظيمية ممكنا والموارد البشرية هي التي تجعل تلك الأهداف حقيقة واقعة .

وفي هذا الصدد يذكر مروة فرغلي وجابر فرغلي ( 2017 ) نقلا عن سيد محمد . إن أهمية العنصر البشري تتمثل في النقاط التالية

- تساهم الموارد البشرية المتميزة في بناء ودعم شهرة وسمعة المؤسسة من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار معقولة

- تساهم الاستثمارات الخاصة برأس المال البشري في انجاز وتحقيق التميز الاستراتيجي للمؤسسة

- إن الموارد البشرية والخبرات المتميزة هي أصول المؤسسة ، وعند يترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة فإنها تنجز الكثير

لصالح المؤسسة ولذا ينبغي تنميتهم وتأهيلهم

إن استراتيجية ادارة الموارد البشرية الحديثة ينبغي عليها معرفة المفهوم الجديد للجودة الشاملة في ظل المنافسة والتغيرات العالمية ويجب ان نعرف ان الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الموارد البشرية مكمل و رابط أساسي لبرنامج التحديث والتطوير لنظام الجودة العمل بالمؤسسة الرياضية ويتحقق للوصول لمرحلة الجودة من خلال عمل ادارة الموارد البشرية لوضعها لرؤية ورسالة ذات مضمون هادف نحو الارتقاء ووضع أهداف الجودة كجزء من الخطة الاستراتيجية المعمول بها ونشرها بين الموظفين.

وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، وذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة الربحية وتعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها استمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها ،

وهذا ما جعلنا من خلال ما سبق تقديمه أن نبلور صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع على النحو التالي :

هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام التساؤلات التالية :

- ❖ هل تتمتع المؤسسة الرياضية بإدارة الموارد البشرية في هيكلها التنظيمي؟
- ❖ هل تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية في تسويق المنتج ؟
- ❖ هل تعمل إدارة الموارد البشرية على الحفاظ على جودة المنتج الرياضي؟

2. الفرضيات :

الفرضية العامة :

لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية :

- ❖ تتمتع المؤسسة الرياضية بإدارة الموارد البشرية في هيكلها التنظيمي.
- ❖ تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية بالترويج والتسويق لمنتجاتها.

❖ تعمل إدارة الموارد البشرية على الحفاظ على جودة المنتج الرياضي.

### 3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية و يمكن

تلخيص الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي :

- ❖ نريد إثبات أن إدارة الموارد البشرية هي العصب المحرك والقوة الدافعة للمؤسسة.
- ❖ محاولة الوصول الى نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية من خلال مكونات رأس المال الفكري.
- ❖ من أجل التعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية.
- ❖ تحسيس المسؤولين وصناع القرار بالمؤسسات الرياضية والإدارة الوصية بأهمية الموضوع.
- ❖ إثراء البحث العلمي بمادة علمية يمكن أن تساهم في تزويد الباحثين في الدراسات المستقبلية.
- ❖ التفتح على المحيط الخارجي [البيئة التنافسية] ومتابعة مختلف التغيرات يتطلب وجود نظام معلومات تسويقي.
- ❖ تقديم توجيهات وتوصيات عامة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة مستقبلا من أجل الاهتمام بموردها البشري .
- ❖ الميزة التنافسية التي تنفرد بها بعض المؤسسات الجزائرية من خلال مدى تطبيقها لوظائف إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات المؤسسات العالمية [الأجنبية] المنافسة لها .
- ❖ إبراز أهمية تقنيات التسيير الحديثة في الرفع من فعالية المؤسسة .
- ❖ وضع تصور استراتيجي لاستقلال الموارد البشرية المتوفرة للمؤسسات الرياضية الجزائرية بأحسن الطرق لإعطاء أكثر مرودية وفعالية.

### 4. أهمية الدراسة :

الاهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات الرياضية لإدارة الموارد البشرية نظرا للدور الذي تلعبه في تطوير

المؤسسة ، ومن هنا تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية النظرية ومن الناحية العلمية .

### ❖ الناحية النظرية العلمية :

✓ يعتبر دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية من المواضيع المهمة في عصرنا الحالي فهي

دراسة تساهم في التطور الإداري المنشود .

✓ إضافة معارف جديدة تكون مرجعا للباحثين حيث من المتوقع لهذا البحث أن يفتح أفقا لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم .

✓ محاولة الكشف عن العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية لاستفيد منه البيئة المؤسساتية الجزائرية .

#### ❖ من الناحية العلمية :

✓ الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتقديم النصائح والإرشادات لصناع القرار في المنظومة الرياضية عامة ومؤسسات الولايات الشرقية للبلاد خاصتا من اجل تطوير الآليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الرياضية .

✓ تكمن الأهمية كذلك في تحسين موقف محوري يتوقف عليه نجاح المورد البشري في أداء مهامه من اجل خلق الميزة تنافسية لدى المؤسسة من خلال القيام بجميع السبل لإدارة الموارد البشرية وتحقيق ذلك .

#### 5. أسباب اختيار الموضوع :

من أهم الدوافع والمبررات التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر أبرزها :

#### ❖ أسباب ذاتية :

- ✓ ميل شخصي في زيادة المعرفة والبحث في الموضوعات التي تتعلق بالموارد البشرية.
- ✓ حداثة موضوع الدراسة في إدارة الموارد البشرية وتفرعه عن حقل تخصصنا لقسم الإدارة والتسيير الرياضي .
- ✓ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية في هذا المجال
- ✓ رغبة منا في تطوير معارفنا بحكم تخصصنا في مرحلة الليسانس والماستر.

#### ❖ أسباب موضوعية :

- ✓ انسجام موضوع الدراسة والتخصص.
- ✓ قناعة الباحث بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد أهم المداخل الحديثة لتحقيق التميز
- ✓ قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بلادنا خاصة ما تعلق بالجانب الرياضي.
- ✓ الوصول إلى اقتراحات وتوصيات معززة لإدراك المسؤولية نحو وضع آليات مساعدة لتحقيق الميزة بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ لرصد واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الرياضية.

## 6. تحديد المفاهيم و المصطلحات :

1.6. إدارة الموارد البشرية : هي عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة

عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة .

كما يعرف **دونلد شيرمان** إدارة الموارد البشرية بأنها تشمل كل العمليات الأساسية التي ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة

يجب إتباعها ومجموعة من الأدوات والأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم (حفيان عبد الوهاب، 1999، ص21).

إن هذين التعريفين يركزان على تعريف إدارة الموارد البشرية من خلال المهمة الرئيسية لمدير الأفراد وهي مساعدة الموظفين في المنظمة

وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من إمكانيات مادية وبشرية واجتماعية .... الخ لتأدية مهامهم بطريقة فعالة.

2.6. **الميزة التنافسية** : يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل

بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (حفيان عبد الوهاب، 1999، ص22).

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها الجهود الرامية إلى تأسيس موقف ربحي وبيئي مساند للمنظمة في مواجهة ضغوط المنافسة في

نشاطها ، ومن خلال هذين التعريفين يتضح بأن الميزة التنافسية هي سلسلة من النشاطات التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تمنح قيمة

لعملائها ولزبائنها والمتعاملين معها بشكل عام .

3.6. **المؤسسة الرياضية** : هي مؤسسات تابعة للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية ولها ذمة مالية ، تابعة لوزارة الشباب والرياضة.

4.6. **مفهوم المنشأة الرياضية** : تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في

المستقبل الرياضي كله ، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. (المرسوم التنفيذي رقم:

91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر).

وكذلك هي كل مكان مجهز بأحدث الوسائل الرياضية وتحتوي علي مبنى أو أكثر ويضم تجهيزات ومعدات رياضية متكاملة من

أجل تحقيق طموحات وأهداف الشباب وتنمية مواهبهم وقدراتهم بطريقة ايجابية بناءه .

5.6. **مديرية الشباب والرياضة** : هي مؤسسة حكومية تتولى مباشرة الاختصاصات المقررة من وزارة الشباب والرياضة وذلك

لتنظيم العمل بالهيئات الرياضية وإدارتها بأسلوب علمي والرقابة عليها.

## 7. الدراسات السابقة :

1.7. دراسة الباحث (ة) : بوسهوه نذير ماجستر 2008/2007 المركز الجامعي لمدينة بعنوان :

( دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة )

هدف الدراسة	- إبراز أهمية نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية وكذا المورد البشري الكفاء
منهج الدراسة	- المنهج الوصفي
عينة الدراسة	- تتكون عينة البحث من 36 موظف
أداة الدراسة	- الاستبيان
أهم النتائج	<p>- من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل الى وجود علاقة قوية طردية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لانتبوتيكال حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لانتبوتيكال <math>X = 0.977</math></p> <p>- أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات من الوسائل الفعالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية</p> <p>- يمثل رأس المال الفكري قيمة المؤسسة الممثلة في الأصول غير الملموسة . ويعتبر رأس المال الفكري أكثر أهمية من رأس المال المالي . وباقي عناصر الإنتاج الأخرى حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء العالي والميزة التنافسية .</p>

2.7. دراسة الباحث (ة) : أحمد شمس الدين بوعرار دكتوراه علوم التجارية 2016/04/14 جامعة الجزائر 03 بعنوان: (

أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية )

هدف الدراسة	- هدفت الدراسة لإبراز أهمية تطبيق المؤسسات الاقتصادية لمنهج الإدارة الاستراتيجية للتكاليف وأساليبها لتعزيز قدرتها التنافسية .
منهج الدراسة	- المنهج الوصفي التحليلي .
عينة الدراسة	- تتكون عينة البحث من 36 موظف
أداة الدراسة	- المقابلة ، الاستبيان
	- قد توصلت الى أن المؤسسات محل الدراسة في حاجة لضرورة التحول في ممارستها المحاسبية المرتبطة

بنظم محاسبة التكاليف لتغير منتجاتها ، نحو إدارتها استراتيجيا لبناء وتعزيز الميزة التنافسية في ظل محدوديتها فعالية نظم محاسبة التكاليف المعتمدة في الرقابة على تكاليف وتدنيها مع الاهتمام بعنصر الجودة ، وكذا محدوديتها في مجال تقييم ومتابعة أداة المؤسسة بغرض تحسينه - كذلك أوصلت الدراسة بضرورة تطبيق الموارد الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لأساليب الاستراتيجية للتكاليف . كمدخل من بين عدة مداخل لتعزيز قدرتها التنافسية ، بإزالة وتذليل مختلف العراقيل والصعوبات التي تحول دون تبنيها .	أهم النتائج
--	-------------

3.7. دراسة الباحث (ة) طيبي أحمد دكتوراه علوم 2015/2014 جامعة الجزائر 03 بعنوان :

( دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية )

- تحسين عمل إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الرياضية من اجل المساهمة في استحداث مصالح الاستثمار و التسويق من شأنها استقطاب استثمارات مريحة تسمح لنا بوضع سياسة تنافسية للمؤسسات الرياضية وفق معايير اقتصاد السوق - إبراز أهمية الاستثمار الرياضي في دفع عجلة التنمية	هدف الدراسة
- المنهج الوصفي	منهج الدراسة
- تتكون عينة البحث من 50 موظف	عينة الدراسة
- الاستبيان	أداة الدراسة
- لإدارة الموارد البشرية دور في استقطاب الاستثمار الرياضي - كذلك لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تسويق المنتجات والخدمات في المؤسسات الرياضية وتلعب إدارة الموارد البشرية دور كبير في إبراز الربح لدى المؤسسة الرياضية .	أهم النتائج

4.7. دراسة الباحث (ة) : عمر دمانة ماجستير 2008/2007 جامعة الجزائر 03

بعنوان : ( دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية )

- هو إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية - إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت	هدف الدراسة
- المنهج الوصفي	منهج الدراسة
- تتكون عينة البحث من عمال المركب بالأغواط	عينة الدراسة
- الملاحظة - الاستبيان	أداة الدراسة

أهم النتائج	- إنجاح غدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخر هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية مما يضيف انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة .
-------------	--

5.7. دراسة الباحث (ة) : فراكيس الحبيب دكتوراه علوم 2017/2018 جامعة الجزائر 03

بعنوان : ( دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة حالة بالبلدية-)

هدف الدراسة	- إبراز واقع الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية بالجزائر - التعرف على الأهداف التي تتبناها الموارد البشرية في البلدية . - التعرف على مدى الأهمية التي تحظى بها وظيفة الموارد البشرية عن طريق تحديد وجودها في الهيكل التنظيمي للبلدية
منهج الدراسة	- المنهج الوصفي
عينة الدراسة	- بلديات ( معسكر تقيف والبرج )
أداة الدراسة	- الملاحظة -الاستمارة -المقابلة - السجلات والوثائق
أهم النتائج	- يجب تحسين أداء العاملين بالشكل الذي تضمن به قطع أشواطا ملموسة في التنمية الشاملة التي أصبحت تعرف شحا كبيرا في الموارد العاملة ولعل ما يسهل مهمتها هو وجود قلبا لإدارة الموارد البشرية على مستوى كل مؤسسة ، يمكن خلالها تفعيل دور هذه الإدارة لتحسين أداء العنصر البشري

6.7. دراسة الباحث (ة) : حنيش الحاج دكتوراه علوم 2008/2009 جامعة الجزائر 03

بعنوان : ( إستراتيجية التسويق في المؤسسات الراضية )

هدف الدراسة	- إبراز أهمية تقنيات التسيير الحديثة في الرفع من فعالية المؤسسة
	- تبيان أن نظام المعلومات التسويقي هو العصب المحرك والقوة الدافعة للمؤسسة
منهج الدراسة	- التحليلي والوصفي
عينة الدراسة	- موظفين الادارة العليا لمؤسسة الوتشرسي
أداة الدراسة	- الاستبيان



أهم النتائج	- ان الادارة الحديثة تعتمد على تقنيات التسيير الحديثة العلمية المتجددة لضمان الاستمرارية والمنافسة .. الخ
-------------	---

7.7. دراسة الباحث (ة) : رياض بن صوشة ماجستير علوم 2007 جامعة الجزائر 03

بعنوان : تنمية الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

هدف الدراسة	- جاءت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية ويمكن ان تحقق الجهات الأكاديمية ومنظمات الأعمال عدة فوائد من خلال هذه الدراسة
منهج الدراسة	- المنهج التحليلي
عينة الدراسة	- عمال المؤسسات الرياضية
أداة الدراسة	- اعتمدت أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة -تحليل المنفعة-تقييم الاداء
أهم النتائج	- من خلال الدراسة توصل الباحث الى العديد من النتائج ويمكن إجمالها -01- تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية - تبني بضم التاء على اختلاف وليس على تشابه - يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تخصص بالفرص المستقبلية - يمكن المنظمات اعتماد الداخل التالية في محاولاتها بناء تعظيم قدراتها التنافسية - تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات - بناء (تحسين) القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما ونوعا وتعظيم العائد منها - يمكن تحسين الميزة التنافسية للموارد البشرية في المنظمة عن طريق تطبيق احد الاستراتيجيات التالية : - إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية - تحسين الإنتاجية التنظيمية ،تحسين جودة حياة العمل بالمنظمات

8.7. التعليق على الدراسات السابقة :

انطلاقا من المسح العلمي الذي قام به الباحث للدراسات السابقة والمشاهدة والكتب والمجلات العلمية التي تناولت في مجملها إدارة الموارد

البشرية وأخرى الميزة التنافسية في المؤسسات عموما والرياضية على وجه الخصوص وبمميزات مختلفة توصلنا النتائج التالية :

- إن الدراسات السابقة والمشاهدة استعملت أدوات مختلفة للدراسة الميدانية من المقابلة الشخصية والاستبيانات الخاصة بالموارد

البشرية وتكررت بشكل كبير مع إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة والتسويق الرياضي موضوع متغيرات دراستنا

- إن معظم الدراسات والبحوث أكدت على ضرورة الاحتفاظ بالموارد البشري الكفاء

- إن معظم الدراسات المذكورة درست المورد البشري عند المؤسسات عموماً والمؤسسات الرياضية على وجه الخصوص

الجانبُ النظريُّ

# الفصل الثاني

## إدارة الموارد البشرية

## تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية جزئية من عملية الإدارة الكلية للمؤسسة ، وهي آلية تحمل على مواصفات عملية الإدارة من خلال وظائفها الإدارية المتجسدة في التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة للقوى العاملة. وأصبحت هذه الإدارة تحظى بأهمية في المؤسسات المعاصرة باعتبار أن محور وجوهر عملها هو العنصر البشري الذي أصبح اليوم يمثل أساس التميز والتفوق الذي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه ، وأهم مورد يمكن أن تحقق المؤسسات أعلى مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية إذا أحسنت استثماره.

من هذا المنطلق أصبحت إدارة الموارد البشرية إدارة متخصصة لها استراتيجيتها وأهدافها، وتحظى بأهمية بالغة في تحريك جهود الأفراد نحو تحقيق الغايات التنظيمية في خضم مختلف أدوارها التنفيذية. في هذا الإطار تغيرت النظرة لإدارة الموارد البشرية من المنظور التقليدي الذي جسده الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد، إلى المنظور الحديث الذي يعتبرها كأهم الإدارات مهمتها توظيف وتطوير قوة عمل مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى هذا الأساس يهدف هذا الفصل للتعرف على ما يلي:

- ✓ ماهية الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى: التعريف، الأهمية، ومصادر الموارد البشرية .
- ✓ مدخل لإدارة الموارد البشرية تناولنا من خلاله: ماهيتها، نشأة وتطور وأسباب الاهتمام المتزايد بها، الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

- ✓ تنمية وتطوير الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى: التدريب، التنمية الإدارية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

## المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية :

يعتبر الفرد أساس نجاح المؤسسات حيث لا يمكن أن توجد مؤسسات بدون أفراد مهما كانت التجهيزات الآلية الموجودة بما على درجة عالية من التطور ومهما كان الوضع المالي بما ممتاز فإن الفرد يبقى هو العنصر الفعال داخل المؤسسة، وقد تحولت النظرة إلى الأفراد من كونها عنصرا من عناصر التكلفة الواجب تخفيضها إلى كونها أصلا يمكن الاستشارة فيه لزيادة كفاءة العمل وبالتالي تحقيق الأهداف.

### 1. تعريف الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية بأنها :

« مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات : موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، الإتحادات العمالية» (حسن إبراهيم بلوط 2002، ص 17).

وتعرف الموارد البشرية على أنها: «حجم القوى العاملة Labor force ومستوى مهارة هذه القوة» وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة غير الماهرة، العمالة، الفنية العمالة غير الفنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية... الخ. (مضان محمد مقلد وآخرون 2004، ص 309، 310).

كما عرفت الموارد على أنها: «أصلا من أصول المنظمة يمكن تحديث قيمته، وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية» (رواية حسن 2001، ص 63)، و «هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها» (عمر وصفي عقيلي 2005، ص 11).

ومهما تعددت تعاريف الموارد البشرية فإنها لا تخرج كونها أحد موارد المؤسسة والتي تساهم في تحقيق هدف المنظمة.

### 2. أهمية الموارد البشرية :

تقدم الموارد البشرية للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات جهد،... الخ من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، وبمقارنة الموارد البشرية مع بقية الموارد الأخرى نجد أنها أكثر أهمية ذلك لأنها :

❖ هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجية، وبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها. (عمر وصفي عقيلي 2005 ص 11).

❖ إن ارتفاع مهارة القوى العاملة في دولة ما تؤدي إلى جذب رؤوس الأموال للاستثمار في هذه الدولة. ( رمضان محمد مقلد وآخرون 2004، ص 309 – 310)

❖ يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنشآت فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي 2001، ص 21)

### 3. مصادر الموارد البشرية:

يعرف مصدر الموارد البشرية بأنه: الجهة التي تتوفر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية، التي يمكن الحصول منها على هذه الحاجة، ويمكن تصنيف المصادر التي تمول وتزود المؤسسة منها حاجتها من الموارد البشرية إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

#### 1.3. المصادر الداخلية:

يقصد بالمصدر الداخلي للموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، وبالتالي كل العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغهم السن المحددة، أو استقلاليتهم، أو فصلهم من العمل، أو الوفيات المتوقعة بسبب الأمراض، لا يعتبرون مصدراً داخلياً للموارد البشرية، ولا يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في تمويل حاجاتها ذاتياً منها.

وتلجأ المنظمات إلى المصدر الداخلي عادة في حالات الترقية، فعندما تخلو وظيفة رئاسية في أي مستوى إداري داخل المنظمة لأي سبب كان، فبدلاً من تعيين شخص من خارج المنظمة فيها يرقى إليها شخص من داخلها، كما تلجأ إليه في تلبية حاجتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية. (عمر وصفي عقيلي 2005 ص 283، 284).

#### 1.4. المصادر الخارجية:

لغرض الحصول على الموارد البشرية من مصادر خارجية أي الأفراد الذين يرغبون في العمل والذين لديهم القدرة والاستعداد له لا بد من الاعتماد على بعض الوسائل التي تساعد إدارة الأفراد في الحصول على احتياجاتها من الأفراد، ومن هذه الوسائل مايلي:

##### i. الإعلانات:

يعتبر الإعلان من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على الأفراد العاملين ولغرض إنجاح الإعلان كوسيلة من وسائل الحصول على الأفراد العاملين لا بد أن يحدد في الإعلان نوع العمل، الشروط الواجب توافرها في المتقدمين. (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي 1999، ص

(72 - 71).

ومع ذلك هنالك ثلاثة متغيرات تؤثر في مدى الاستجابة من قبل طالبي العمل للإعلام، وهذه المتغيرات هي:

- سوق العمل وأنواع المنافسة.

- سمعة المنظمة وظروفها الشائعة الاقتصادية والاجتماعية.

- درجة تحديد متطلبات العمل والدقة في الإعلان.

### والشروط الواجب توفرها في الإعلان :

- أن يحدد الإعلان كل ما يتعلق بالعمل من شروط ومتطلبات ونوع المنظمة واحتياجاتها.

- ضرورة نشر الإعلان في جريدة واسعة الانتشار ومعروفة ومتداولة من قبل عدد كبير من الجمهور.

- ضرورة توفر الوضوح والدقة في صياغة الكلمات المستخدمة في الإعلان مع الابتعاد عن الأوصاف الذاتية لنجاح المتقدم للعمل

واعتماد على المعايير الموضوعية.

### ii. مكاتب العمل الخاصة:

ويطلق عليها مكاتب الاستخدام أو التوظيف ، ومهمتها الوساطة بين المنظمات ذات الحاجة للعمالة من جهة، والأفراد الراغبين

في العمل من جهة ثانية، إذ تحتفظ لديها بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمات صاحبة الحاجة والخاصة بعناوينها والوظائف الشاغرة فيها،

وأيضاً بعناوين طالبي العمل وكافة المعلومات المتعلقة بها، إذن دور هذه المكاتب هو الاتصال بين الجهتين ليتم اللقاء بينها والتفاوض ثم

التعيين، بعد خضوع الأفراد لإجراءات معينة.

وهذه المكاتب نوعان منها ما هو خاص يؤدي هذه الخدمة لقاء أجر معين يتقاضاه، ومنها ما هو عام تابع للدولة تقدم خدماتها

دون مقابل للأجهزة الحكومية. (عمر وصفي عقيلي 2005ص 291)

### iii. توصية الأفراد العاملين الحاليين :

تعتبر التوصية المقدمة من العاملين الحاليين من أفضل الوسائل للحصول على الموارد البشرية المطلوبة حيث أشارت الكثير من

الدراسات إلى أن هذا المصدر هو أفضل المصادر، لاسيما عندما يكون الفرد الذي يقدم هذه التوصية كفؤاً ويتمتع بالولاء للعمل والمنظمة

والنزاهة والصدق، وهناك محددات على هذه الوسيلة هي:

- عدم الفصل بين علاقات الصداقة ومتطلبات العمل.

- غالباً ما تكون التوصية لأقارب ومعارف الشخص الموصي مما يؤدي إلى تشكيل عوائد داخل العمل، بغض النظر عن مدى

الكفاءة والقدرة التي يتمتع بها الأفراد المكونين لهذه العوائد (سهيلة محمد عباس، علي حسين، 1999 ص 74).



**iv. طلبات التوظيف المباشرة :**

تستلم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بين الحين والآخر طلبات يتقدم بها أفراد من خارجها مباشرة تدعى بطلبات العمل المباشرة Direct Applicarts يرغبون ويطلبون العمل فيها، دون أن تكون المنظمة قد قامت بالاتصال بهم واستقطابهم مسبقاً، ويكون هؤلاء عادة من نوعيات مختلفة من حيث مستوى تحصيلهم العملي، وخبراتهم، ومهاراتهم....الخ.

هذه الطلبات يجب ألا تحمل ولا يقلل من أهميتها فهي احد المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمة على حاجتها من الموارد البشرية، وخاصة إذا أخذنا في اعتبارنا أن هؤلاء المتقدمين يطلبون العمل في المنظمة بمحض إرادتهم ورغبتهم، مما يصاحبه احتمال يدل على اهتمامهم ورغبتهم بالعمل فيها. (عمر وصفي عقيلي 2005 ص 293)

**v. النقابات :**

تعد النقابات على اختلاف أنواعها احد مصادر الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب وتلبية حاجتها من الموارد البشرية، فهي تلعب في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص والعديد من الدول الأوروبية وبلدان العالم بشكل عام، دور الوسيط بين المنظمات المستقطبة وبين الموارد البشرية المنتسبة لها والراغبة في العمل وتبحث عنه، ونود الإشارة هنا إلى أن بعض النقابات الأمريكية تلعب دورا بارزا في التوظيف حيث تشترط على المنظمات عدم تعيين عامل ما، إلا بعد الرجوع إليها في هذه الحالة تقتصر عملية التوظيف على المنتسبين للنقابة ، وهذا يزيد من عدد العمال المنتسبين للنقابات ويعطيها قوة أكبر. (عمر وصفي عقيلي 2005ص292)

**vi. الجمعيات العلمية:**

تعد هذه الجمعية مصدرا هاما من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب وتلبية احتياجات المنظمات من الموارد البشرية، فهذه الجمعيات يكون لديها في الغالب وسائل إخبارية، كالمجلات، واجتماعات سنوية يمكن الاستفادة منها كوسيلة للإعلان عن فرص عمل متاحة أو وظائف خالية مطلوبة شغلها، فالاجتماعات السنوية والمؤتمرات التي تعقدها هذه الجمعيات فرصة لأن يتعامل مديرو المنظمات مع بعض الأفراد المؤهلين للعمل وترغيبهم في التقدم وطلب العمل في منظماتهم وخاصة لبعض التخصصات النادرة، إن هذه اللقاءات مفيدة إلى حد ما، وذلك بسبب قصر مدتها، إلا انه يمكن استخدامها كخطوة أولية في عملية الاستقطاب بحيث تكون بمثابة لقاء أولي تعارفي بين الطرفين يتبعها خطوات استقطابية لاحقة. (عمر وصفي عقيلي 2005 ص 293)

## vii. أسواق العمل الخارجية:

يعني بأسواق العمل الخارجية العمالة الوافدة من الدول المجاورة وغير المجاورة أيضا والتي لديها وفرة من الموارد البشرية الراغبة في السفر إلى الخارج من أجل العمل وذلك راجع إلى تدني مستوى الرواتب والأجور لديها، يعتبر هذا المصدر من أهم مصادر الاستقطاب للموارد البشرية في الدول التي تعاني أسواق العمل فيها من نقص في هذه الموارد.

وتتميز الموارد البشرية الوافدة بتنوعها من حيث التخصصات والمهارات ومستوى التحصيل العلمي، وتكون عادة مدربة ومؤهلة وجاهزة للعمل وليست بحاجة إلى تعليم، تدريب، وتكاليف ويوجد مرونة في إنهاء عملها مع النقابات أو الجهات الحكومية المعنية كوزارة العمل، لكن على الرغم من هذه المزايا المصاحبة لمصدر سوق العمل الخارجي إلا أن بعض البلدان مثل كندا، استراليا، نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من ضعف انسجام الموارد البشرية الوافدة من بيئات مختلفة وجنسيات كذلك وبينها وبين العمالة المحلية.

## المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية

من أجل إعطاء نظرة شاملة عن إدارة الموارد البشرية سنتعرف فيما يلي إلى ماهية هذه الإدارة من خلال تعريفها وذكر أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، نشأتها وأهم مراحل تطورها إضافة إلى مسؤولياتها وأهم التغييرات في بيئتها.

### 1. ماهية إدارة الموارد البشرية :

#### 1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية : وردت تعريفات متعددة لإدارة الموارد البشرية ركزت أغلبها على الدور الذي تؤديه في

المنظمة من خلال مهامها وممارساتها. من بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرفها Bélanger بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق

أهدافها. وبرزت هذه الأنشطة التوظيفية التكوينية . الترقية تحليل مناصب العمل .....". (L. Bélanger, 1984. p37)

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد. ( بسويي محمد البرادعي 2005ص17)

وحسب SIKULA هي " استخدام القوى العاملة بالمنظمة، ويشمل ذلك عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات، وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية ".

ويرى "A. Bartoli" أن "إدارة الموارد البشرية تهتم أساسا بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية من حيث ترتيب العاملين، الأجور، المفاوضات مع التنظيمات العمالية، الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد". (Bartoli.1997. p111).

وهي "عملية إدارة الموارد البشرية وإن أعطيت العديد من التسميات، حيث يطلق عليها البعض مصطلح إدارة الأفراد أو علاقات العمل أو إدارة شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية، تبقى وظيفة إدارية أساسية تتعلق بتوفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة وتنميتها والحفاظة عليها وعلى استقرارها، وتقييم نتائج أعمالها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأحسن الوسائل واقل التكاليف". (Management des R.H.ar.wikipedia.org/wiki90.13.02.2004)

مهما كان الاختلاف بين التعاريف السابقة فإنها تشترك في مضمون واحد وهو أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات ومحور عملها جميع الموارد البشرية بالمنظمة وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة وحتى انتهاء خدمتها وعملها فيها.

ويستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية عادة بالمعاني التالية. ( سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشري 2004، ص 19)

✓ إدارة الموارد البشرية بمعنى الأنشطة التي تهتم بها: أي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشرية، وتعلق باقتنائها والحصول عليها، استخدامها، تطويرها ومكافأتها والحفاظ عليها.

✓ إدارة الموارد البشرية بمعنى الدائرة: أي الدائرة أو الوحدة التنظيمية التي تمارس هذه الأنشطة كون المنظمات تحتاج إلى وحدة تنظيمية تهتم بكل الفعاليات السابقة. وهذه الوحدة يمكن أن تكون مديرية، أو قسم أو فرع، وذلك حسب حجم المنظمة وحجم نشاط هذه الوحدة وأهميتها داخل التنظيم.

✓ إدارة الموارد البشرية بمعنى التخصيص: الاستخدام الآخر الشائع وهو للإشارة إلى التخصص العلمي المعني بالموضوع، فالاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها أصبح موضوعا معقدا وواسعا يتم الاهتمام به بشكل كبير في البحوث والدراسات.

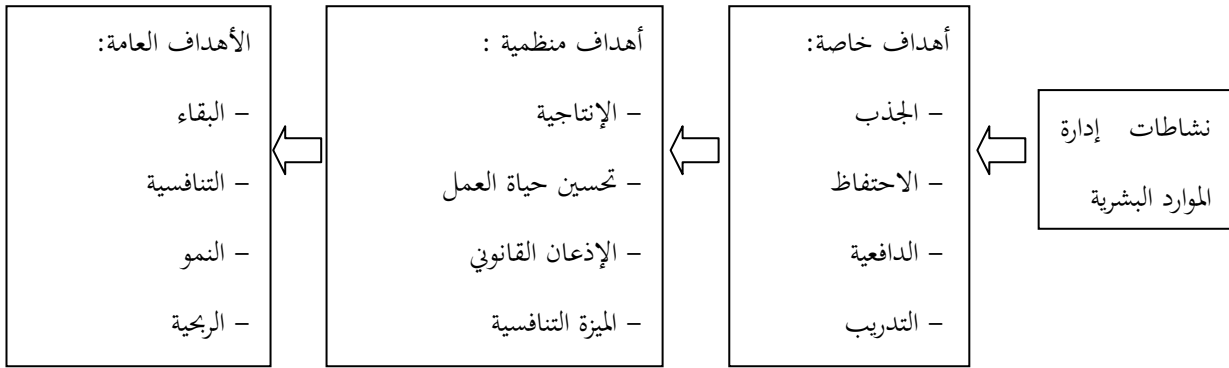
## 2.1. أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها متعددة ومتنوعة، تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الكلية والاستراتيجية للمنظمة وتحقيق رضا الأفراد، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة عالية.
- تنمية وتطوير القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية.
- تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا ومعنويا، وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل لديهم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية، الأجور، التدريب والتطوير.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة وذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة .
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء. (علي السلمي 1985، ص 19)
- تقليل التعارض بين الإدارة والعمال، وتحسين العلاقات بين الإدارة والأجهزة العمالية (النقابات).
- مساعدة المديرين على فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع فيها أغلب المديرين . ( www.moh.Gov.Ae/moh-site/admin-develp/human-Ressources htm, Op. Cit )

إن الأهداف السابقة تعتبر أهدافها خاصة لإدارة الموارد البشرية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف أعم وأشمل وهي الأهداف التي تسعى الإدارة بصفة عامة إلى تحقيقها والتي تتمثل أساسا في الإنتاجية، نوعية حياة العمل، الإذعان القانوني (الالتزام)، الميزة التنافسية، وتكثيف قوة العمل للتغيرات البيئية. وهذه الأهداف يرى بعض الكتاب أنها ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء، النمو، التنافسية، الربحية والمرونة، كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (1) : نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص34.

2. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، وأسباب الاهتمام المتزايد بها

1.2. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمات وبقائها. وشكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال الإدارة. ومرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مختلفة ساعدت على انتقالها من إدارة استخدام، إلى إدارة أفراد، وأخيراً إلى إدارة للموارد البشرية (التسمية الحالية لها). وفيما يلي عرض لنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية في شكل مراحل منذ ظهور الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة :

❖ المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية :

بالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال. وظهرت العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة. (صلاح عبد الباقي، 2002، ص 22.)

في هذه المرحلة لم تكن هناك أي إدارة تهتم بشؤون هؤلاء العمال، رغم أن هناك الكثيرين ممن كانوا ينادون بضرورة الاهتمام بشؤون العاملين في المصانع وتحسين ظروفهم، ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع، وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، فقد كان البعض منهم يتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال داخل المصانع، وتوفير الشروط الصحية للعمل.

ساهمت هذه التطورات في ظهور أهمية الموارد البشرية وإدارتها، فمختلف ظروف هذه المرحلة كالاكتفاء المتزايد على الآلات، سوء ظروف العمال، الضجر والروتين في العمل.... كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة تهم بالأفراد في العمل. (خالد عبد الرحيم الهيتي ص22) وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الو. م. أ (1914)، وكان يطلق عليها اسم " إدارة الاستخدام" وكانت تهم أساسا بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور. (عمر وصفي عقيلي 2005. ص 32-33).

#### ❖ المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية :

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة تهم بالموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تايلور" والذي كانت أهم مبادئه:

✓ تقسيم العمل على أساس تفصيلي لتوصيف الوظائف، وتحديد الظروف الملائمة للأداء.  
✓ اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية، والرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.

✓ التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.

✓ مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم. (علي عباس 2004، ص45)

وعليه فقد اهتم "تايلور" بالعاملين من خلال اهتمامه بتنميتهم، ودفع الأجور الجيدة لهم، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، إلى جانب اهتمامه بدراسة رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج. وكل هذا بممارسة العمل الإداري عن طريق أساليب علمية بدلا من العشوائية. (علي عباس 2004، ص45)

وكان "تايلور" يرى بأن مجهودات وقدرات العامل على الأداء ترتبط بتوفر الحافز المادي، الذي شكل القاعدة الأساسية التي جعلته يتجه باهتمامه إلى تنمية العنصر البشري (اسمهان بلوم 2003، ص 50)

كما كان يرى من خلال إدارته العلمية ضرورة دراسة وتحليل العمل وتجزئته من خلال دراسة حركات العاملين وإلغاء الحركات الغير ضرورية لزيادة الإنتاجية.. (Enghofer, 2001, p5).

وهنا يظهر اهتمام تايلور بالموارد البشرية من خلال اهتمامه بتدريب وتوجيه واختيار العاملين، ودعوته لتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال التعاون بينهما. لأن كل فائض في الإنتاج يعني ثماره العمال في شكل أجور ومكافآت وصاحب العمل (الإدارة) في شكل مستوى أعلى من الأرباح.

وبالإضافة إلى مساهمات تايلور في الاهتمام بالموارد البشرية من خلال مبادئه في الإدارة العلمية، فقد اهتم " هنري فايول " والذي يعتبر من رواد هذه المدرسة أيضا بالموارد البشرية حيث اهتم بمشكلات الأجور والحوافز وتقييم الوظائف، ووضع عدة مبادئ اهتم في أغلبها بالأفراد العاملين . واشتهر " فايول " بمبادئه الأربعة عشر في الإدارة والمتمثلة في:

1 - التخصص وتقسيم العمل .

2 - السلطة لا تنفصل عن المسؤولية.

3 - وحدة الأمر.

4 - وحدة التوجيه.

5 - الاتصال.

6 - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7 - مكافأة الأفراد.

8 - المركزية.

9 - الترتيب.

10 - النظام والتأديب.

11 - العدالة والمساواة.

12 - استقرار العمالة.

13 - الابتكار والمبادرة.

14 - روح التعاون. ( Jarrosson, , p10-11 ).

كما قسم " فايول " وظائف الإدارة إلى عناصرها الأساسية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والتي تخترق كل وظائف التنظيم بما فيها إدارة الموارد البشرية. (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، ص.65).

وعلى الرغم من أن حركة الإدارة لاقت العديد من الانتقادات كونها تجاهلت الجانب الإنساني للعاملين. إلا أن ظهور هذه الحركة ساهم في ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وتطويرها .

فقد كانت أفكار " تايلور " و"فايول " وغيرهما من رواد هذه الحركة بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارات للاستخدام (الاسم القديم لإدارة الموارد البشرية) لتهتم بشؤون العاملين.

## ❖ المرحلة الثالثة: الحرب العالمية الأولى .

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة انتشار إدارات تهتم به، وساد الاقتناع لدى أصحاب الأعمال والحكومات بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب وتزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل في المصانع، وزيادة الأجور حتى تساعد على رفع إنتاجية العاملين، فقد فرضت ظروف الحرب عموماً زيادة في ساعات العمل، وتسريع وتيرة العمل. وبذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل . وكل هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم وحياتهم المعيشية، وأصبحت لديهم قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة استخدام في منظماتهم لتحمل هذه المسؤولية، وتصمم وتنفذ هذه البرامج .

وعليه فقد عجلت هذه الحرب في انتشار إدارات تهتم بشؤون العاملين في المنظمات (الصناعية خاصة) وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، وسميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية" "Relations industrielles" (عمر وصفي عقيلي 2005 ص 43-44).

## ❖ المرحلة الرابعة : ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

قدم "التون مايو **Elton mayo**" الذي يعتبر زعيماً لهذه الحركة دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرياء الأمريكية "Western Electric" والتي اكتشفت من خلالها أن: ( Petite et autres, 2000,p 13 )

- التنظيمات غير الرسمية في المنظمة يجب الاهتمام بها لان ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية للطبيعة البشرية
- يجب الاهتمام بالمناخ الإشرافي عن طريق الاهتمام بالمشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب.
- لا يجب النظر إلى الفرد من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط. بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية. (نعيمه أبركان 2000 – 2001 ص 27)

فكرت هذه المدرسة أساساً على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم، وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية، واكتشفت أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد والمجموعات.

وقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد أشخاص مختصين في شؤون الموارد البشرية يشرفون على هذه الإدارات لجعل أداؤها أكثر فاعلية. (عمر وصفي عقيلي 2005 ص 44 – 45).



## ❖ المرحلة الخامسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر.

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وتغيرت تسميتها إلى "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية" وشاعت هذه التسمية كثيرا في كل من الو.م. وبريطانيا، وظهر في هذه الفترة تخصص الأفراد (**personnel**) كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال.

ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل التوظيف، حيث أخذت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد. وفي الفترة ما بين 1960 و1980 زادت أهمية إدارة الأفراد، وأصبحت هذه الإدارة تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها وتعيينها، وتدريبها وتنميتها وتعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المنظمة بمختلف المستويات الإدارية. بعد سنة 1980 تقريبا تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وأصبحت هذه الإدارة استراتيجية خاصة بما ترجمها فيما بعد مدخل إدارة الموارد البشرية.

ويشكل "مدخل إدارة الموارد البشرية" أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد للمنظمة. وحسب هذا المدخل فإن الاهتمام بالقوى العاملة ومعاملتها كمورد يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والأفراد، في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معا لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية، وهذا انطلاقا من مختلف المبادئ المبلورة لهذا المدخل، والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت، يجب على الإدارة التي تهتم بما أن تحقق أفضل توازن بين هذه الميزة وكلفتها من خلال الاستخدام الكامل والصحيح لها. (خالد عبد الرحيم الهبتي، ص 27 - 28)
- تعتمد المنظمة في حصولها على الموارد البشرية على البيئة التي تعمل فيها، ومن هنا عليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة، والتي يمكن أن تعكس فرصا وتحديات تؤثر في نوعية الموارد البشرية الآتية منها.
- على إدارة الموارد البشرية أن تركز على التكيف الداخلي وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد في المنظمة، والتكيف الخارجي وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة.
- لا بد أن تخلق سياسات وبرامج وممارسات إدارة الموارد البشرية لإشباع الحاجيات النفسية والاقتصادية للفرد.

▪ إن بيئة العمل لابد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد كون الأفراد استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكافآت مختلفة للمنظمة أهمها زيادة الإنتاجية. (راوية حسن، 2004، ص 21)

من الافتراضات السابقة لمدخل إدارة الموارد البشرية، نلاحظ بان الاهتمام بالموارد البشرية تغير من مجرد فرد عامل داخل المنظمة، إلى مورد يمكن أن يضيف إلى المنظمة مزايا كثيرة، باعتباره احد مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى، ومن خلال فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى.

## 2.2. أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية :

توجد العديد من الأسباب التي تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارات والمنظمات ككل إلى إدارة الموارد البشرية، واهتمامها المتزايد بما كوظيفة إدارية متخصصة، وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، ومن بين أهم هذه الأسباب ما يلي:

❖ **التطورات التكنولوجية :** لاشك أن التطورات التكنولوجية، وخاصة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، أدت إلى تغيرات ملحوظة وجذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، مما أدى إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي مما يتناسب مع هذه التغيرات مما زاد في أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية. (Peretti, 2001, p22)

❖ **ارتفاع مستويات التعليم:** أدى ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة أمام العاملين إلى تغيير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتطلب هذا وجود خبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر ملائمة مع هذه النوعيات من العاملين.

❖ **ارتفاع تكلفة العمل الإنساني:** حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تتطلب اهتماماً متزايداً بجهاز متخصص في شؤون العاملين.

❖ **اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل:** حيث تزايد دور الحكومات في التدخل في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العملية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل على تطبيق هذه القوانين وتجنب المنظمة من الوقوع في مشاكل قانونية. (محمد سعيد سلطان، 1994، ص 29 – 30)

❖ **زيادة أهمية النقابات:** إن زيادة دور وأهمية النقابات والتنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين تطلب ضرورة الاهتمام بالعلاقات والحوار الاجتماعي، عن طريق جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية، ويعمل على خلق التعاون بين الإدارة والتنظيمات العمالية.

❖ **زيادة المنافسة وتدويلها (l'internationalisation):** ساهم الاتجاه نحو التدويل وزيادة المنافسة إلى زيادة التطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، مما تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة قدراتها وكفاءتها، عن طريق زيادة الاهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد. (Peretti. p 14 -15).

وحسب " محمد سعيد سلطان " فان السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

**i.** اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الفرد بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وإن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للفرد العامل.

**ii.** اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية ، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أحسن العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاجية وتحسينها وتحقيق أهداف التنظيم . (محمد سعيد سلطان، 1994، ص 30 - 31).

### 3. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

لقد ناقشنا أهداف الموارد البشرية والتي رأينا انه لا يمكن أن تتحقق إلا في تقبل البيئة المؤسساتية لها، سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية ودراسته وظائف الموارد البشرية، يتبين لنا مدى مساهمة هذه الوظائف في تحقيق تلك الأهداف وذلك ضمن الإمكانيات والشروط التي تتعارض مع القوى والتأثيرات التي تفرضها البيئة على المؤسسات.

### ما هي إذن أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية ؟

وللإجابة على هذا السؤال يتم تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين : (حمداوي وسييلة، بدون سنة نشر، ص 28)

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية .

- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة .

### 1.3. الوظائف الفنية :

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافأتهما، وتطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

**i. تحليل العمل :** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة

على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها. (أحمد ماهر، 2005، ص 29)

**ii. الاستقطاب أو الجذب :**

**A. تعريف :** "هو العملية التي يتم بها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان

الموسع حتى يكون للإدارة مجال أوسع للانتقاء أفضل المتقدمة".

**B. أهداف عملية الاستقطاب:** تهدف عملية الجذب إلى :

- ✓ التقليل من أعداد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .
- ✓ تساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مسبقا على أن تلك الوظائف تتناسب وطبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم .

**C. تحديد الأماكن الشاغرة:** يمكن التوصل إلى تحديد الأماكن الشاغرة عن طريق:

- ✓ تحديد واضح ودقيق لأهداف المنظمة .
  - ✓ مراجعة خطة الموارد البشرية .
  - ✓ احتمال التغيير أو التطوير في التنظيم.
  - ✓ البيانات والمعلومات المتوفرة عن عملية تحليل وتوصيف الوظائف .
- D. الإعداد ونشر المعلومات :** تهدف إلى تحقيق :
- ✓ إعطاء صورة واضحة عن وصف الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها .
  - ✓ إغراء أكبر عدد ممكن من الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.
  - ✓ يفيد في تكوين فكرة عن التنظيم ومنه الحكم على مدى كفاءته ونظريته للفرد.
  - ✓ تحديد وتوجيه الأفراد القادرين والراغبين في شغل الوظيفة إلى طريقة التقدم للوظيفة ومواعيدها.

**E. الإعلان عن الوظيفة:** ومن أهم العناصر التي يشمل عليها الإعلان ما يلي:

- ✓ معلومات عن المنظمة.
- ✓ عنوان ولقب الوظيفة المراد الإعلان عنها.
- ✓ الواجبات والمسؤوليات الرئيسية التابعة لها.
- ✓ الموقع التنظيمي لها وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
- ✓ المؤهلات والقدرات والخبرات المطلوب توافرها فيمن يشغله.
- ✓ الأجر والرواتب والمكافئات وفرص الترقى وجميع الخدمات الاجتماعية التي يقدمها التنظيم للعاملين فيه.
- ✓ ظروف وطبيعة العمل في المنظمة.
- ✓ الطريقة والمواعيد الخاصة بالتقديم والجهة التي تتلقى طلبات الالتحاق. (أحمد ماهر 2005 ص 30).

### iii. الاختيار:

**A. تعريف :** عملية الاختيار تتم بوضع الإجراءات والطرق التي تمكن من تقييم المتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من إعدادهم والتوصل إلى الفرد المناسب لشغل الوظائف الشاغرة.

**B. طرق الاختيار :** يجب توفر شرطين أساسيين في الطريقة التي تتبع في الاختيار وهما:

- الشرط الأول : إمكانية الاعتماد عليها.
- الشرط الثاني: الصحة و الدقة.

**C. طلب الالتحاق :** يعتبر مصدر للمعلومات يساعد في إتمام مقابلات الاختيار أو الاختيارات الأخرى المستخدمة في عملية

الاختيار، وهو يحتوي بصفة عامة على ما يلي :

- عنوان ولقب الوظيفة .
- اسم المتقدم للوظيفة.
- تاريخ الميلاد.
- الجنسية.
- الجنس.
- الحالة الاجتماعية.
- المستوى التعليمي.
- المؤهلات العلمية والعملية للعمل الحالي إن وجد.
- الأعمال السابقة.

• الاهتمامات والهوايات.

• الحالة الصحية.

• بيانات إضافية. (أحمد ماهر، 2005، ص 31-32)

**D.** أهمية طلب الالتحاق : وهو يحقق المزايا التالية:

• مصدر للمعلومات لتحقيق التصفية للمرشحين .

• يسمح للقائم بالاختيار بالمقارنة بين المتقدمين .

• يساعد في الإعداد لعمليات مقابلة الاختيار.

• التعرف على الخلفية الخاصة بالفرد المتقدم .

• يوضح إمكانية التدريب المستقبلية الخاصة بالمتقدم.

• يعتبر أول مستند يوضع في ملف المترشح في حالة تعيينه.

**E.** مقابلة الاختيار : تستخدم المقابلة كطريقة من طرق الاختيار، وفي أكثر من مرحلة من مراحل الاختيار ، كما قد تتم بطريقة

فردية أو جماعية ويشرك في عضوية المقابلة الأفراد الآتيين :

• المدير التنفيذي والمسؤول عن الوظيفة " عضو أساسي "

• رئيس المدير التنفيذي " عضو غير أساسي "

• مدير الموارد البشرية " عضو أساسي ". ويتأثر هذه اللجنة الأكثر معرفة بالوظيفة .

**iv.** المقابلة : وتتم بثلاثة مراحل هي:

**A.** التحضير للمقابلة : ويتم عن خلال :

▪ الرجوع إلى كشف ووصف وتحليل الوظيفة لتحديد المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة .

▪ التخطيط للمقابلة لضمان نجاحها من حيث: الوقت، المكان، الأعضاء، المشاركين، طبيعة الأسئلة وأسلوب المقابلة.

▪ الاتفاق على لجنة التحكيم ومن يتأثرها وتحديد أعضائها .

**B.** المقابلة : لضمان نجاح مقابلة الاختيار يجب مراعاة النقاط التالية:

▪ خلق مناخ مناسب يحفز المتقدمين على التحدث دون خوف أو تحفظ

▪ ضرورة توضيح نقاط المقابلة حتى لا يحدث تداخل بين أعضائها والذي يؤدي إلى نتائج غير مرجوة.

▪ مراعاة إتباع الترتيب الزمني والموضوعي للخطة الموضوعية لإتمام المقابلة.

▪ الاهتمام بصياغة الأسئلة وطريقة تركيبها ومحتواها. (أحمد ماهر، 2005، ص 33).

**C. مرحلة ما بعد المقابلة :** وهي مرحلة تحليل وتقييم النتائج التي توصلت لها اللجنة وذلك في ضوء متطلبات وشروط شغل

الوظيفة، هذه المتطلبات هي :

▪ المتطلبات الجسمانية.

▪ المؤهلات.

▪ الذكاء.

▪ الاستعدادات أو القدرات خاصة.

▪ الاهتمامات.

▪ الميول .

▪ الظروف الشخصية والاجتماعية.

▪ الاعتماد على قدر الإمكان على الدلائل المادية عن الأداء الماضي. (أحمد ماهر، 2005، ص 34).

**v. قرار التعيين :** (محمد الصيرفي، 2003 ، ص 291-293).

بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين، هذا ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي يتم

تعيينه تحت الاختيار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة ما يحدده نظام التعيين في المنظمة

**A. مصوغات التعيين:** يشترط عند التقديم للتعين أن يكون طلب الوظيفة مصحوبا بالمستندات الآتية:

▪ شهادة الميلاد مستخرج رسمي منها

▪ المؤهل الدراسي.

▪ شهادة إتمام الخدمة العسكرية أو إعفاء منها.

▪ شهادة تأدية الخدمة العامة أو الإعفاء منها.

▪ شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة.

▪ صحيفة الحالة الجنائية حديثة التاريخ.

## B. نظام التعيين في الوظائف:

- بالنسبة لوظائف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة تشغل بقرار من رئيس الوزراء.
- الوظائف العليا يكون التعيين بقرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس الإدارة .
- باقي الوظائف يكون التعيين فيها بقرار من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه .

## C. التعيين في الوظائف التي تشغل بامتحانات: يضع مجلس الإدارة القواعد الخاصة بالإعلان عن الوظائف الخالية وإجراءات

التعيين فيها.

## D. التعيين في الوظائف التي تشغل بدون امتحان : وهنا يحدد مجلس الإدارة الوظائف التي تشغل بدون امتحان ويكون التعيين

في هذه الوظائف على النحو التالي:

- إذا كانت الشهادة الدراسية هي العنصر الأساسي فيكون التعيين طبقاً للمؤهل الأعلى.
- إذا كانت الخبرة هي العنصر الأساسي فيكون التعيين طبقاً لمدة الخبرة.

## E. التعيين عن طريق الترقية : معنى ذلك أن ينتقل العامل إلى وظيفة أعلى من وظيفة طالما تتوفر فيه شروط شغل الوظيفة

الشاغرة مع ملاحظة أن العنصر الحاكم في الترقية قد يكون الأقدمية أو الاختيار حسب السياسة التي تتبعها المنظمة.

## F. التعيين عن طريق النقل: معنى ذلك أن ينتقل العامل بناء على رغبة من المنظمة التي يعمل بها إلى منظمة أخرى ممثلة أو

مختلفة حسب الأحوال، ويشترط هنا أن يحصل العامل على موافقة مبدئية من كلا الوحدتين.

## G. التعيين عن طريق التكليف : ويتم ذلك بمعرفة الوزارات المختصة بتعيين بعض الخريجين و توزيعهم على المصالح الحكومية و

وحدات القطاع العام و هذا النوع من التعيين عادة ما تسبب في وجود فائض من العمالة.

## H. التعيين عن طريق الندب : بحيث يتم هنا ندب العامل إلى وظيفة مماثلة تتوفر فيه شروط شغلها أو إلى وظيفة تعلق وظيفته

في ذلك الشركة لمدة سنة قابلة للتجديد بحد أقصى سنتين.

## vi. التأهيل : يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها وتدريبها أولاً، من اجل تمكينها من

مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 16).

## vii. توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد وتوجيههم إلى السلوك الايجابي ومكافأهم على أدائهم .)

حمداوي وسيلة، بدون سنة نشر ، ص 32.



**viii. تقييم أداء العمال :** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة ، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء. ( أحمد ماهر، 2005، ص).

**ix. تسيير المسارات الوظيفية :** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الموظفين المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه . ( أحمد ماهر، 2005، ص).

**x. تحديد الأجور والحوافز والمزايا:** وهذه الأخيرة مختلفة ، فالأجور هي المبالغ التي تدفعها بانتظام والحوافز هي : مكافآت نقدية أو معنوية قد تدفعها لمن يقوم بعمل متميز ، أما المزايا في مكافآت إضافية، قد يقدمها للعامل مثل إجازات بأجرة النقل ، السكن، هدايا عينية. ( نائف برنوطي، 2005، ص404).

**2.3. الوظائف الإدارية :** وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، وتوجيه، وسيتم التعرض لهذه الوظائف فيما يلي:

#### **i. تخطيط الموارد البشرية :**

لا يتم تخطيط الموارد البشرية بمعزل عن التخطيط للمجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطة الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من ناحية، وخطة العمالة من ناحية أخرى، يعتبر متطابقا أساسيا لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المنظمة بوجه عام، والآن سوف نتطرق إلى تعريف التخطيط وأهميته.

**A. تعريف تخطيط الموارد البشرية :** توجد تعريفات متعددة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية، إلا أن أكثرها قبولا هو ذلك التعريف الذي يشير إليه بأنه : «عملية تحديد وضمان وحصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب، للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقيق الوظائف لهؤلاء الأفراد» (جمال الدين محمد مرسى ، ص 184) ، و« يقصد بتخطيط الموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية، وعرضها في المنظمة خلال فترة مستقبلية». (سهيلة محمد عباس، 1999، ص55).

لقد عرف تخطيط القوى العاملة أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية من كفاءات محدودة وبأعداد معينة المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية. (علي السلمي، 1970، ص 35).

**B. أهمية تخطيط القوى العاملة:** تتمثل أهمية التخطيط للموارد البشرية كما يلي: (سهيلة محمد عباس، 1999، ص 55-56)

- تؤدي إلى تطوير وزيادة الاستفادة في الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.

- تؤدي إلى الموازنة الجيدة بين نشاطات ووظائف إدارة الأفراد وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة في أداء الأفراد وأداء التنظيم.
- تساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين ذوي الكفاءة من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق.
- وانطلاقا من النقطة السابقة فإن تخطيط الموارد البشرية توفر الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمات وهكذا نقلل من الفائض أو العجز في الموارد البشرية المتنوعة الكفاءات .
- تعتبر عملية التخطيط للقوى العاملة الأساس في نجاح الخطط والسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير... الخ .
- إن خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة تعد الأساس في وضع خطة القوى العاملة والموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في النظام الاشتراكي.
- إتباع الأسلوب العلمي في إيجاد سياسات الأفراد: كما أن تخطيط القوى العاملة وبحوثه التطبيقية ستؤدي إلى تصليح صانعي سياسات وقرارات الأفراد بأساليب أو طرق البحث العلمي ومن ثم فعالية هذه السياسات والقرارات. (مهدي حسن زليف، 1998، ص51).
- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد، حيث يكمن الهدف العام لتخطيط القوى العاملة في تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص العددي أو المهارة أو وجود زيادة غير ضرورية، الأمر الذي ينعكس سلبيا على تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية والتسويقية وغيرها من الأهداف. (جمال الدين محمد المدسي، 2003، ص 17- 18).

## ii. التنظيم :

### A. تعريف التنظيم:

" تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفاعلية، حيث يشمل التنظيم وكل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال، ومسؤولياتهم، وإعطاءهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم " (حمداوي وسيلة ، ص 34).

### B. أهمية التنظيم :

▪ الربط بين الأهداف والخطط من جانب وما يتم تنفيذه من أنشطة ومهام وأعمال من جانب آخر وما يترتب عليه من استغلال الجهد والوقت والموارد.

- وضوح الأدوار والواجبات ومن ثم سهولة تحديد المسؤوليات والرقابة.
- قوة العلاقات وجودتها بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية ومن ثم نقص احتمالات الصراع والنزاع وظهور فرص التعاون وتحقيق الأهداف.

- وضوح السلطات والصلاحيات ومن ثم وضوح مسؤوليات اتخاذ القرارات وسهولة الرقابة عليها.
- قوة قنوات الاتصال والسرعة في تداول البيانات والمعلومات ومن ثم سهولة التنسيق بين أجزاء المنظمة.

### C. مهام التنظيم:

- ترجمة الخطط والبرامج إلى مهام تفصيلية مرتبطة بأزمة محددة لتنفيذها.
- تحديد الأنشطة والمهام والأعمال المطلوب القيام بها لكي يتم تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.
- تجميع وتقسيم هذه الأنشطة والمهام في وحدات تنظيمية أو في مستويات إدارية لتحديد إطار البناء التنظيمي الذي يتم العمل من خلاله. (مصطفى محمود أبو بكر، 2002 ، 2003، ص 50).

- تحديد الاختصاصات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية بالمنظمة لتنفيذ هذه المهام التفصيلية.
- ترجمة الاختصاصات التنظيمية إلى واجبات ومسؤوليات وظيفية.
- توزيع الواجبات والمسؤوليات على مجموعات وفرق العمل وأعضاء المنظمة.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية داخل المنظمة.
- تحديد خطط الاتصال الإداري لتبادل البيانات والمعلومات عن الأداء والنتائج.
- تصميم الأعمال تتضمن تحديد المستوى الأفضل من التخصص اللازم استخدامه، كما تتضمن تجميع تلك الأعمال في شكل فئات أو وحدات منطقية هذا التجميع يعتبر ضروريا لتسهيل الإشراف والتنسيق. (علي شريف، 1997، ص 256-257).

### iii. الرقابة :

- تتطلب الرقابة فاعلية العملية الإدارية أن يمارس المدير وظيفة الرقابة على اعتبارها وظيفة مكملة ومدعمة لوظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، ويقتضي ذلك أن تكون وظيفة الرقابة عملية معاونة، مساعدة للأفراد مدعمة لاتجاهاتهم وسلوكياتهم الايجابية، وناصحة مانعة وحماية لهم من احتمالات الخطأ أو التقصير أو الانحراف. وعليه سوف نتطرق إلى تعريف الرقابة وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

**A. تعريف الرقابة :** «هي العملية التي يراقب من خلالها المدبرون أنشطة المنظمة وأعضاءها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات لتصحيحية لتحسن الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة» (شارل ليز وجاريت جونز، 2001، ص 628).

كما عرفت أيضا حسب روبرت موكلير «الرقابة عبارة عن جهد منظمة لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم المعلومات والتغذية العكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا».

وإذا ما كان هناك انحرافات .وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها لأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة " (محمد رسلان الجبوشي،، 2000، ص 171-172).

ويرى "تيري" الرقابة على أنها "عنصر حيوي من عناصر الإدارة فهي تساهم في كفاءة الانجاز السليم للعمل ، عن طريق جهود أفراد آخرين وتتحقق من أن العمل الواجب أداءه قد تم أدائه على وجه مرض" (بشير عباس العلق، بدون سنة النشر، ص 245)" ، و"هي عملية تنظيم وضبط الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف" (عبد الغفار حنفي رومية قرياقس، 2000، ص 161).

**B. أهمية الرقابة :** من خلال التعاريف السابقة تبين لنا الأهمية البالغة للرقابة على كافة مجالات الإدارة لضمان تحقيق الأهداف كما خطط لها ، ومن أبرز أغراض وأهمية الرقابة ما يلي :

- وضع أسس موضوعية لقياس الكفاءة والتقييم الأداء والانجازات .
- سهولة عملية تحديد المسؤوليات عن التقصير أو الانحراف أو سوء استخدام الموارد والإمكانات .
- الدفع إلى التطوير الأداء ورفع الكفاءة وتحسين الانجازات .
- تحقيق العدالة والموضوعية في تطبيق أسس وقواعد التحفيز الايجابي والسليبي
- وضع أسس موضوعية لتخصيص الإمكانيات والتوجيه الجهد والوقت لتحقيق الأهداف.
- مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الايجابي السليم، وتمكن من اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها، والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية ومن الممكن أن تكون عملية وقائية .(حمداي وسيلة، بدون سنة نشر ، ص 40)

**C. أنواع الرقابة :** يوجد العديد من المصادر على أساسها يتم تصنيف الرقابة ويمكن حصرها في ما يلي :

- ☒ **التصنيف على أساس الزمن :** ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي :
- **الرقابة السابقة " قبلية "** : ويهتم هذا النوع بالتأكد من توافر متطلبات انجاز العمل ،أي المداخلات بالكم والجودة والإجراءات والقواعد ... الخ، أي قبل البدء في التنفيذ وتعتبر رقابة وقائية .

- الرقابة أثناء الانجاز " متزامنة " : ويتم خلالها تصحيح الأخطاء إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل ، أو التأكد من أن ما يتم انجازه هو بالضبط المطلوب انجازه وتعتبر رقابة إصلاحية وإعلامية .
- الرقابة اللاحقة " بعدية " : يركز هذا النوع من رقابة على الأنشطة بعد الانتهاء من تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم انجازه ، من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة .
- ☒ **التصنيف على أساس المستوى التنظيمي** : يمكن تصنيف الرقابة على هذا الأساس إلى الأنواع التالية :
- الرقابة على مستوى الفرد : حيث يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل كذلك بالسلوكيات المرتبطة بأدائه، ويمكن استخدام العديد من المؤشرات مثل الكفاءة الإنتاجية للفرد، معدل الغياب، معدل التأخير إضافة إلى تقارير والأداء السلوكي
- الرقابة على مستوى العمليات والأنشطة الوظيفية : إن التسويق والإنتاج وإدارة القوى العاملة تحتاج إلى مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها فمثلا معدل دوران العمالة وعمليات التأخير، والغيابات كلها مؤشرات يمكن استخدامها في مجال إدارة القوى البشرية. (عبد الغفار حنفي، 2003-2004، ص 560-561).
- الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة : يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التقسيم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة ومن المعايير والمؤشرات المستخدمة معدل العائدات الاستثمار حصة المنظمة في السوق ، معدل نمو العمالة..... الخ (عبد الغفار حنفي، 2003-2004، ص 561)
- ☒ **التصنيف على أساس التوجه بالرقابة** : تجدر الإشارة في هذا الشأن إلى انه من واقع التصنيف " تشالي " لاستراتيجيات الرقابة بالمنظمة يمكن تصنيفها من حيث طبيعة توجهها إلى الأنواع الآتية :
- الرقابة المركزة على الفرد: هي رقابة شخصية تتم من خلال كيفية اتخاذ القرارات سلوك القيادي والإشراف.
- الرقابة البيروقراطية : يكون الاهتمام على إجراءات تنفيذ الأعمال والأنشطة ومدى التمسك بالأساليب المستخدمة.
- الرقابة على النواتج والمخرجات : وتتم من خلال المخرجات مثل الأرباح ، حجم الإنتاج..... الخ
- الرقابة الثقافية : وتتمثل في مدى وضوح الأهداف، درجة الحرية، استقلالية عمل الأفراد، الاختيار والتدريب.
- ☒ **التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المنظمة** : في هذا الصدد يمكن التفرقة بين نوعين أساسيين من الرقابة وهما:
- الرقابة الداخلية : حيث يكون التركيز على الأنشطة والمهام ونظام الإشراف.... الخ الخاصة بأطراف العمل الداخلي مع المنظمة مثل رقابة على العمال والرقابة الإدارية. (عبد الغفار حنفي، 2003-2004، ص 563-565)

■ **الرقابة الخارجية :** يكون الاهتمام مركزا على علاقة المنظمة بأطراف التعامل الخارجي كالموردين، العملاء، العلاقة مع الأجهزة الحكومية، إضافة إلى كافة الأنشطة المجتمعة التي تساهم فيها المنظمة.

■ **مراحل الرقابة :** العملية الرقابية وظيفة تنفيذية تنفذها الإدارات وبتحديد على مستوى الهيكل التنظيمي الذي يضم نشاطات وأقسام المنشأة المختلفة حيث تتمثل الرقابة على أداء العاملين وعلى العمل وتقسيم خطواته وأدواته كما يوضحه شكل رقم (01) ومن أهم خطوات أو مراحل العملية الرقابية ما يلي :

**المرحلة الأولى: وضع المعايير :** تعتبر المرحلة الأولى في العملية الرقابية فالمعايير هي الناتج المرغوب تحقيقه أو الحدث المتوقع حيث يمكن أن تستخدمه الإدارة في الرقابة وغالبا ما تستخدم الأهداف كمعايير لان الأهداف تتبلور في نتائج ، أي أن نواتج الأنشطة أكثر من الأنشطة في حد ذاتها لذلك فهي تستخدم كأساس لوضع المعايير .

**المرحلة الثانية: مراقبة التطور والتغيير والنتائج :** بعد الانتهاء من وضع المعايير تبدأ المرحلة الثانية من عملية الرقابة ، حيث يراقب المدير التغيير الذي يحدث ومدى التطورات في التنفيذ أو النتائج بالمقارنة بالمعايير الموضوعية ، وتشمل هذه المرحلة جانبين هما :

- مراقبة التطور والتغيير أي النتائج حيث تتطلب التحقق من وجود مقاييس مناسبة للرقابة .
- القيام بالرقابة بطريقة منتظمة فقد يعتمد المدير على المستندات لمعرفة ومراقبة التطور بدلا من اعتبار الرقابة هي عملية مستمرة ومنتظمة ، وقد تؤدي الرقابة الغير منتظمة إلى كوارث .

**المرحلة الثالثة: المقارنة بين الأداء والمعايير :** وفي هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج أو التطور الذي بالمعايير الموضوعية في المرحلة الأولى وبالتالي لابد من تطابق النواتج والمعايير ، وقد تكون هذه النواتج أعلى أو أقل من المعايير ومنه يقرر المدير مدى الانحراف المقبول .

#### **المرحلة الرابعة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديلات الضرورية :**

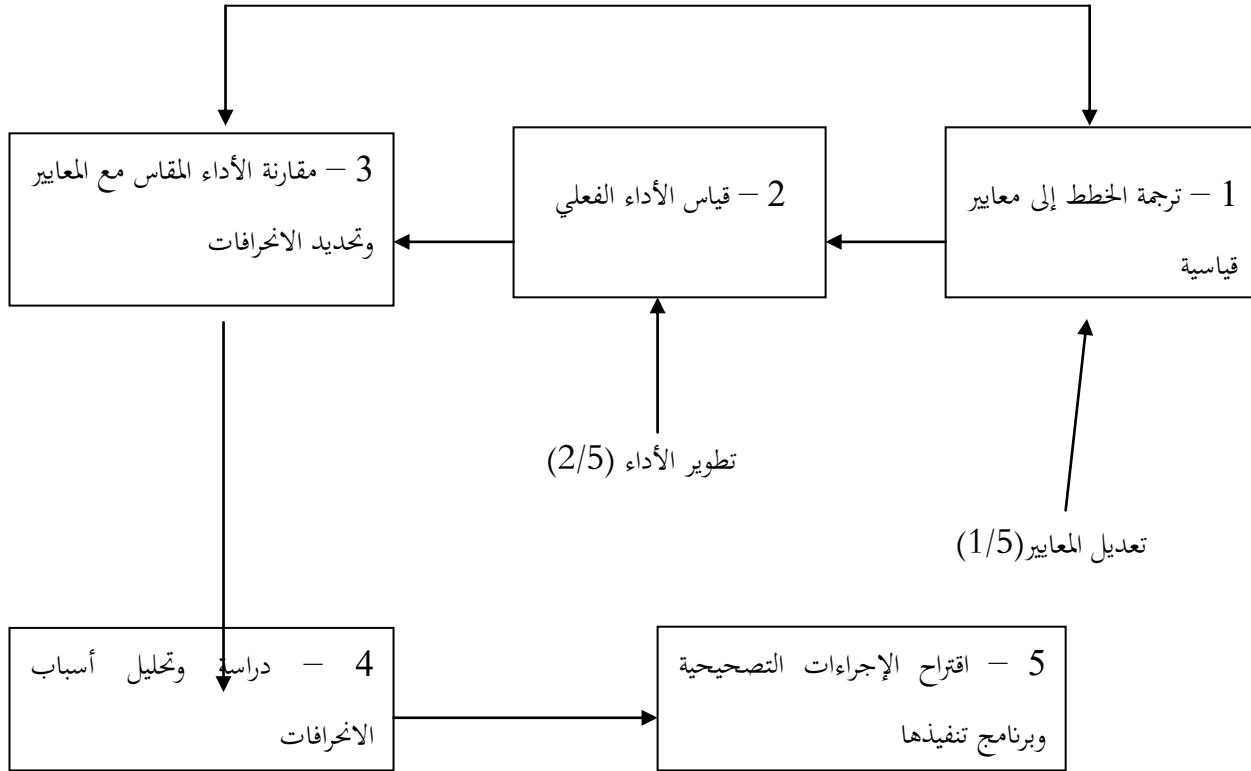
يجب تحديد نوعيات الإجراءات لمعالجة الوضع أو المشكلة وتأخذ الإجراءات التصحيحية ثلاثة أشكال هي: (عبد لغفار حنفي، 2003-2004، ص770).

- **الحفاظة على الوضع الحالي :** عند تطابق النواتج مع المعايير هذا يعني أن الأداء مقبول ويستمر الحفاظ على هذا الوضع ويعكس هذا الوضع أن النشاط يتم بطريقة سليمة ويتطلب الأمر وجود تغذية مستمرة للمعلومات ووضع ذلك موضع الاعتبار والتقدير لجهد المرؤوسين .

- **إجراء التعديلات:** يحدث ذلك عندما يوجد انحراف بين النواتج والمعايير حيث تجري التعديلات ت على ما يجب أداءه وأسلوب الأداء.

- تغيير المعايير: عندما يحدث انحراف واضح بين النواتج والمعايير فإن الأمر يتطلب تغيير الخطة أو المعيار، حيث يوجد على المدير توقع موجه للعديد من العقبات ومن بين أهم هذه العقبات التي يواجهها متمثلة في تعدد الرقابة والخوف من المساءلة أو انعدام المرونة وكذا عدم دقة الرقابة .

شكل رقم 02-مراحل عملية الرقابة



المصدر: سعيد محمد المصري، 1999، ص 237.

iv. التوجيه:

A. مفهوم التوجيه :

تعد عملية التوجيه بمثابة المحرك الذي ينقل كل من الخطط والتنظيم من حالة السكون إلى حالة الديناميكية والحركة حين تركز عملية التوجيه على إثارة أعضاء المنظمة وتحفيزهم لكي يتصرفوا وفق السلوكيات تحقق أهداف المنظمة ورسالتها. (مصطفى محمود أبو بكر ،، ص 52)

B. أهمية التوجيه :

- الزيادة في ثقة المرؤوسين لرؤسائهم لوجود دورهم التوجيهي والتحفيزي.
- زيادة الحافز لدى الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- كفاءة الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة أو تحقيقها لأهدافها.
- نقص في احتمالات تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد وبعضهم البعض وبينهم وبين المنظمة.
- عدم وجود فجوة بين المستويات الإدارية ووجود التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف.

C. مهام التوجيه : ( مصطفى محمود أبو بكر ،، ص 52).

- التعرف على خصائص أعضاء المنظمة ودوافعهم واتجاهاتهم.
- كفاءة اختيار وسائل الاتصال الإدارية ذات التأثير الفعال على الأفراد.
- كفاءة تطبيق الأنظمة والسياسات والقواعد واللوائح بما يحقق السير في العمل دون الإخلال بمتطلبات الضبط والرقابة.
- التوظيف السليم للأوامر والتعليمات والقرارات بما يحقق الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العمل.
- الاستخدام الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يحقق الاستعداد والرغبة لدى أعضاء المنظمة لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.
- الاستخدام الحكيم لأنماط القيادة لكسب ثقة أعضاء المنظمة وتحقيق قبولهم وتحمسهم لأهداف وخطط المنظمة.



### المبحث الثالث : تدريب وتنمية الموارد البشرية

بعد حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتوظيفها، تعمل هذه الأخيرة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها، على زيادة مهارات العاملين وتنمية معارفهم، وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال. وفيما يلي عرض لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها إلى تنمية وتطوير هذه الموارد.

#### 1. التدريب :

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات الأفراد، وتحسن قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم. وسنحاول التعرف على وظيفة التدريب من خلال النقاط التالية:

##### 1.1. مفهوم التدريب : تتعدد تعريف العملية التدريب، نظرا لتنوع وجهات النظر المختلفة، ومن هذه التعاريف ما يلي :

يعرف " R. Vatieer " التدريب بأنه : " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والمجموعات يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا بمهارة من اجل السير الحسن للمنظمة". (مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 - 10 مارس 2004).

كما تعرف عملية التدريب بأنها " مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد العمال على تحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية .

ويضيف " R. Edighoffer " بأن "التدريب هو وسيلة لرفع وزيادة كفاءة العاملين، وهكذا تقوية درجة التوافق بين الفرد والمنصب، وكذلك المحيط" Edighoffer, Op. cit, P98 .

نستطيع أن نقول بناء على ما سبق، إن التدريب يمثل حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية، وهو ذلك النشاط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات، المهارات والخبرات، الاتجاهات، معدلات الأداء وطرق العمل، وكذلك السلوك.

##### 2.1. أهداف التدريب : توجد العديد من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل إلى تحقيقها من خلال

التدريب. وتمثل هذه الأهداف أساسا فيما يلي: محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير: أساسيات تقنيات، الجزء 1، ( ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 132).

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء المحددة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- تأهيل العاملين للترقي إلى مناصب أعلى.

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- رفع معنويات العامل نتيجة إلمامه بأبعاد العمل، وإقباله عليه باستعداد وجدية.
- العمل على استقرار المشروع ومرونته من خلال الإحالات السريعة للعاملين، التي يوفرها التدريب المنظم.
- خفض معدل دوران العمل.
- تكيف العاملين مع متطلبات مناصب العمل، والمحيط.
- ضمان سلامة العاملين، وتجنبهم الأخطار والأضرار التي قد تنجم عن العمل.

### 3.1. أشكال التدريب : توجد العديد من المعايير التي يمكن أن يتم تصنيف التدريب على أساسها. فقد يتم تصنيفه حسب

مكانه، أو حسب الوظائف، أو على أساس الغرض منه. وفي ما يلي عرض لأشكال التدريب حسب كل معيار:

#### ☒ حسب المكان: ويقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى تدريب داخلي، يتم داخل المنظمة، وآخر خارجي، والذي قد يتم

عن طريق التبرصات، أو الدورات، أو غيرها في معاهد متخصصة أو مؤسسات أخرى.

#### ☒ حسب الوظائف: يقسم التدريب حسب هذا المعيار على أساس نوع الوظائف والأعمال التي تعنى بالتدريب، ويمكن أن

يقسم إلى تدريب مهني وفني، تدريب إداري، تدريب تخصصي وتدريب إشرافي. L.Belanger, Op. cit, P115 .

#### ☒ حسب الغرض منه : ويقسم التدريب حسب هذا المعيار على أساس الهدف أو الغرض الأساسي منه، وينقسم إلى توجيه

العامل الجديد، التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة، التدريب بغرض النقل أو الترقية،... الخ.

وبالإضافة إلى التقسيمات السابقة ، فإن هناك من يصنف التدريب إلى تدريب فردي وآخر جماعي. كما أن هناك من يصنفه

حسب فترة التدريب إلى قصير وطويل الأجل.

وبصفة عامة يتوقف استخدام كل شكل من أشكال التدريب على عدة اعتبارات أهمها أهداف برنامج التدريب، قدرات

وإمكانيات المدربين والمتدربين، إعداد المتدربين، نوعيات الوظائف أو المهام التدريبية والتكاليف المصاحبة لكل طريقة.(جمال الدين محمد مرسى،،

ص 355).

### 4.1. الإجراءات الأساسية لعملية التدريب: نستطيع أن نلخص أهم مراحل أو إجراءات عملية التدريب كما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، أو تحديد السلوكيات التي تحتاج إلى تغيير.
- تحديد العناصر التي تحتاج إلى التدريب.
- وضع برنامج التدريب والذي يشمل مواضيعه، مدته، مكانه والمدربين المناسبين لتطبيقه.

▪ تنفيذ البرنامج التدريبي.

▪ تقييم البرنامج لتعرف على مدى فعاليته ويمكن تقييم البرامج التدريبية بصفة عامة من خلال ردود أفعال المشتركين، مستوى التعلم والتحصيل، سلوك الفرد في العمل، والنتائج. ويبين لنا الشكل الموالي المراحل المختلفة لعملية التدريب.

### شكل رقم (3) : مراحل العملية التدريبية

تقييم ومتابعة فعالية التدريب	تنفيذ التدريب - تصميم البرنامج - إدارة البرنامج - تحديد طرق التدريب	تحديد الأهداف من برنامج التدريب - الوضوح - قابلية القياس	تحديد الاحتياجات التدريبية - مستوى المنظمة - مستوى الوظيفة
---------------------------------	--	---	---

المصدر: سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 191

## 2. التنمية الإدارية :

تعتبر وظيفة التنمية الإدارية للعاملين في منشأة إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وهي مكملة لوظيفة التدريب، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين والتدريب إعداد برامج تنمية إدارية.

### 1.2. مفهوم التنمية الإدارية : يمكن النظر إلى التنمية الإدارية على أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك

الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وكذلك تنمية القدرة على التفكير واتخاذ القرارات الصحيحة.

والتنمية الإدارية ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا في المنشأة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 233)

### 2.2. أسباب زيادة لاهتمام بالتنمية الإدارية : إن أهمية التنمية الإدارية لم تبرز بصفة جوهرية إلا بعد الحرب العالمية الثانية،

فالسنوات الخاصة بالتوسع السريع والضحخم في الأعمال بعد الحرب خلقت حاجة متزايدة إلى المديرين الأكفاء، بالإضافة إلى ذلك زاد

الاهتمام بتوفير خلفاء لهؤلاء المديرين، أي بعملية الإحلال الإداري. ولم تكن المشكلة سهلة في هذا المجال، إذ كانت هناك ندرة نسبية في المديرين الأكفاء الذين يمكن الاختيار من بينهم لشغل الوظائف القيادية.

ولو بحثنا عن أسباب أخرى تزيد من أهمية عملية التنمية الإدارية لوجدنا تتمثل في الآتي:

✓ طبيعة الإعداد العلمي السابق لشاغل معظم وظائف الإدارة تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية، وهذا يعني أن التركيز على شغل وظائف الإدارة العليا في قطاع الصناعة مثلا على خريجي كليات الهندسة أو العلوم يستلزم إعداد هؤلاء الأفراد بأساسيات الإدارة والتنظيم والأدوات الحديثة في الإدارة، وهنا لا يمكن أن يتأتى إلا عن طريق برامج مخططة للتنمية الإدارية.

✓ طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثرها بالعوامل البيئية والظروف العائلية للمدير واتجاهاته بالتغيرات المختلفة في هذه المجالات وتوضيح العلاقة فيما بينها، وبين الكفاءة في أداء الوظيفة الإدارية، وهذا يمكن أن يتم عن طريق برامج منظمة في هذا المجال تكفل تنمية قدرات الشخص لكي يتعامل مع هذه لمتغيرات على أساس سليم.

✓ زيادة الدور يقوم به شاغلي الوظائف المساعدة مثل شؤون العاملين وزيادة درجة الإعداد المهني بالنسبة لشاغلي هذه الوظائف يلقي عبئا على وظائف الإدارة العليا المشرفة على هذه الوظائف سواء فيما يتعلق بعملية التخطيط لهذه الأعمال أو فيما يتعلق بعملية لرقابة أو غيرها، وهو ما يستلزم إعداد شاغلي الوظائف الإدارية العليا للقيام بهذا الدور. وذلك ما يستلزم إعداد شاغلي الوظائف الإدارية العليا للقيام بهذا الدور وذلك عن طريق برامج تنمية إدارية إلى خلق لغة مشتركة فيما بين الطرفين.

✓ زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية فهناك طلب متزايد على المديرين الأكفاء وخاصة بعد نمو وتطور القطاع الخاص. والمشكلة الرئيسية هنا هي أن عملية إعداد المدير لكي يقوم بوظيفة على أكمل وجه تحتاج لوقت طويل، وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر للنقص في هذه الوظائف.

كذلك فإن تحقيق المنشأة أهدافها الإنتاجية والتسويقية والمالية لا ترتبط بعملية الحصول على عدد محدود من المديرين الأكفاء بالنسبة لبعض الإدارة وإهمال هذه العملية بالنسبة لغيرها من الوظائف، بل يستلزم الأمر كذلك ضرورة الاهتمام بكفاءة المديرين على مستوى جميع الوظائف بالمنشأة. وهذا لن يتأتى إلا عن طريق الاختيار والتنمية السليمة لجميع شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة.

✓ تقادم المعرفة، فأنواع المعرفة التي كانت ملائمة لشغل الوظيفة الإدارية منذ خمسة أو عشر سنوات لا بد وأن تختلف عن ذلك الخاصة بالوقت الحالي للدرجة التي دعت البعض إلى أن يشبه المدير بالآلة. وذلك فيما يتعلق بموضوع التقادم الإداري الذي أصبح ظاهرة واضحة في العصر الحالي، حيث يستحدث العديد من النظم والأدوات المستحدثة في مجال العمل الإداري. ولا يمكن للمديرين في مثل هذه

الحالات إلا أن يسايروا هذه التطورات وذلك عن طريق برامج التنمية الذاتية، أو تلك التي تقدمها الأجهزة المتخصصة في هذا المجال. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 237 – 239).

### 3.2. أساليب التنمية الإدارية هناك أساليب متعددة للتنمية الإدارية من أهمها : (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 239)

❖ **دورية العمل Job Rotation** : ويتم ذلك عن طريق نقل المدير من موقع إداري إلى موقع إداري آخر، وقد يكون الموقع الإداري إدارة أخرى أو قسم آخر أو من فرع إلى فرع آخر. ويساعد ذلك على إكساب المدير مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة. ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعالا يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة .

يلاحظ على هذا الأسلوب عدة عيوب منها : إن العمل الإنتاجي يمكن أن يعاني من نتيجة التفكك الذي يتسبب عن التغييرات المتكررة وأيضا هناك حدود لمقدار المهارة الإدارية التي يمكن أن تكسب خلال فترة قصيرة من الوقت إلى جانب احتمال عدم تعمق المتدرب في دراسة وتحليل المشكلات الإدارية أو القسم الذي يتصادف وجوده به، ويكتفي بالإلمام السطحي بالعمل.

❖ **التدريب أثناء العمل On Job Training** : وهذا الأسلوب قد يكون فعالا في التنمية الإدارية، فلا شيء يعوض الخبرة الفعلية التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة، إن الاحتكاك بالمشكلات الإدارية المختلفة ومحاولة حلها هو أسلوب فعال في تنمية قدرات المديرين ولكن هذا الأسلوب غير كاف وحده لمدير بكل ما يحتاجه من معارف وخبرات ومهارات.

❖ **إسناد مهام خاصة Special Assignment** : وهو أسلوب مرن من أساليب التدريب الإداري حيث يسند إلى المتدرب مهام وأعباء خاصة. ويترك له حرية معالجتها. ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المدير في ضوء إنجاز هذه المهام ونحوه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية ومن أمثلة المهام الخاصة بالإشراف على إدخال منتج جديد، أو وضع خطة لزيادة التوزيع من منتج ما في إحدى المناطق أو تمثيل المنشأة في مناسبات معينة.

❖ **المباريات الإدارية Role Playing** : تعتبر المباريات الإدارية أسلوبا ديناميكيا للتدريب يقوم على فكرة إسناد بعض الأدوار لمجموعة من الأشخاص حيث تعكس هذه الأدوار موقف إداري معين وتوضح التصرف الذي تم اتخاذه في هذا المجال.

وفي هذا الأسلوب التدريبي يتم عادة بناء موقف صوري يمثل نوعا معينا من الصراع، ويمنح المتدرب دور رئيس العمل في موقف معين ويواجه مشكلة مرؤوس لا يحافظ على مواعيد العمل، موقفه هذا قد يؤثر على عدد آخر من العاملين، ولهذا كان رئيس العمل أن يتصرف ويناقش العامل في تصرفاته وسلوكه. ويعطى لشخص لآخر دور العامل، ويبدأ تمثيل الدور بأن يدعو رئيس العمل العامل لمحدثته

في سلوكه وتصرفاته المعيبة. ويتم تمثيل الدور تحت إشراف المدرب، كما تتاح الفرصة للمتدربين المشتركين في البرنامج التدريبي للمناقشة والإسهام بآرائهم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 240).

❖ **دراسة الحالات العلمية Case Studies** : طبقا لهذه الطريقة تعرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون آخرون في مستويات مختلفة وفي مجالات متعددة مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الشراء وغيرها ، وتعرض الدراسة جوانب الموقف أو المشكلة التي واجهها هؤلاء المدبرون، وما حققوه من نجاح وما وقعوا فيه من أخطاء، ويتم التركيز على الفهم الصحيح للمشكلة والحل المناسب الذي يجب اتخاذه لحل المشكلة.

وفي هذه الطريقة تتاح الفرصة لكل مدير لأن يعرض أفكاره وآراءه إزاء المشكلة المعروضة، وأن ينتقد أفكار زملائه وآرائهم المشتركين معه في البرنامج، ويناقشهم، ويتعرف على معارفهم ومهاراتهم.

وإذا كانت طريفة الحالات قد بدأ استخدامها في برنامج التعليم والتنمية الإدارية بواسطة جامعة «هارفارد الأمريكية» إلا أن هناك الكثير من مراكز التدريب والتعليم يتوافر لديها الحالات الخاصة بما لدرجة أنه لا يوجد فرع من فروع الأعمال وإلا توجد مجموعة متنوعة من الحالات خاصة به.

وعموما يمكن زيادة فاعلية هذه الطريقة في التنمية عن طريق إعطاء المشتركين في حل الحالة بعض المراجع والبحوث العلمية، وذلك بغرض زيادة معلوماتهم عن العوامل المحيطة بالمشكلة، وبما يسمح بالتوصل لحلول موضوعية كم يستلزم الأمر أيضا تحديد إطار واضح لكيفية تحليل المشكلة حيث قد يتمثل هذا الإطار في تحديد المشكلة ثم دراسة الظروف المحيطة ووضع الحلول البديلة ثم تحديد مزايا وعيوب كل بديل واختيار البديل المناسب في النهاية.

العيوب الرئيسية لهذه الطريقة هي أن المناقشة قد تنتهي بدون التوصل لحل محدد للمشكلة مما يؤدي إلى حالة عدم الرضا بين الأعضاء، كما قد يستحوذ على المناقشة عدد محدود من الأفراد على معظم وقت المناقشة، ولا يتزكون الفرصة لغيرهم للتعبير عن وجهة نظرهم. ومع ذلك يمكن القول بأن هذه الطريقة مستخدمة على نطاق واسع في البرامج التدريبية كما أن المدرب له دور كبير وهام في إدارة نقاش الحالات المعروضة واشتراك الجميع في النقاش. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 241).

❖ **تدريب الحساسية Sensitivity Training** : تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي تبين لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين حيث تبرز أهمية التغيير وضرورته. وعلى الرغم من أن الفرد لا زال هو الطرف الذي يقرر بنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، إلا أن هذه الطريقة يمكن أن تتيح له التعرف على عيوبه من خلال الآخرين، فعادة ما يتم اختيار المدبرين بالبرنامج من منظمات متعددة، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم ويتم في بداية البرنامج

تقديمهم لبعضهم البعض دون ذكر وظائفهم مع إخطارهم بأنهم يعيشون ويتعايشون مع بعضهم البعض لمدة أسبوعين بعيدا عن أهلهم وأصدقائهم ومعارفهم ومنشأتهم، وبذلك تبدأ القيادة غير الرسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة بشيء مما يعملونه حتى تنقضي مدة الأسبوعين، ومن خلال التفاعل الذي يتم بين الأفراد يتضح لكل فرد عيوبه وخاصة إذا ما هوجم أو إذا ما تم عزله عن المجموعة، وبذلك تصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد بذلك.

❖ **أسلوب المحاضرة Lecture** : يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التنمية الإدارية، ولا زال يستخدم حتى وقتنا الحاضر على الرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكونه أسلوبا خاليا من عنصر المشاركة بين المدرب والمتدرب. ويمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقا بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين.

❖ **طريقة الاجتماعات Conferences** : ويهدف هذا الأسلوب أساسا إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه. وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريب لأن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشاكل الإدارية حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها مناسبة. ولكن بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل معينة إلا أنه يمكن النظر إليها باعتبارها طريقة للتدريب والتنمية إذا استخدم رئيس الاجتماعات مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم للأعضاء.

وقد يتم تعديل هذا الأسلوب إلى ما يسمى بالاجتماعات الموجهة وهي التي تهدف أساسا إلى تبادل المعلومات والخبرات والى خلق اتجاهات إيجابية من جانب الأعضاء تجاه المنشأة. ولكي تزداد درجة الاستفادة من هذه الطريقة من برنامج التنمية يجب أن يكون موضوع المناقشة معروفا مقدما لجميع أفراد المجموعة، ويجب أيضا أن تكون هناك مجموعة من الخبرات والآراء المتنوعة لدى أفراد المجموعة، وإلا يترك رئيس المناقشات الفرصة لشخص واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن يسيطروا على موضوع المناقشة. وأن تكون هناك سكرتارية تسجل الموضوعات التي تمت مناقشتها وتوزع على المجموعة.

❖ **طريقة الخبرة الإرشادية Guided Experience** : و يقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب وتنمية المرؤوسين بإعطائهم الخبرة التي ترشدتهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل، وتمثل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثل واجبات العمل اليومية، بعض الواجبات الخاصة، عرض المشاكل التي يجب حلها، القيام ببعض البحوث وكتابة التقارير وغيرها.

وبالتالي تصبح مسؤولية الرئيس محصورة في تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها حيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة حتى يمكن للمرؤوسين أن يكتسبوا هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 242-243).

❖ الإدارة المتعددة **Multi Management** : تستخدم بعض المشروعات مدخل الإدارة المتعددة كوسيلة للتنمية

الإدارية، ويتم ذلك بتشكيل مجلس إدارة مصغر بهدف تدريب أعضائه الذين يمثلون مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات والمهارات الإدارية التي تمكنهم من النهوض بالأعباء والمسؤوليات الإدارية في مستقبل حياتهم الوظيفية عندما يتقلدون مسؤوليات الإدارة العليا للمنشأة .  
وتعطي للمجلس الصغير سلطة مناقشة موضوعات ومشكلات معينة، ويرفع توصيات بشأنها إلى مجلس الإدارة الرسمي لمناقشتها واتخاذ قرار نهائي بشأنها. وعادة يتم تغيير أعضاء مجلس الإدارة المصغر سنويا بطريق الاقتراع الذي يجري بينهم والذي بمقتضاه يخرج عدد من الأعضاء ويحل عدد آخر محلهم .

### 3. تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية :

يعتبر تخطيط المستقبل الوظيفي من الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، التي تحدد بواسطتها الطرق التي يمكن من خلالها تطوير وتنمية المسار الوظيفي للعمال في المنظمة .

#### 1.3. مفهوم تخطيط المستقبل الوظيفي : من بين التعاريف التي أعطيت لتخطيط المستقبل الوظيفي ما يلي:

" التخطيط الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساغده الإدارة، للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة. وبالإضافة إلى تخطيط المستقبل الوظيفي هناك العديد من التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة منها : التنمية الوظيفية، التقدم الوظيفي، إدارة التطوير الوظيفي، وتخطيط المسار الوظيفي" (صلاح عبد الباقي ، 2002، ص285).

كما يعرف تخطيط المستقبل الوظيفي بأنه "تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات قدرات الفرد واحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القدرات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية" (مصطفى محمود أبو بكر،، ص 212) .

ويتضح مما سبق أن تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية يعني الأنشطة المشتركة بين العامل والإدارة لإعداد هذا العامل لمراحل سير وظيفي متصاعد، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وإرشاد، لتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت.

#### 2.3. أهداف تخطيط المستقبل الوظيفي:

يؤدي تخطيط المستقبل الوظيفي إلى تحقيق العديد من الأهداف سواء على مستوى المنظمة، أو على مستوى الأفراد، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأهداف . (راوية حسن،، ص 349)



**i. على مستوى المنظمة :** من بين الأهداف التي يحققها تخطيط المستقبل الوظيفي على مستوى المنظمة ما يلي :

✓ بناء المهارات من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، وتدعيم قدراتهم للتكيف مع المتطلبات الجديدة والتقدم التكنولوجي.

✓ تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانيات الفردية .

✓ إثارة دافعية الفرد للعمل ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

✓ تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية بتقليل معدل دوران العمل والغياب كون الأفراد يدركون وجود فرص للترقي في العمل.

✓ تنمية مجموعة على درجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة .

✓ المساهمة في تخطيط الموارد البشرية من خلال تقديم بعض المعلومات الإضافية والمصادر لتحديد الاحتياجات المستقبلية من

الموارد البشرية.

✓ استقطاب العاملين من خلال جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

✓ تحسين صورة المنظمة ، كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها .

**ii. على مستوى الأفراد:** يمكن أن يحقق تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد ما يلي :

✓ فهم نقاط القوة والضعف لدى الفرد، ومعرفة أفضل الاحتمالات والفرص المستقبلية.

✓ التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل ، وطرق التنمية المقابلة لهذه الأهداف

✓ الشعور بالالتزام تجاه الأهداف التنظيمية .

✓ تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل

✓ زيادة احتمالات الترفي.

✓ إدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في الوظيفة الحالية للفرد ، دون الحاجة إلى التحرك إلى منصب أعلى.

✓ زيادة مستوى الرضا الوظيفي . ( راوية حسن،ص350).

#### 4. مداخل تخطيط المستقبل الوظيفي :

##### 1.4. المدخل الفردي في تخطيط المستقبل الوظيفي :

يركز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الفرد بنفسه لتخطيط وتنمية مستقبلية الوظيفي، من خلال معرفته لقدراته وإمكانياته ومهاراته، وفيما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته. فقبل أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيط المستقبل الوظيفي للفرد داخل المنظمة، يجب عليه أن يبادر بذلك. ونستطيع أن نقول بان تخطيط المسار الوظيفي هو مسؤوليات الفرد في المقام الأول، ومن اجل أن يقوم هذا الأخير بتخطيط مستقبله الوظيفي يتوجب عليه ما يلي:

**i.** تقييم الفرد لنفسه من خلال معرفة إمكانياته وقدراته المتوفرة حالياً، واستعداداته واهتماماته، نواحي القوة والضعف لديه، ومجالات العمل التي يرغب فيها.... الخ.

**ii.** تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المنظمة ، أو في سوق العمل ككل .

**iii.** تحديد الفرد للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها خلال مساره الوظيفي.

**iv.** إعداد خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف، ثم العمل على تنفيذها.

**v.** وحتى يستطيع الفرد أن يحقق خطته المتعلقة بالأهداف الوظيفية ينبغي على إدارة المنظمة أن تحث العاملين على تخطيط وتنمية مساراتهم الوظيفية، وتدعيم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك (توفير فرص التدريب، فتح مجالات الترقية... إلخ (أحمد ماهر، 2005، ص 76).

##### 2.4. المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل الوظيفي :

يرتكز هذا المدخل على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من اجل تخطيط وتطوير مستقبل موارد البشرية. ويحدد Alpine هذه الأنشطة والمسؤوليات التي تقع على عاتق المنظمة فيما يلي :

**i.** توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة

**ii.** توفير برامج تدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في سلم الوظيفي

**iii.** التقييم الدوري والمستمر لأداء الفرد لتعرف على مدى قدرته على النمو والتطور ، ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

**iv.** تشجيع الفرد والدعم المستمر له لإحداث تغيير المطلوب والملائم الذي يؤهله للتقدم والنمو الوظيفي.

ومن أجل الاستفادة من مزايا تخطيط المستقبل الوظيفي يتوجب وجود ممارسات تنظيمية وإدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءة ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت والترقية، وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية. (صلاح عبد الباقي،، 2004 ص 299)

## خلاصة الفصل:

تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية، إلى نظرة حديثة تولي هذه الموارد أهمية بالغة مقارنة بالموارد الأخرى، وأصبحت مختلف المؤسسات تضم مصلحة أو قسم متخصص يهتم بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه والعمل على تنميته بشكل فعال، ومحاوله كسب رضاه وتأييده، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف والممارسات سواء على المستوى الإداري أو التنفيذي، إذ تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة موقعا هاما في هيكلها التنظيمي، تباشر من خلاله تخطيط وتنظيم ومراقبة العناصر البشرية للمؤسسة. ويتمثل جوهر عمل هذه الإدارة كإدارة متخصصة في مجموعة من الوظائف التنفيذية التي تلتزم بتنفيذها.

وتعتبر عملية الحصول على الموارد البشرية أولى هذه الوظائف التي تعمل المؤسسة من خلالها على تخطيط واستقطاب الأفراد اللازمين والاستفادة منهم وفق جملة من المقاييس المحددة مسبقا، والتي تراعي الفروق الفردية والقدرات والمهارات التي تميز الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة، والمفاضلة بينهم من خلال جملة من الشروط والاختبارات التي تسمح باختيار الشخص الأنسب ووضعه في المكان المناسب.

كما تعتبر وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية وظيفه فعالة وحيوية الإدارة هذه الموارد، تساهم بدورها في استخدام أقصى طاقات

العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء بما تتطلبه أدوارهم، أهداف المؤسسة وتغييرات المحيط.

# الفصل الثالث

## الميزة التنافسية

### بالمؤسسة الرياضية

تمهيد :

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم. و تؤثر على المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك و تفكير عمق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين و التّموّ في السّوق.

### المبحث الأول: ماهية التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدائثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام

مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبرز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

### 1. النشأة التاريخية للتنافسية :

تباينت الرؤى و التفسيرات و التحليلات حول متى و أين بدأت فكرة التنافسية في الظهور و البروز على الصعيد العالمي ، تلك التفسيرات و التحليلات كان أبرزها ثلاث تفسيرات لنشأة التنافسية .(د.مصطفى أحمد حامد رضوان ،، 2011،ص12).

☒ **التفسير الأول :** يرجع نشوء فكرة التنافسية للسياسات الليبرالية المتشددة التي عظمت من قدرات القطاع الخاص في الارتقاء بالمؤشرات الاقتصادية الكلية وحدث من مقدرة السياسات الاقتصادية العامة في القيام بهذا الدور .

☒ **التفسير الثاني :** يرجع نشأة التنافسية كرد فعل على ما شهده عقد السبعينات من استمرار معدلات النمو الاقتصادي في الارتفاع الأمر الذي حدا بأنصار التنافسية للارتياح من أن يؤثر استمرار النمو الاقتصادي العالمي و بحاصة في الدول النامية على مستوى الرفاهية الإنسانية و أن تؤدي لكارثة بيئية عالمية ناتجة عن استنزاف الموارد و التوازنات البيئية العالمية ... الخ .

☒ **التفسير الثالث:** يرجع نشأة التنافسية للثمانينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة للضعف الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية. ( مصطفى أحمد حامد رضوان ،، 2011،ص13)

### 2. مفهوم التنافسية :

إن التنافسية لا تزال غير معرفة بشكل واضح ودقيق ، ومن ثم تباينت الاتجاهات بين الجهات التي حاولت وضع تعريفا محمدا لمفهوم التنافسية ، غير أن أبرز تلك الاتجاهات اتجاهين .

**الاتجاه الأول :** يحاول وضع تعريف للتنافسية و ذلك على المستوى الدولي .

الاتجاه الثاني : فيرتكز في وضعه لتعريف التنافسية في الحديث عنها على ثلاث مستويات وهي (المؤسسة ،والقطاع والدولة )، وفيما يلي بيان لكلا الاتجاهين .

**i. الاتجاه الأول : التنافسية على مستوى الدولة :** ويقسم هذا الاتجاه المفاهيم التي تناولت التنافسية و ذلك على مستوى الدولة و ذلك لثلاث مجموعات :

- المجموعة الأولى : و تتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على حالة التجارة الخارجية للدول فقط
  - المجموعة الثانية : و فيها المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على حالة التجارة الخارجية والمستوى المعيشي للأفراد.
  - المجموعة الثالثة : و تتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على المستوى المعيشي للأفراد فقط .
- هذا وقد قوبل هذا الاتجاه بانتقاد مفاده ،أنه لا يتناول بالتحليل في بيانه لمفهوم التنافسية ، حالة تنافسية على مستوى المؤسسة ، و القطاع الاقتصادي ،وهو الأمر الذي حاول أصحاب الاتجاه الثاني في عدم الوقوع فيه .

**ii. الاتجاه الثاني : التنافسية على مستوى المؤسسة ،والقطاع و الدولة :** حاول أصحاب هذا الاتجاه تحديد مفهوم التنافسية على ثلاث مستويات و هي :

- المؤسسة أو الشركة : من خلال بيان مدى قدرته على تلبية رغبات المستهلكين .
  - القطاع : من خلال بيان مدى قدرته على تحقيق النجاحات في الأسواق الدولية .
  - الدولة : من خلال بيان قدرتها على توليد نسبي لمزيد من الثروة . (مصطفى أحمد حامد رضوان ، 2011، ص 18)
- وتعرفها جيفري فيفر بأنه امتلاك المنظمة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل لان يحل محله اي بديل وان يكون نادرا وفريدا . وان يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها ( خالد حسين سعيد العسيري 2013 ص 12)

**وهناك تعريف آخر :** " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)" (وديع محمد عدنان،"القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص5)

### 3. أنواع التنافسية :

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي : (عبد السلام أبو قحف ،التنافسية 1997، ص25)

❖ **تنافسية التكلفة أو السعر** : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

❖ **التنافسية غير السعرية** : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .

❖ **التنافسية النوعية** : وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

❖ **التنافسية التقنية** : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويعزز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF 2000 التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، و تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل : التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة و دليلها GCI، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها :

**A. مستوى التحليل** : اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.

**B. الشمول** : هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية و الاختيار الصحيح للغايات.

**C. النسبية** : حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في

المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنييتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير ( WEF ) بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عديده الأخيرين. أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جيداً.

وتعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة أو المتغيرات وعلى تركيب أدلة التنافسية.(عبد السلام أبو قحف، التنافسية 1997، ص26).

#### 4. محددات التنافسية :

تعتبر محددات التنافسية أي اقتصاد من الأمور المعقدة ذات الأبعاد المتعددة ، وقد حاول الاقتصاديون بداية من آدم سميث في كتابه ثروة الأمم ، و الذي اعتبر التخصص و تقسيم العمل هو المحدد الأساسي للتنافسية مروراً بالاقتصاد النيوكلاسيك و الذي ركز على دور الاستثمار الرأسمالي المادي و البنية التحتية ، وصولاً للنظريات الاقتصادية الحديثة التي ركزت على دور التعليم و التدريب و التقدم



التكنولوجي و الاستقرار الاقتصادي الكلي و الحكم الرشيد ، و دور الأنظمة و التشريعات و دور شبكة النقل ودرجة تطور المؤسسات و شبكات الأعمال و ظروف الطلب و حجم السوق و عوامل أخرى كثيرة . (مصطفى أحمد حامد رضوان، 2011، ص36).

جدير بالذكر أن تقرير التنافسية العالمية قد اتخذ من تلك العوامل ركيزة أساسية كمحددات يعتمد عليها لقياس تنافسية الدول ، و ذلك من خلال 12 محورا موزعة على ثلاث ركائز أساسية و هي :

**i. الركيزة الأولى :** المتطلبات الأساسية : و تتضمن المؤسسات و البنية التحتية ، والاقتصاد الكلي ، و التعليم الابتدائي .

**ii. الركيزة الثانية :** عوامل تعزيز الفعالية : و تتضمن التعليم العالي والتدريب ، و فعالية السوق ، كفاءة أسواق العمالة ، تطور السوق المالي ، مستوى الجاهزية التقنية ، حجم السوق .

**iii. الركيزة الثالثة :** فهي عوامل تعزيز الابتكار : و تتضمن مدى تقدم الشركات و الابتكار .

وفيما يلي بيان لمحددات التنافسية 12 في تقرير التنافسية العالمي :

#### ❖ المحدد الأولى للتنافسية العالمية : المؤسسات.

إن الهيكل الأساسي له صلة قوية بالتنافسية و النمو الاقتصادي لأنه يشكل الحافز في أي اقتصاد ، و يؤثر في كيفية تداخل المشاريع و التركيبة السياسية و باقي المجتمع مع بعضها البعض ، و من ثم تتحدد البنية الأساسية المؤسسية بالإطار القانوني و الإداري الذي من خلاله يمارس الأفراد و المؤسسات و الحكومة نشاطها لتوليد الدخل و الثروة ، و قد زادت أهمية دور هذه المؤسسات خلال الآونة الأخيرة في ظل الأزمة المالية العالمية ، و ما نتج عنها من دور أكثر فعالية للحكومة و التنظيم الاقتصادي .

#### ❖ المحدد الثاني للتنافسية العالمية : البنية التحتية .

إن جودة البنية التحتية تؤدي إلى تخفيض تكلفة الاتصالات و النقل و الطاقة ، و تساهم في ارتفاع كفاءة عمليات المشاريع و تقليل تكلفة القيام بها .

و من ثم يعتبر توفير بنية تحتية شاملة تتميز بالكفاءة محمدا رئيسيا للتنافسية ، لما لها من أهمية في ضمان قيام نشاطات اقتصادية فعالة في الأماكن و القطاعات الاقتصادية الملائمة ، كما تساهم في تغطية كلفة المبادلات ، و تدعم تكامل الأسواق الاقتصادية المختلفة على الصعيد المحلي و الإقليمي و الدولي .

#### ❖ محدد التنافسية الثالث : الاستقرار الاقتصادي.

يعد استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من العوامل الهامة لنشاطات الأعمال و بالتالي تنافسية الاقتصاد ككل ، ففي حالة عدم استقرار البيئة الاقتصادية الكلية بسبب عجز الموازنة المزمع أو المديونية الخارجية العالمية فإن ذلك يلحق الضرر بالأداء الاقتصادي الكلي نظرا لعدم قدرة الحكومة على توفير الخدمات العامة بشكل فعال أو حتى استخدام سياستها الاقتصادية لمواجهة التقلبات الدورية في مستوى النشاط الاقتصادي ، على سبيل المثال عند تزايد معدلات التضخم بشكل سريع فإن الوحدات الاقتصادية لا تستطيع العمل معه بفعالية . (مصطفى أحمد حامد رضوان ،، 2011ص 38)

#### ❖ محدد التنافسية الرابع : الصحة و التعليم الابتدائي.

تمثل الصحة أحد المحددات الرئيسية للتنافسية لما لها من أثر فعال في دعم النشاط الاقتصادي ، و ذلك لما للصحة من أهمية حيث أن وجود قوة عاملة تتمتع بالصحة يزيد من معدلات الإنتاجية ومن ثم يزيد تنافسية الأمة ، في حين أن انتشار المشاكل و الأمراض الصحية ينعكس سلبا على إنتاجية العمل و التنافسية و يزيد من ارتفاع تكاليف الأعمال الاقتصادية . كما أن وجود قوة عاملة تتمتع بمستوى جيد من التعليم يدعم أيضا من تنافسية الأمة في حين أن افتقار القوى العاملة للتعليم يزيد من تدني الإنتاجية و عدم المقدرة على استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة الأكثر كفاءة .

#### ❖ محدد التنافسية الخامس : التعليم العالي و التدريب .

إن الارتفاع بمستويات التعليم وكذلك الارتفاع بنوعية التدريب ، يعتبر متطلبا رئيسيا للوفاء بمتطلبات العمليات الإنتاجية الحديثة ، ذلك أن التعليم العالي و التدريب المتقدم على وسائل الإنتاج الحديثة يعتبر متطلبا رئيسيا للتحويل للاقتصاديات الحديثة القادرة على استخدام أحدث الطرق الإنتاجية الفنية التكنولوجية . كما أن ظروف العمولة و المنافسة تستدعي توفر المهارات العالية و المتنوعة القادرة على التكيف السريع لتغيرات الأسواق و ديناميكيته ، كما أن التدريب و التأهيل العلمي للقوى العاملة يعتبر ضروريا لمواكبة التطورات الاقتصادية و التكنولوجية المستمرة .

#### ❖ محدد التنافسية السادس : كفاءة سوق السلع.

يعتبر وجود ظروف تنافسية ملائمة ومناسبة في السوق المحلية عاملا مهما ومساعدًا لتحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم إنتاجية منشآت الأعمال ،ومن ثم فإن الدول التي تتمتع بأسواق سلعية تتمتع بالكفاءة الاقتصادية تكون مؤهلة لإنتاج الميزج الملائم من السلع و الخدمات و ذلك بما يتلاءم مع ظروف الطلب و العرض .

هذا وتتطلب بيئة الأعمال الفعالة و التي تتمتع بالكفاءة أقل معوقات حكومية تكون مؤثرة في نشاط منشآت الأعمال ، كوجود الأعباء الضريبية المرتفعة أو السياسات الحكومية التمييزية ضد الاستثمار الأجنبي أو التجارة الخارجية بشكل عام. (مصطفى أحمد حامد رضوان، 2011، ص39).

#### ❖ محدد التنافسية السابع : كفاءة سوق العمل.

تعتبر كفاءة سوق العمل خير دليل على تخصيص العمال إلى الوظائف و الاستخدامات المثلى ، هذا و تعتبر مرونة الأجور عامل ضروري لتمكين العمال من الانتقال بسهولة من قطاع أو نشاط إلى آخر ، كما أن سوق العمل الذي يتمتع بالكفاءة يجب أن يكفل وجود حوافز تشجيعية و تقديرية للقوى العاملة على ما يبذلوه من جهد لزيادة معدلات الإنتاجية .

#### ❖ محدد التنافسية الثامن : تطور السوق المالية .

إن وجود قطاع مالي متطور قادر على تجميع المدخرات القومية و توجيهها نحو النشاطات الاقتصادية و المشاريع الأكثر ربحية يمثل أحد العناصر المدعمة لتنافسية الدولة على الصعيد العالمي ، هذا وقد أظهرت الأزمة المالية العالمية الأخيرة جدوى وجود قطاع مالي قوى ومحسن و يعمل بكفاءة يعمل على دعم الاقتصاد الوطني و الاستخدام الكفء لمدخراته ، دون الاستناد لمعايير المحسوبة و الوساطة و النفوذ السياسي .

#### ❖ محدد التنافسية التاسع : الاستعداد التقني .

نتيجة لما للتكنولوجية من و فرات إيجابية تعود على الأنشطة الاقتصادية ، أصبح قياس مدى مقدرة الدولة التقنية ، أي مقدرتها على استيعاب و استخدام التطورات التكنولوجية الحديثة لتطوير و تحسين مستوى الإنتاجية لصناعاتها المختلفة أحد محددات تنافسية الدولة عالميا ، وذلك أنه أصبح للتكنولوجيا دور هام في تحديد مقدرة المنشآت على المنافسة و التطور ، و بشكل خاص تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا حيويا في جميع النشاطات الاقتصادية و تحقق و فرات اقتصادية إيجابية تعود بالنفع على مختلف النشاطات الاقتصادية و التجارية ، وبالتالي فإن و فرة هذا النوع من التكنولوجيا ووجود البيئة المنظمة له يعتبر أحد المكونات التي تدخل في حساب مؤشر التنافسية الدولية سواء كانت التكنولوجيا المستخدمة مطورة محليا أو مستوردة من الخارج. (مصطفى أحمد حامد رضوان، 2011، ص41).

#### ❖ محدد التنافسية العاشر : حجم السوق.

يعتبر حجم السوق احد المحددات الرئيسية للتنافسية ، حيث يؤثر حجم السوق على التنافسية ، و ذلك لأن الأسواق كبيرة الحجم تمكن المنشآت من الاستفادة من ظاهرة وفورات الحجم الكبير ، هذا و لقد عادت العولمة الاقتصادية بتلك الفائدة على الأسواق صغيرة

الحجم و ذلك من خلال اقتصاد الأسواق العالمية ، حيث هناك كثير من الدلائل التي تربط بين درجة الانفتاح التجاري و معدلات النمو الاقتصادي و خاصة بالنسبة للاقتصاديات صغيرة الحجم .

#### ❖ محدد التنافسية الحادي عشر : درجة تطور شبكات الأعمال و تعقيدها .

هناك علاقة طردية بين درجة تطور نشاطات الأعمال و تشابكها المعقدة وبين الكفاءة في إنتاج السلع و الخدمات و بالتالي تنافسية الاقتصاد ككل ، فكلما كانت نوعية شبكات الأعمال و كذلك نوعية منشآت الأعمال و انتشارها الجغرافي أكثر تعقيدا و تطورا كلما وفر ذلك ميزة تنافسية للدول و خاصة في مراحل التنمية المتقدمة . حيث يتم استنفاد عناصر المزايا التقليدية القائمة على التخصص و الإنتاجية الفردية ، فعندما تتواصل المنشآت في تجميع صناعي من خلال شبكات اتصال ذات كفاءة عالية ، فإن ذلك يوفر بيئة أعمال أكثر سلاسة و أقل كلفة و داعمة للتطوير و الابتكار .

#### ❖ محدد التنافسية الاثني عشر : الابتكار و التطوير.

بالرغم من أن الكثير من التطوير و المكاسب يمكن تحقيقها من خلال تحسين نوعية المؤسسات و البنية التحتية و الاستقرار الاقتصادي الكلي و رفع الإنتاجية من خلال التعليم و التدريب ، إلا أن جميع هذه المزايا قابلة للنفاذ و الاستنزاف مع مرور الزمن و تقدم مراحل التنمية الاقتصادية ، و بالتالي فإن المحرك الأساسي للنمو و الارتقاء بمستويات المعيشة و الرفاهية في الأجل الطويل ، ينحصر في الاعتماد على الابتكار و التطوير و التجديد . (مصطفى أحمد حامد رضوان، 2011، ص42).

فالمُنشأة الاقتصادية حين تصل إلى مرحلة النضوج و التشبع الاقتصادي تصبح غير قادرة على تطوير منتجاتها و قدرتها التنافسية إلا إذا استطاعت أن تنتج منتجات جديدة توفر لها ميزة تنافسية جديدة ، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة مساندة و صديقة للابتكار و التطوير و الإبداع و مدعومة من القطاع العام و القطاع الخاص على حد سواء .

و بالطبع فإن ذلك لا يتحقق إلا من خلال برامج البحث و التطوير و ما يتطلبه ذلك من تخصيص للموازنات الكافية و خاصة من جانب القطاع الخاص الذي يكون الرائد في مجال الابتكار و التطوير ، و يتطلب ذلك تعزيز التواصل و التعاون و المشاركة بين الجامعات و مراكز الأبحاث العلمية من جهة و القطاع الصناعي من جهة أخرى ، و وجود بيئة تنظيمية مواتية تحافظ على حقوق الملكية الفكرية .

جدير بالذكر أن على الرغم من كون أن المحددات الاثني عشر السابقة البيان للتنافسية العالمية قد ذكرت كلا منها منفردة ، إلا أنها في الواقع غير مستقلة عن بعضها البعض بل إنها محدّدات متكاملة و مترابطة تعتمد على بعضها البعض . فعلى سبيل المثال فإن

الابتكار و التطوير غير ممكن في ظل اقتصاد لا يوجد فيه المؤسسات اللازمة لضمان حقوق الملكية الفكرية و لا يتوافر فيه حد كاف من التعليم و التدريب . و بالمثل فإن الإبداع و الابتكار يصبح أكثر صعوبة في ظل أسواق غير ذات كفاءة أو في غياب بنية تحتية مواتية .

و تتفاوت أهمية كل من هذه العوامل من دولة إلى أخرى اعتمادا على مرحلة التنمية الاقتصادية التي وصلت إليها ، ففي المراحل الأولية للتنمية ( مرحلة المنافسة على أساس العوامل الأولية حيث تكون معدلات الأجور متدنية ) فإن عوامل البنية التحتية و المؤسسية و الاستقرار الكلي و توفر قوة عامل تتمتع بالصحة و التعليم المناسب تلعب دورا أساسيا في تقرير التنافسية العالمي .

أما في الدول التي وصلت إلى مرحلة أكثر تقدما من التنمية ( مرحلة المنافسة على أساس الكفاءة الاقتصادية ) فإن التنافسية تعتمد أكثر على تطوير الإنتاج تكون أكثر كفاءة ، و كذلك على تحسين نوعية المنتجات ، الأمر الذي يعتمد أكثر على توفر عمالة ذات مستوى تعليمي و تدريبي مرتفع و كفاءة في سوقي العمل ورأس المال فضلا عن المقدرة على تعظيم الفائدة من التكنولوجيا المتاحة .

أما المرحلة الثالثة ذات المستويات المتقدمة من التنمية ( مرحلة قيادة الابتكارات ) فيزداد أهمية الابتكار و التطوير ، و تتوقف استمرارية النمو و مقدرة منشآت الأعمال على دفع معدلات أجور عالية على مقدرتها على تطوير منتجات جديدة و متميزة و فريدة في نوعها . (مصطفى أحمد حامد رضوان، 2011، ص 43).

أخيرا : أود أن أشير إلى أن ما سبق كان عبارة عن محددات التنافسية في تقرير التنافسية العالمي الصادر عن منتدى الاقتصادي العالمي . غير أنه يوجد محددات أخرى تستند إليها المنظمات و الهيئات الأخرى التي تصدر تقارير عن التنافسية العالمية . نكتفي هنا بأن نذكر ملخصا لأحدها و هي محددات التنافسية في تقرير بيئة الأعمال الصادر الدولي .

## المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

تمهيد :

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة الزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها . (عز الدين علي السويسي، 2014، ص70) .

و في هذا المبحث سوف نحاول الإلمام والتطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية وإبراز أهم النقاط التي من الممكن أن تصبح مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية .

### 1. تعريف الميزة التنافسية :

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمنظمات لكي تبقى وتنمو وحتى الدول لتضمن تحسين مستويات معيشة شعوبها وتعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي . (نبيل مرسي خليل،، 1998، ص 37).  
لكن التنافسية لا تزال غير معروفة بشكل واضح ودقيق إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على التناسب السعر والتجارة وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.

أما الميزة التنافسية فهي تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل نتائج متطورة ويد عاملة مدربة بالرغم من إنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالية  
إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيها إذا كان عن الشركة أو قطاع أول دولة ويمكن هنا أيضا أن نفرق بين الميزة النسبية والتنافسية ففي حين تقتضي الأولى اقتحام الأسواق العالمية من خلال الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الدولة وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لتخفيض التكلفة وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر فقط وغير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية . (نبيل مرسي خليل،، 1998، ص 38).

كما يجب أن نشير إلى نقطة محورية في هذا المبحث وهي الفرق بين المنافسة والتنافسية ؟ فالمنافسة بمفهومها البسيط تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين وتمثل حلقة وسطية بين التغير البيئي وأداء المنظمة والصراع متواصل من أجل البقاء من خلالها لا يستطيع المتنافسون البقاء سلميا دونها .

إن كل منافس يهدف إلى إزاحة خصمه أو منافسه خارج مجالات النمو والحصول على الموارد والانفراد بمميزات تميزه عن خصمه أو منافسة خارج مجالات النمو والحصول على الموارد والانفراد بمميزات تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار .

أما الميزة التنافسية فقد نال مفهومها أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة إذ شهدت البيئة التي تعمل فيها المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية ، ولم تستثنى أية منظمة في العالم من تأثيرات العولمة إذ غالباً ما تدخل الدولة من خلال قطاعاتها ومؤسساتها العامة بصيغة تبني أدوار فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمنظمتها العاملة دولياً ومحلياً مما يشجع جميع المنظمات على تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق المزايا التنافسية .

كما يشغل مفهوم الميزة التنافسية جزءاً و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية و اقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها و فيما يلي نقدم أهم تعاريف الميزة التنافسية :

☒ **تعريف M. Porter** : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (Porter, , 1993, p 48)

☒ **تعريف علي السلمي** : القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (علي السلمي، 2001، ص104)

☒ **تعريف نبيل مرسي خليل** : تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

و كما يبدو أن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس. (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 37).

وتعرف " استراتيجية التنافس " : " على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية ، وهي : طريقة التنافس ، حلبة التنافس وأساس التنافس".(مرسي خليل، 1998، ص81)

وقد تم تعريف الميزة التنافسية من عدة كتاب حيث عرفها نبيل مرسي خليل على أنها : "عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس". (نبيل مرسي خليل، 1998، ص37)

كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها : "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (معالي فهمي حيدر، 2002، ص8)

كما تعرف بأنها : "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجوودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار و التطوير المستمر، و تميز في الفكر الإداري، و فرة في الوارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". (ثابت ادريس عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي 2015، ص 58)

من خلال كل هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضى الزبون.

## 2. أنواع الميزة التنافسية :

يتمثل الأساس القوى الذي تستند إليه استراتيجية المؤسسة، و يجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل في الميزة التنافسية. و تحقق هذه الأخيرة بإحدى الطرق التالي :

**i. التكلفة أقل :** و معناها قدرة المؤسسة على تصميم، و تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، و الحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلة القيمة للمؤسسة، و التي تعد مصدرا هاما للميزة التكلفة. (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 88)

مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الاستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف (خالد خلفي، ص 99)

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.



**ii. تمييز المنتج :** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، و توفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز. (نبيل مرسي خليل، 1998، ص85)

هذان النوعان من الميزة التنافسية على المؤسسة امتلاكهما (أو امتلاك أحدهما على الأقل) للحصول على قدرة تنافسية، أما بالنسبة للسوق المستهدف، و المزمع تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل، أو قطاعا سوقيا معينا.

تمييز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

### 3. محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين هما :

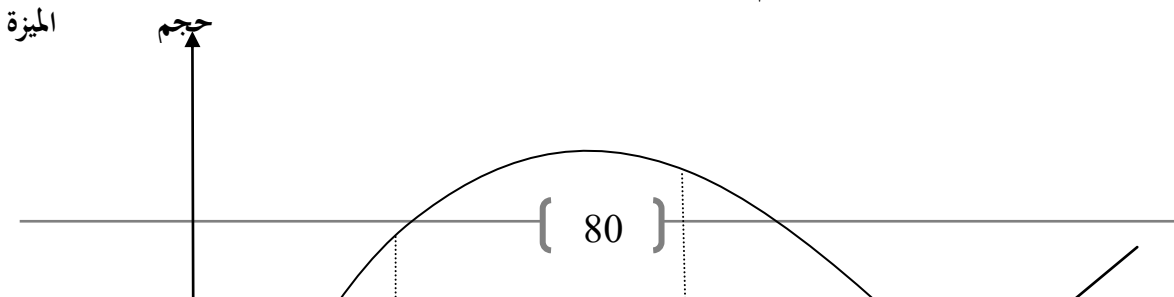
. حجم الميزة التنافسية . نطاق التنافس.

و فيما يلي عرض لأهم ملامح هذه البعدين :

#### ❖ الفرع الأول : حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. و بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار (الشكل رقم 4).

الشكل رقم (4) : دورة حياة الميزة التنافسية



- **مرحلة التقديم :** تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير و من الاستعداد البشري، المادي و المالي و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر. (نبيل مرسي، 1998، ص86)
- **مرحلة التبني :** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث التوسع و الانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدأوا في التقليد و البحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.
- **مرحلة التقليد :** يتراجع حجم الميزة و تتراجع شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.
- **مرحلة الضرورة :** في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الانبعاث من جديد و ذلك تحسينا للميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمام عن الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها نفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء و الاستمرار.

#### ❖ الفرع الثاني : نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق على اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة،

استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هناك أربعة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي :

. القطاع السوقي ؛ القطاع الرأسي ؛ النطاق الجغرافي ؛ نطاق الصناعة . ( نيل مرسي خليل، 1998، ص87)

#### جدول رقم (1) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف و الشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق	نطاق القطاع السوقي
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوليد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة و يسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أثر مشاركة الموارد و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن.	النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة ... فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يختلف استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	نطاق الصناعة

المصدر : ( نيل مرسي خليل، 1998، ص 88)

#### 4. مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطورها

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية و ضرورة التطوير، و أهمية السعي إلى تحقيقه، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإنه التطوير و التجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل

التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية. (محسن أحمد الحضري، نبيل مرسي خليل، ص 87 - صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 116)

### ❖ الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية

يمكن القول بأنه هناك مصدرية اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات و الموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات و تخفيض التكلفة. ( عبد السلام أبو قحف 2003، ص 246)

وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم المصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي :

i. **التفكير الاستراتيجي** : تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M. Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- استراتيجية قيادة التكلفة : تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر. (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 115-118)

2- استراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها. (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 118-120)

3- استراتيجية التركيز أو التخصص : تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج ((شريحة محددة من العملاء)). (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 121-124)

ii. **الإطار الوطني** : إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة

على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها. (عمار بوشاف، 2000، ص 61)

iii. **التكنولوجيا** : أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، (كمال الدين عبد الغني مرسي، 2002، ص 61) و هذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

iv. **المعرفة** : إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، و تحللها و تفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيهه و إثراء العمليات الإنتاجية، و تحقق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

و من هنا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات ، مفاهيم وغيرها من الأشكال . (علي السلمي، 2002، ص 202)

v. **الجودة** : و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها و خدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

vi. **الموارد البشرية** : تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في القيام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

vii. لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث، و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 87)

viii. **الموارد المالية** : تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، و ذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة. (نصيرة بن عبد الرحمن، 2006، ص 59)

و يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

**A. الموارد الملموسة** : تصنف إلى ثلاث أنواع :

■ المواد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ،فيجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها .

■ معدات الإنتاج : تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

■ الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

### B. الموارد غير الملموسة : نميز فيها ما يلي :

■ الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

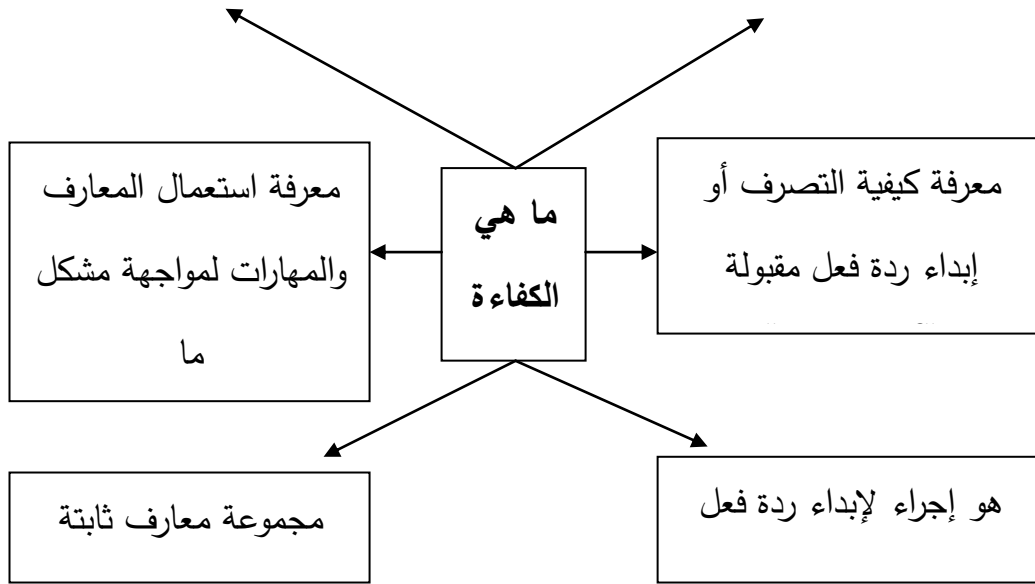
■ الكفاءات : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد

اتخذت عدة تعاريف، من بينها ما يبين في الشكل رقم 02 :

شكل رقم 5 : يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات

لا تمثل مجموع شهادات

هي مجموعة من المعارف  
ومعرفة كيفية العمل ومعرفة



المصدر: La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000, P22.

P22.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين :

☒ الكفاءات الفردية : تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية

محددة "Leboyer" ، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية :

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد

بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر. (عمار بوشناف، 2000، ص57-58)

☒ الكفاءات الجماعية أو المحورية : تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن

تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل

تسمح بتطورها وتراكمها "J.Larregle" (عمار بوشناف، 2000، ص59-61)

كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة.

تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:
- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.

- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
  - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
  - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.
- إن تعاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، وتميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.
- تهدف المؤسسة للحياة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضفي نوعاً من الضباية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.
- تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

C. ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم :



في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker).

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفرة في منظمات الأعمال (Roth)، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية. (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 37)

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة. ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية :

تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة. (Cancetta, 2000, N°409, P 59)

#### ❖ الفرع الثاني : أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفاً واستثماراً وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، و في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية : (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 98)

☒ **ظهور تكنولوجيا جديدة** : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، و طرق التسويق عبر الإنترنت، و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

☒ **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها** : عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة و أن العلاقة التي أصبحت تربط

بين المنتج و المستهلك هي علاقة تأثير و تأثير متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ل يتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الارتقاء بالحاجة و نظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات و اختراع الرغبات. (محسن أحمد الحضري، 2004، ص53).

✘ **تغير تكاليف المدخلات :** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع

قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

✘ **التغير في القيود الحكومية :** عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من

التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق و من ثم الصمود في وجه المنافسين.

و مما سبق نجد أن الميزة التنافسية هي القوة الدافعة للمؤسسة باستعمال مختلف إمكانياتها المتمثلة في المواد الملموسة و غير

الملموسة. حيث أن تحقيق الميزة التنافسية اليوم، لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، و كل منافس

يسعى للوصول إلى هذا التميز مستعملا في ذلك كل الطرق و الأساليب الممكنة، فالمؤسسة المتحكمة أكثر في مواردها و التي تعمل

باستمرار على التحسين و التجديد و التطوير، و المدركة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية تعتبر هي المؤسسة المتميزة أو المتفوقة و لا ننسى

أن المؤسسة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها و تطويرها بالبحث و المراقبة المستمرة لأهم

التطورات الحاصلة في سوقها و العالم ككل من تطور تكنولوجي و اجتماعي و قانوني و هذا الذي توفره اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

### المبحث الثالث : الميزة التنافسية للموارد البشرية:

تمهيد :

سوف نتعرض في هذا المبحث إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة ، ثم نتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة للعنصر البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

### 1. أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية المؤسسة :

لقد "وهب" الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و "إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذًا، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ. والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الدواعي "الأسباب" التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري.(علي السلمي، 2001، ص 117)

### 2. دواعي تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري :

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المدبرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية. (علي السلمي، 2001، ص 117)

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية

لتحقيق التفوق التنافسي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.
- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.
- حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.

ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.

ولقد سادت هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة "الثورة" الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تُعني بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من المكنية "آلات" تحقيقاً لمستويات أعلى من الانتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول "كما قلنا" هو الانتاج (يلاحظ أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى، وترى في العنصر البشري عامل من عوامل الإنتاج يخضع لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة "المسندة إليه" لا تترك له فرصة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرار).

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف ذو التأثير على هيكله الموارد البشرية وقدراتها ولعل أبرز تلك التغييرات:

✓ التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

✓ تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

✓ اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب "الأمر الذي استوجب وجود مختصين" في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.

✓ ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية. (علي السلمي، 2001، ص 12)

✓ ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية.

تلك التغييرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به ، ومن ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. (علي السلمي، 2001 ص 12).

✓ الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية :

جدول رقم 02 : الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و الحديثة

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
اعتبار وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها. مع تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.	اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين.
اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار.	اعتبار "نفقات" تكلفة المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية مثل "نفقات التدريب" على أنها نفقات بدون مردود.
تتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
تتم بمحتوى العمل والبحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.	ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.
الانشغال أو الاهتمام بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الانتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.	الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة.
الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.	الانحصار في عمليات بحث واستقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط.

3. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية :

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية أو لِمَا وجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها أنها متميزة.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية :

■ أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

■ أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

■ أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية. (علي السلمي، 2001، ص113)

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في

هذه النقاط:

● التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة. (علي السلمي، 2001، ص 115)

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة. (على السلمي، 2001، ص367)

• الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء. (على السلمي، 2001، ص 369)

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

• ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة. (على السلمي، 2001، ص116)

• تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للناجحين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر. (على السلمي، 2001، ص 75)

• تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة. (على السلمي، 2001، ص116)

- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل ، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل. (على السلمي، 2001، ص 368)
- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد. (على السلمي، 2001، ص 62)
- إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة. (على السلمي، 2001، ص 372)
- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم .
- و إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة. (على السلمي، 2001، ص 131)
- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.
- فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم (على السلمي، 2001، ص 32) .
- إذاً وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين. (على السلمي، 2001، ص 284)



### خلاصة الفصل :

إن التحولات الجذرية التي يعيشها العالم اليوم أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية وأوجدت مناخا واع جديدة تتميز بالحركية والتطور المستمرين الأمر الذي جعل المؤسسة مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسينها اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه في تطوير في منتجاتها ومن ثم تحقق رضا العميل بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون ومنة هنا نستطيع توضيح أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل أن تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة يتطلب توفر معرفة حول قوى التنافس الخمس.

الفصلُ الرَّابِعُ  
المؤسَّساتُ  
الرِّياضيَّةُ

## تمهيد :

لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط.

ظهر في ميدان الحقل الإداري العديد من المفاهيم والمصطلحات العصرية التي شقت طريقها كأحد المتطلبات الرئيسية للعمل المهني في شتى ميادينه الحياتية، بما في ذلك الميدان الأكاديمي، والاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي، والثقافي، ومن هذه المفاهيم مفهوم العمل المؤسسي أو كما يطلق عليه في اللغة الإنجليزية اسم ( Institutional work ) ، والذي بدوره يشير إلى أبرز المتطلبات التي تحتاجها المؤسسات ليتم تأسيسها بصورة كاملة بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسات، سواء خيرية وأهلية، أم ربحية وتجارية .

## المبحث الأول : ماهية المؤسسة

## 1. مفهوم المؤسسة :

"هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بميكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية".

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة. (محمد أكرم العدلون 2002، ص14)

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني. (عبد الرزاق بن حبيب، 2002، ص24)

## 2. تصنيف المؤسسات :

يمكن تصنيف المؤسسات من خلال جوانب يمكن أن نحصرها فيما يلي :

**i. المؤسسات الإنتاجية :** هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الاستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

**ii. المؤسسات الخدمية :** هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية. (علي الشرقاوي، 1988، ص45)

**iii. المؤسسات التطوعية :** هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية و اجتماعية ،مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ،مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة، المؤسسات النقابية. (علي الشرقاوي، 1988، ص46)

### 3. أنواع المؤسسات :

**i. المؤسسة الميكانيكية :** هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة .

**ii. المؤسسة الديناميكية :** هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي ، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجيما لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها .

**iii. المؤسسة المهنية :** هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لأعلى مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات ، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية .

**iv. المؤسسة البيروقراطية :** هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وضاعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الابتكاري ولأن الاستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الاستراتيجية الملائمة .(هنري منتزيج ،1994،ص55)

**v. المؤسسة المتنوعة :** وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالاستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم .

### 4. أجزاء ومستويات المؤسسة :

#### 4.1. الفرع الأول : أجزاء المؤسسة

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها، و هي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها، و تقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له، أو وحدات أساسية له، حسب الأعمال الملحقه بكل جزء، و

لهذا يمكن أن نعتبر أن الوسائل المستعملة و الأعمال و الوظائف و الأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة, إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل, و طبقاً للحاجة إلى ذلك, مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها و يشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه, و بالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة. (ناصر دادي عدون, 1998, ص.59)

والأنظمة الفرعية ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية والعمودية والتي تحدد حسب ضرورة الانسجام, وتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية, والمالية وأهداف البيع والأهداف الخاصة بالموارد البشرية وقد تسمى بأهداف التأطير. أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج, أو عند توزيع أحد منها بتوزيع إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية.

وهذان النوعان من الأهداف (أفقية وعمودية) هم اللذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي. (ناصر دادي عدون, 1998, ص.60).

#### 4.2. الفرع الثاني : مستويات المؤسسة

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي :

**i. المستوى الأول "مستوى الاستغلال"** : دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي, لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير, و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق, و يصحح الانحرافات المؤقتة, و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي, أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها.

**ii. المستوى الثاني "مستوى التسيير"** : دوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال, و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ, و عند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال, و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها, بتدخل نظام التسيير.

**iii. المستوى الثالث "مستوى الإدارة"** : في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل, تغيير الهياكل, اتخاذ القرارات الاستثمارية, و من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

**iv. المستوى الرابع "مستوى التحول"** : وهو أعلى مستوى, ويعمل على الربط بين المؤسسة و محيطها, و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية, اندماج, احتواء, تطور, توسع, واختفاء, وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة. (عبد الغفار حنفي, 1997, ص.102)

## المبحث الثاني: المؤسسات الرياضية

## 1. المؤسسة الرياضية :

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه .

وهي عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب ، وتتكون من أبعاد رئيسية هي :

❖ المهام : لكل منظمة مهمة يناط بها إنجازها .

❖ الهيكل : وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف .

❖ الأدوات : وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة .

❖ الأفراد : وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة (المؤسسة)

وهذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكون المفهوم الحديث للمؤسسات. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، 49)

## 2. مفهوم المنشأة الرياضية :

يطلق اسم المنشأة الرياضية على مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها ،وهي تضم ملعبا واحدا أو أكثر ،مكشوبا أو مغلقا بمشتملاته من أجهزة وأراض رملية أو صلبة بما يتبعها من أماكن للمتفرجين ومبان ملحقة لخلع الملابس ودورات مياه وصالات للتمرين والرعاية الصحية ،كما تشمل مكاتب للإدارة ومخازن وخلافه تبعا لكبر المنشأة وأهميتها .وتعتبر حمامات السباحة ونوادي التجديف ومضمارات الجري والمدرجات ضمن المنشآت الرياضية .

وبالنسبة لضرورة توجيه القائمين على إنجاز مثل هذه المنشآت لاتباع الأصول الصحية وتفادي الوقوع في أخطاء لا يتحقق الكمال للمنشأة نتيجة دراسات وتجارب طويلة تمت في هذا الميدان ،لذلك يلزم الرجوع إلى لا الأخصائيين من مهندسين ورياضيين لوضع التصميمات اللازمة لكل منشأة رياضية . ( زكى محمد حسن، 2012، ص60)

وتعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.(المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر)

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب " المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 " يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى " المادة : 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1993/02/03 \_ المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية

لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكلة مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر 95-05 لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

### 3. عناصر المنشأ الرياضي :

يحتوي المنشأ الرياضي على ثلاث عناصر هي :

- i. **ساحة اللعب** : ساحة اللعب هي العنصر الأساسي في الأبنية الرياضية، وتأخذ أشكالاً مستطيلة أو مربعة أو دائرية أو بيضاوية، وهي تحدد حجم البناء، ولها ثلاثة مقاسات هي: الصغيرة 40/20م والمتوسطة 60/30م والكبيرة 110/55م .
- ii. **مدرجات الجمهور** : تتموضع مدرجات الجمهور في المنشآت الرياضية حول ساحة اللعب، ويتعلق شكل توضعها وحجمها بشكل ساحة اللعب ونوعها من جهة واللعبة الرياضية الأساسية التي تجرى عليها من جهة أخرى. يتخذ توضع المدرجات في المنشآت الرياضية عدة أشكال منها: توضع من جهة واحدة أو من جهتين أو ثلاث جهات أو أربع جهات، ويجب أن يكون هذا التوضع متناظر بالنسبة إلى المحاور الأساسية لساحة اللعب. يتعلق حجم المدرجات وبعدها عن ساحة اللعب بوضوح الرؤية، فالمتفرج الجالس في المدرجات يجب أن يرى بوضوح أداة اللعب في أبعد نقطة من ساحة اللعب، وهذا ما يسمى بالبعد الأقصى. (محمد حسن الوحاش، محمد عبد الله الشقارين، 2012، ص 16)
- iii. **خدمات الرياضيين** : من غرف للحكام، مدريون، مستوصف، مشال، حمامات، دورات مياه ومقاصف... الخ.

### 4. تاريخ المنشآت الرياضية :

#### 1.4. المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية، والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة



من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ "إستاد" *STADAM* " وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ "إستاد" على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

❖ **ملعب البنثاثون** : رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

❖ **ملعب الهيبودروم** : تخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

❖ **البالاسترا** : هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص59)

❖ **الليونيدون** : وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

❖ **الكولوسيوم** : وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فاسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور "تيتسي" بناءه عام 80 ميلادية ويعتبر "الكولوسيوم" أول إستاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص60)

## 2.4. المنشآت الرياضية في العصر الحديث :

تظهر أهمية المنشآت الرياضية ، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بما يمكن أن نوردتها فيما يلي :

❖ **الملعب :** يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (عفاف درويش ، 1998، ص60)

❖ **الصالة المغطاة :** يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

❖ **الملاعب المفتوحة :** من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز في مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

❖ **حمام السباحة والغطس :** يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50 x 21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5 x 25) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

❖ **مناطق الإعاشة :** وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو ، وكافتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم .

❖ **الخدمات المركزية :** وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ .

### 5. تعريف الإمكانيات :

هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 24)

### 6. أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية :

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

✓ توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

✓ إن تفرخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

✓ إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

✓ يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

✓ إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصوراً بسيطة تسلسل تعلق بذهن المدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

✓ إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- ✓ توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- ✓ إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- ✓ إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- ✓ إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- ✓ إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- ✓ يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

### 7. مبادئ الإمكانيات الرياضية :

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، 2004، ص51)

### 8. أنواع المنشآت الرياضية : تصنف المنشآت الرياضية ضمن ثلاث مجموعات :

- ❖ **الملاعب المكشوفة :** مثل ملاعب كرة القدم، مضمار الجري، ساحات ألعاب القوى، التنس، ميادين سباق الخيل، حلبات سباق السيارات والدراجات، ساحات الألعاب الشتوية جميع الألعاب التي تقام على الثلج والجليد .
- ❖ **الصالات المغلقة :** هي ملاعب مغطاة تجري فيها مسابقات بألعاب الكرات والقوى والجمباز والجودو والكاراتيه والمصارعة والملاكمة وغيرها، وقد تكون هذه الصالات عامة أي مخصصة لجميع الألعاب أو خاصة أي مخصصة بلعبة معينة مثل صالة الجمباز أو ألعاب القوى أو كرة السلة .

❖ **المسابح** : وتشمل أحواض السباحة وأحواض الغطس وتجرى فيها مسابقات السباحة والغطس وكرة الماء والسباحة التوقيتية .  
والمسابح يمكن أن تكون مغلقة أو مكشوفة ،تستخدم المسابح المغلقة في الدول الباردة أو في أوقات الطقس البارد والماطر ،واستعملت التغطيات المتحركة القابلة للفتح والإغلاق في تغطية المسابح (محمد حسن الوحاش ، محمد عبد الله الشقارين ،2012،ص15)

### 9. أنواع الملاعب :

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة ،ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي :

#### ⊗ من حيث الأهداف :

ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية .

#### ⊗ من حيث الشكل الهندسي :

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

#### ⊗ من حيث الشكل العام :

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

#### ⊗ من حيث اللعبة :

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

#### ⊗ من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

#### ⊗ من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات ، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات. (حسن أحمد

الشافعي، 2004، ص51)

#### ⊗ من حيث الأرضية :

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء ،

سوداء فحمية ، الحمرة المخلوطة ، العشب الاصطناعي ، الإسفلت ، البلاط ، الرملية ، الإسمنت ، الجليدية الثلجية ، المائية...الخ.

### ✘ الحوائط / الجدران :

في المنشآت المغلقة الصالات يجب تفريق وعزل بعض المناطق المخصصة حسب الاستخدام، بالإضافة إلى استخدام الحوائط كعوازل للصوت ( وممانعة لحدوث الصدى ) والضوء والحرارة والبرودة والرطوبة.

ففي الصالات الرياضية الحديثة تستخدم جدران ذات أسطح ملساء ( ناعمة ) خصوصاً في الأجزاء السفلى منها لكي تستخدم كأسطح ارتداد للكرة، بالإضافة إلى أن تلك الأسطح سهلة التنظيف ولا تجمع الغبار كما هو الحال في الأسطح الخشنة. وحديثاً هناك توجه لاستخدام الألوان والصور الزيتية والرسوم والخطوط لإعطاء وإضفاء مظهر جمالي أما في غرف تبديل الملابس ودورات المياه وغرف الاستحمام فيجب اختيار جدران ذات أسطح مقاومة للرطوبة والصدأ وعازلة للصوت. في حين أن الجدران الفاصلة بين دورات المياه أو بعض الملاعب (كالاسكواش) والمناطق الأخرى التي يشكل الضجيج لها مشكلة رئيسية ( كقاعة اجتماعات أو قاعة محاضرات ) فيجب أن تكون ذات جودة عالية في عزل الصوت. (ويكيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية 17:20/ 02/04/2015)

### ✘ الأسقف :

إنشاء وتصميم سقف الصالة الرياضية يعتمد على حجم المنشأة ونوع النشاط الرياضي والتصميم الهندسي وقانون البناء المحلي، ولكن ارتفاع السقف يتراوح ما بين 8 أمتار للصالات الصغيرة و 12 متر للصالات المتوسطة و 18 متر للصالات الكبيرة. ويجب أن يكون السقف على مستوى متميز في العزل المائي والحراري، ويفضل أن يكون قابل للتلوين لإظهار أفضل شكل جمالي ويعزز انعكاس الإضاءة. كما يجب أن يراعى أثناء التصميم مقاومة السقف للأجهزة والأدوات الرياضية المعلقة وسبل صيانتها، حيث يلاحظ أن الأسقف ذات الإضافات المتعلقة بأعمال الصيانة تستخدم وبشكل جيد ومفيد، فمثلاً هناك العديد من الأسقف ذات التصاميم التي تسمح بصيانة أنظمة الإضاءة والتهوية / التكييف والصوت دون الحاجة إلى أجهزة وأدوات إضافية كالسلام أو الرافعات.

### ✘ التهوية :

- يجب أن تتناسب درجة الحرارة مع النشاط الممارس، وتتراوح ما بين 18 – 23 درجة مئوية في منطقة النشاط ومن الممكن أن تزيد قليلاً في مناطق المتفرجين .
- يجب أن تتوفر مفاتيح ضبط درجات الحرارة في أماكن متعددة وتكون بعيدة عن المشاهدين ومحكم كل واحد منها بغطاء.
- يجب أن تكون التهوية بدرجة عالية من الجودة بحيث تسمح بتغيير الهواء 4 مرات / ساعة كحد أدنى 3%.
- يجب أن تتناسب درجة الرطوبة مع حرارة الجسم، بحيث تتراوح ما بين 40 – 460-
- يجب أن لا تؤثر سرعة الهواء على الأداء الرياضي أو اتجاه الكرة، فلا تزيد عن 1.5 م/د

■ التكييف ويراعى في التكييف ما يلي : التهوية الجيدة والهدوء عند التشغيل و التكلفة الأساسية تكلفة الصيانة وكذلك طاقة الجهاز وتكلفة التشغيل وأيضا موقع أجهزة التكييف وسهولة الوصول إليها لصيانته. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية 02/04/2015 (17:20/

### ✕ الإضاءة :

إضاءة الملاعب الرياضية المفتوحة أو المغلقة تعتبر أمر في غاية الأهمية لجميع الألعاب الرياضية، وتحتاج في الغالب إلى خبرة تقنية خاصة لكي يتم اختيار المصابيح الملائمة وكذلك قياس شدة ودرجة توزيع إضاءتها في جميع أنحاء أرضية الملعب ( لكل رياضة درجة شدة إضاءة محددة). كما أنه يجب أن تكون مصادر الإضاءة على ارتفاعات محددة تناسب مع نوع الرياضة ((الارتفاع في التنس 10 متر تقريبا، في كرة القدم يصل إلى 45 متر)) بما يحقق الرؤية الجيدة والمتابعة الواضحة.

ولقياس الإضاءة تستخدم الشمعة لكل قدم ( مربع ) كوحدة قياس لقوة / شدة الإضاءة في المكان المحدد. فشدة الإضاءة المقاسة بعدد الشموع في القدم المربع تعتبر عامل أساسي في راحة العينين وفاعلية النظر لجميع مستخدمي المنشأة، ولكن يجب مراعاة درجة شدة الإضاءة من خلال توازن في علاقتها مع درجات السطوع لكل من مصدر الإضاءة وأسطح الانعكاس الممكن رؤيتها ( ونعني بانعكاس الإضاءة نسبة الضوء المنعكس / المرتد من الإضاءة الساقطة على سطح الأرضيات) .

بالإضافة إلى كمية وجودة ( قوة / شدة / توزيع ) الضوء المنبعث من نظام الإضاءة المتوفر، هناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار نظام الإضاءة الكهربائي ومنها : الصيانة، والإصلاح، والاستبدال، والتنظيف.  
( معظم مصادر الإضاءة الكهربائية الثابتة لها عاكس للضوء يحتاج إلى عناية دورية).

في الصالات المغلقة والمساح وما شابه يجب توزيع مصادر الإضاءة بشكل متساوي، ويفضل إضافة مصادر إضاءة في مناطق الأهداف أو المرمى لزيادة وضوح الرؤيا، كما انه يفضل ان تكون الإضاءة منخفضة في مناطق المشاهدين / الجماهير، بل إنه يجب العناية بالإضاءة الإضافية من حيث حجبتها والتقليل من تأثيرها السلبي على وضوح الرؤية للمشاهدين والمشاركين على حدٍ سواء. أما في المناطق ذات الرطوبة العالية كدورات المياه وأماكن الاستحمام والمساح... الخ فتحتاج الى مصابيح إضاءة مقاومة للرطوبة.

هناك العديد من أنواع المصابيح التي يمكن استخدامها في المنشآت الرياضية مثل:

- مصباح متوهج Incandescent .
- مصباح فلوري Fluorescent .
- مصباح بخار زئبقي Mercury – vapor .

## - مصباح بخار الصوديوم Sodium – vapor.

ولكل نوع من هذه الأنواع مزاياً وعيوباً وإيجابيات وسلبيات يجب مراعاتها ، فمثلاً: المصباح المتوهج له عمر افتراضي طويل ولا يتأثر بعدد مرات التشغيل، بالإضافة إلى أن تكلفة الشراء معقولة جداً، ولكن إضاءته مركزة ويعتبر مصدر للحرارة. بينما المصباح الفلوري النجف يتميز بطول فترة الاستخدام ويعطي إضاءة أعلى من المصابيح المتوهجة بمقدار 2.5 مرة وبنفس حجم الطاقة الكهربائية المستخدمة، في المقابل مصابيح البخار الزئبقي عالية التكلفة عند الشراء .

بالنسبة لإضاءة الملاعب الخارجية فهناك ثلاثة عوامل رئيسية يجب مراعاتها، وهي: المسافة، وعوامل البيئة، والأمن والسلامة. حيث يؤثر العاملان الأول والثاني على جودة الإضاءة والتكلفة المالية، بينما العامل الثالث فعلاقته بالممارسين والمشاهدين . (ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية 02/04/2015/ 17:20)

**المسافة :** في الملاعب الخارجية توضع مصادر الإضاءة على أعمدة خارج نطاق أماكن الممارسة (الملاعب ) وبمسافات مختلفة مما يؤثر على شدة الإضاءة وجودتها.

**عوامل البيئة :** تتأثر مصادر الإضاءة المحمولة على أعمدة بالرياح والغبار والعوامل البيئية الأخرى، وتحديدًا عاكس الضوء، وذلك نظراً لتعرضها لتلك العوامل على مدار الساعة من كل يوم مما قد يؤثر على توجيه الإضاءة والذي يقلل من مستواها. فمثلاً انحراف في توجيه مصدر الإضاءة بمقدار 10 درجات يقلل من الإضاءة في مكان الممارسة من 30 شمعة/قدم إلى 10 شمعة/قدم، بالإضافة إلى أن الخلل ربما يؤثر على توزيع الإضاءة في الملعب ومن ثم يؤثر على جودة الرؤية للممارسين والمشاهدين. كما أن العوامل الأخرى كالرطوبة والغبار تقلل من وصول الإضاءة بشكل جيد، ولهذا يجب استخدام مصابيح خاصة لتفادي هذه المشاكل.

**10. أرضيات المنشآت الرياضية :**

تختلف وتتعدد الأرضيات في المنشأة الرياضية الواحدة، وذلك نظراً لتعدد الوحدات في المنشأة ( مكاتب، دورات مياه، ... الخ )، وكما أن أرضيات الملاعب تختلف حسب نوع وطبيعة النشاط الرياضي ومكان الملعب داخلي أو خارجي ( مغطى أو مكشوف).

**1.10. الملاعب المفتوحة /الخارجية :**

لا يوجد نوع واحد من الأرضيات / المسطحات يتناسب و يلائم جميع احتياجات الأنشطة الخارجية، فلكل نشاط ( رياضة ) نوعية أرضية لها شروط ومواصفات، والتي بناء عليها يتم اختيار نوعية المواد / المادة التي تصنع منها الأرضية التي يمكن استخدامها. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية 02/04/2015/ 17:20) .



ولاختيار أرضية الملاعب الخارجية يجب مراعاة النقاط التالية :

- ❖ التعددية في الاستخدام.
- ❖ المتانة والتحمل .
- ❖ مقاومة الغبار والصدأ.
- ❖ معقولة تكلفة الإنشاء الاقتصادية.
- ❖ سهولة الصيانة .
- ❖ جمال المظهر.
- ❖ المرونة وإمكانية الاستخدام على مدار العام.
- ❖ عدم الخشونة.

ومع التقدم التقني في صناعة الأرضيات المسطحات الرياضية أصبحت عملية اختيار نوعية الأرضية الملائمة تمثل إحدى المشاكل

التي تواجه القائمين على تلك المنشآت ،ومن أنواع الأرضيات الرياضية الموجودة حالياً نشير إلى النماذج التالية:

- 1- العشب الطبيعي : النجيل، عشب المراعي...الخ .
- 2- الترابي المدكوكة ، مثل: الرملي ، طيني - رملي، طيني - حجري، تربة - اسمنت...الخ
- 3- البلاط الحجري : الطوب ، الحجر الرملي، الحجر الجيري ... الخ
- 4- الإسمنتية : اسمنت مع الحصباء والرمل الناعم.
- 5- الإسفلتية : مثل إسفلت مع حصباء ، صفائح الإسفلت...الخ:
- 6- الأحجار المجمعة : مثل الحصباء، الأحجار البركانية، الأحجار... الخ .
- 7- الاصطناعي ومن أنواعه ما يلي :

✘ يوريثين " uréthane " بلاستيك العشب الاصطناعي عبارة عن فرشاة مصنوعة من مادة بوليفينيل أو كلورايد

وبالإمكان وضعها على العديد من الأرضيات، ولكن مادة يفضل وضعها على أساسات من الإسفلت والإسمنت والتي تختلف من حيث السماكة والكثافة والمقاومة و المرونة وذلك حسب الاستخدام المتوقع .وهناك أنواع عديدة من مركبات الإسفلتية أو المطاط أو الألياف , الإسفلت حيث يتم خلطه مع الفلين والبلاستيك وفي عمومها تنقسم الى نوعين حسب درجة ليونة وامتصاص السطح وهي ذات السطح اللين وذات السطح الصلب، وكلا النوعين يتطلب طبقة من الأساسات الأرضية ( أحجار صغيرة، حصباء، أو أسفلت )، وطبقة

تسويه ( أسفلت مركب حار أو بارد )، يلي ذلك طبقة السطح اللينة أو غير اللينة، ثم طبقة من اللون والذي غالباً ما يوضع على الأسطح الصلبة لإعطائها اللون والنعومة في حين أن الأسطح اللينة ذات الامتصاص تكون ملونه بطبيعتها مثل ترتان مضمار العاب القوى.

(ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية 17:20/ 02/04/2015)

✘ المسطحات البلاستيكية وتتكون من نوعين خاصين بالأنشطة الخارجية وهما:

● بوليفينيل كلورايد - **Polyvinyl chloride ( PVC )** : وهذا النوع لم يستخدم بشكل جيد أو مرضي في الوقت الحاضر بسبب تأثيره بأشعة الشمس والحرارة .

● بولي يوريثين **Polyuréthane** : وهو الأكثر نجاحاً ويتم وضعه إما في صفائح أو يسكب كسائل، ويعطي أسطح عملية قابلة للتلوين وذات مقاومة عالية للاستخدام وله درجة مرونة جيدة ( يعود إلى حالته الطبيعية )، والسطح ممكن أن يكون ناعماً أو خشناً حسب الحاجة.

**2.10. طريقة تقييم أرضيات الملاعب الخارجية :** إن الطريقة المستخدمة لتقييم المسطحات الاصطناعية للملاعب الخارجية

تشتمل على النقاط التالية:

- التكلفة الأساسية ( تكلفة الإنشاء).
- تكلفة الصيانة والإصلاح
- المتانة / التحمل
- الاحتكاك
- امتصاص الصدمات
- المرونة والمحافظة على الجودة
- درجة التأثير بالحرارة وأشعة الشمس وعوامل الطقس
- مقاومة الشد ( التمدد )
- نسيج المادة المستخدمة في الصنع.
- ثبات الألوان
- الملائمة للاستخدام

### 3.10. الملاعب المغلقة / الداخلية :

إن اختيار أرضيات الملاعب الداخلية / الصالات الرياضية ليس بالأمر اليسير وذلك بسبب أن تلك الأرضيات معرضة لكثرة الاستخدام والرطوبة والحرارة ... الخ، بالإضافة إلى أن الأرضيات يجب أن تتلاءم وتتطابق مع الحد الأدنى للمواصفات والمقاييس المتعلقة بالجودة وبدرجة انعكاس الضوء وبدرجة ارتداد الكرة . وبشكل عام ومختصر، هناك ثلاث أنواع من الأرضيات تستخدم في الأقسام الرئيسية للصالات الرياضية، وهي أرضيات أماكن الخدمات ( دورات المياه، غرف تبديل الملابس ... الخ ) وتتطلب :

- أرضيات / أسطح مقاومة للرطوبة والصدأ.
- غرف المحاضرات والاجتماعات والمكاتب والممرات، وهي ذات أرضيات متشابهة، ويستخدم لها أسطح من البلاط، الإسمنت، البلاستيك ... الخ.

- أرضيات أماكن ممارسة النشاط الرياضي ( الملاعب ) تتطلب أسطح خشبية ( باركية ) أو اصطناعية
- معظم أنواع الأرضيات / الأسطح الاصطناعية في ملاعب الصالات المغلقة تشتمل على بوليفينيل كلورايد المطاوع وهو مجمع / مصنع مسبقاً " Plasticized Polyvinyl Chlorides ". والثاني بولي يوريثين Polyurethanes ، وهو إما أن يأتي مصنع مسبقاً في شكل صفائح أو يتم سكبها مباشرة في المكان المحدد، ويعتبر الأفضل لاحتوائه على العديد من الخصائص المطلوبة في المسطحات الأرضية للملاعب المغلقة. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية 17:20/ 02/04/2015)

### 11. المنشآت الرياضية في المؤسسات التربوية :

عملت الاتحادية بالاتصال مع مختلف المصالح المختصة في وزارة التربية الوطنية على توسيع شبكة المنشآت الرياضية داخل المؤسسات التربوية، حيث عرفت هذه الأخيرة إنشاء ملاعب "ماتيكو" تعد بالمئات، وكذا تسجيل قاعات رياضية بمؤسسات التعليم الثانوي القديمة وإقرار مبدأ إنشاء قاعة رياضية مع إنشاء كل مؤسسة جديدة. (الجرادة الرسمية قانون 03/89 المتعلقة بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها 1989/02/14 بالجزائر).

### 12. الأسس العامة للمنشآت الرياضية :

إنه من الضرورة توجيه القائمين على إنجاز المنشآت الرياضية إتباع الأصول الصحية وتفادي الوقوع في أخطاء لا يتحقق الكمال للمنشأة نتيجة دراسات وتجارب طويلة تمت في هذا الميدان، لذلك يلزم الرجوع إلى الأخصائيين من مهندسين ورياضيين لوضع التصميمات اللازمة لكل منشأة رياضية، وهذه الأسس يلزم مراعاتها في جميع الخطوات اللازمة للتصميم والتنفيذ لأنها تتعلق باختيار الموقع والتخطيط

والإنشاء كما تلتزم بها كل النواحي الفنية والصحية والاجتماعية والاقتصادية وخلافه المتعلقة بالمنشأة (رَكي محمد حسن ،2012،ص 60) ويمكن تركيز هذه الأسس في النقاط التالية :

(1) الأساس الأول- سهولة الاتصال **Accessibiliy** : يراعي في اختيار موقع المنشأة أن يكون الوصول إليها سهلا وميسرا بالنسبة للأفراد والجماعات المقامة المنشأة من أجلهم .نقصد بذلك أن تقام المنشأة في موقع متوسط بقدر المستطاع بالنسبة للمنطقة التي تقع فيها المنشأة بحيث تتوفر لها طرق المواصلات بالنسبة للرياضيين والإداريين والمشاهدين أو التي يجب أن يوضع في الاعتبار توافرها عند إتمام عملية الإنشاء . كما يلزم في التخطيط مراعاة سهولة الاتصال الداخلية بين وحدات وملاعب المنشأة المختلفة وتغادي تقاطع الطرق بإتباع نظام الاتجاه الواحد الذي يجب أن يحدد ويسهل من خلال العلامات الإرشادية الموضوعة في أماكن واضحة ، كما يلزم مراعاة إعداد مداخل ومخارج مناسبة وأكشاك للتذاكر واماكن واضحة لانتظار السيارات وخلافه من العناصر المكونة للمنشأة ، ومن الممكن أن يوضح ذلك كله في شكل تخطيطي يوضع عند مدخل المنشأة وفي مكان واضح. (رَكي محمد حسن ،2012،ص 55)

(2) الأساس الثاني - الناحية الجمالية **Beauty** : عامل هام يجب مراعاته عند وضع تصميمات المنشأة ألا وهي الناحية الجمالية بحيث تكون على درجة عالية من الذوق السليم دون مغالاة حتى توحى لرواد هذه المنشأة بتقديرهم والاعتزاز بهم ، ولكن بشرط ألا تطغى هذه العوامل الجمالية على الاشتراطات الصحية أو الفنية التي يجب توافرها في المنشأة ، ومما يساعد على إبراز جمال التصميم الخارجي لأي منشأة ضرورة إحاطتها بمساحات خضراء Land scape بقدر الإمكان مع ربطها بالمحيط الخارجي والمظاهر الطبيعية إن وجدت مثل الأشجار الطبيعية -أو المجرى المائي إن وجد ، كما يساعد على تحقيق جمال التصميم الداخلي حسن التناسق بين الطرق والمنشآت والتخضير مع العناية بالمناطق المزروعة المناسبة .

وبذلك تحقق المنشأة الرياضية التي يراعي فيها التجميل المناسب والناحية الجمالية بصفة عامة متعة أكبر للمنتفعين بها سواء الرياضيين أو الرواد الاجتماعيين ، الأمر الذي يحقق بالتالي زيادة الروابط الاجتماعية ، إلى جانب سمو الروح الرياضية .

(3) الأساس الثالث - الاقتصاد **Economy** : ونحن نقصد بما هنا أن يكون المنصرف المالي يتفق مع أهداف المنشأة - في معنى آخر يلزم مراعاة الوفرة كلما أمكن ذلك ، لا في التكلفة المالية فحسب ، بل الوفرة في التصميم والتنفيذ وفي الإدارة والتشغيل وفي الجهد والوقت دون أن يؤثر ذلك على مزاولة نشاط المنشأة .ومن الثابت والواضح دوما أن النزول بمستوى الإنشاء عند البدء في تنفيذ المنشأة يؤدي إلى زيادة نفقات الإصلاحات والصيانة ، ومن أمثلة هذا الاقتصاد السليم :

- مراعاة ترك مسافات فضاء صالحة في الموقع دون استغلال ، إذ ربما تستغل فيما بعد .
- تصميم بعض الوحدات والملاعب لإمكان تشغيلها لأكثر من غرض واحد ، والتي نعي بها ملاعب متعددة الاستعمال .

- الدراسات الدقيقة والتقديرات اللازمة لحسن سير العمل في المنشأة من الناحية الإدارية والإشرافية . (زكى محمد محمد حسن ، 2012،ص56)

#### 4) الأساس الرابع - المرونة **Flexibility** : الأمر المسلم به عند وضع أية تصميمات لأي احتمالات التوسع المستقبلي

والتدرج في تشغيلها على أقصى طاقة ، لذلك يجب أن يراعى إمكان مواجهة ذلك بسهولة وبأقل جهد أو تكاليف .  
لذلك يجب أن يكون هناك تخطيط جيد بحيث يسمح بالإضافات اللازمة أو إعادة ترتيب الوحدات وعلاقتها ببعضها البعض دون الحاجة إلى إحداث أية تغييرات جوهرية كبيرة في الوحدات نفسها .

وبمراعاة عامل المرونة في التصميم يتسنى سهولة استخدام الوحدة الواحدة لأكثر من غرض واحد فيزداد بذلك نشاط المنشأة .  
ويزداد بالتالي عدد المتفاعلين ، وتظهر جليا أهمية عامل المرونة كلما كانت مساحة المنشأة صغيرة وتعددت نواحي نشاطها ، ونحن نلاحظ ذلك الآن في العديد من الأندية ذات المساحات الصغيرة ، وبعض مراكز الشباب .

#### 5) الأساس الخامس - التكامل (الدمج التام للأنشطة) **Integration** : يراعى في تصميم الوحدات داخل المنشأة

الرياضية أن تكون كل منها متكاملة . فمثلا أن تكون وحدة خلع الملابس متكاملة بالدواليب المناسبة والمصممة خصيصا لذلك وكذلك مستكملة بدورات المياه (والأدشاش الحديثة - ماء ساخن - بارد) ، والمخازن وخلافه ، أو أن تكون حمامات السباحة مزودة بوحدات خلع الملابس القريبة من هذه الحمامات وكذا طلبيات التغذية والصرف وخلافه ، كما يراعى أن تكون وحدات المنشأة الأخرى من ملاعب ومبان مرتبطة ببعضها البعض فتزود الملاعب بالمدرجات وكذا وحدات خلع الملابس مع استغلال لأكثر من غرض .

#### 6) الأساس السادس - العزل (الانعزال) **Isolation** : نعني بذلك أنه يجب عند تصميم المنشأة مراعاة أن يكون موقع

المنشأة بعيدا عن كل ما يسبب خطورة وإزعاجا للاعبين والمشاهدين . فمثلا يجب أن يكون موقعها بعيدا عن كل من المطارات والمصانع والمستشفيات وما يماثلها ، كما يجب أن تكون بعيدة عن أي مصدر للروائح الكريهة أو المستنقعات أو الأصوات المزعجة أو مجاري السيل أو الغبار المتطاير من مداخن المصانع البعيدة عنها ، ولا يتم ذلك إلى من خلال الدراسات المتأنيئة لتحديد الموقع قبل البدء في بناء المنشأة ، كما يجب أن يسمح التخطيط داخل المنشأة بمراعاة الانعزال بين المجموعات عن بعضها عن ممارسة مختلف أنواع النشاط في المنشأة ، وكذلك الحيلولة بين الملاعب والأفراد الزائرين وذلك بإقامة الأسوار الخاصة بكل ملعب على حدة بجميع لواحقه من مدرجات... إلخ.

كما يراعى عزل الأماكن المخصصة للمشاهدين عن تجمعات اللاعبين الإداريين وتقسيم المدرجات نفسها بحيث يستقل كل جزء منها بمدخله وسلالمه ، حتى نضمن بذلك سهولة الدخول وسهولة الانصراف عند الانتهاء من المباريات . (زكى محمد حسن ، 2012،ص58).

(7) الأساس السابع- الأمان والصحة : نقصد بهذه النقطة تعزيز العادات والاشتراطات الصحية أو بمعنى آخر العادات الصحية السليمة، إذ يجب مراعاة أسس البناء والاشتراطات الصحية وتوفير الأمان لمواجهة الحوادث والأخطاء عند إقامة أي منشأة، الأمر الذي يستوجب أن يكون الموقع بعيدا عن مصادر الأوبئة والأمراض وأخطار المواصلات وأي مصادر الأوبئة والأمراض وأخطار المواصلات و أي مصادر أخرى مضرّة بالصحة . كذلك ضرورة مراعاة المداخل والمخارج التي يجب أن تكون مناسبة من حيث العد والسعة مع إضاءة تها ليلا بوضوح وتفادى الضغط المألوف عند الخروج وأيضا مراعاة أن تكون السلالم والمنحدرات الموصلة للوحدات والمدرجات موزعة بنظام هندسي تصميمي مدروس بطريقة جيدة .

كما يجب أيضا أن يتوفر في تصميم الوحدات القدر الكافي من الإضاءة الجيدة والتهوية طبقا للمعايير المدروسة، التي تتفق وأحدث التصميمات الخاصة بالإضاءة والتهوية. (زكى محمد حسن، 2012، ص58)

(8) الأساس الثامن-الإشراف (أو المراقبة) : حول هذه النقطة والتي نرى أنها حيوية وهامة فيما يخص العمل داخل المنشأة، فيجب مراعاة تخطيط المنشأة الرياضية بكل عناية وخبرة بحيث يسهل الإشراف أو المراقبة على الوحدات والملاعب المختلفة داخل المنشأة بأقل جهد ونفقات وبحيث يمكن أيضا إدارتها على خير وجه .

لذلك يجب ضرورة وضع مراكز الإدارة بمكاتبها وموظفيها في المكان المناسب عند تخطيط الموقع بحيث يتسنى سهولة ويسر مع تقديم الخدمات اللازمة لهم وكذلك ضرورة تهيئة أماكن خاصة للمشرفين في هذه الوحدات المختلفة، كل في دائرة اختصاصه (شؤون اللاعبين-الأعضاء-الأدوات... إلخ .

(9) الأساس التاسع- الاستعمال ( المنفعة العامة - الإعداد للاستعمال ) **Utility** : يراعى عند تصميمات المنشأة الرياضية إمكانية استغلالها الاستغلال الجيد وذلك لأقصى حد ممكن ولأكثر من غرض واحد، ولا يتم ذلك إلا من خلال تنظيم برنامج جيد للتشغيل على فترات محددة لمختلف الجماعات والأفراد طوال اليوم .

كذلك ضرورة تنظيم برامج رياضية مختلفة ومتنوعة تتفق وفصول السنة المختلفة (البرامج الشتوية-الصيفية) وكذلك من خلال المناسبات القومية. مثال ذلك برامج للطلبة في الإجازات الصيفية وبرامج رياضية شتوية وصيفية، والعباب داخلية وخارجية... إلخ، فضلا عن إقامة الندوات والمحاضرات التي تتفق والمناسبات الدينية والقومية... إلخ .

كما يلزم أيضا مراعاة إمكانية الخاصة بوضع وضع التصميمات بحيث يسمح باستخدام الوحدة الواحدة لأكثر من غرض أيضا . مثال ذلك صالة الألعاب التي يمكن استخدامها للمحاضرات أو المسرح أو العرض السينمائي وما يماثل ذلك .

10) الأساس العاشر- الأسس القانونية (الشرعية) **Validity** : يراعى عند إقامة أي منشأة رياضية أن يكون تصميمها في حدود المواصفات القانونية والأصول الفنية للنشاط المقامة من اجله ،هذا بالإضافة إلى ضرورة مطابقتها للأسس العلمية وحدث الاتجاهات والأخذ بكل تطور لها في المستقبل .

هذا ولنجاح أي منشأة رياضية في تأدية رسالتها على الوجه الأكمل ضرورة الالتزام والتمسك بالقوانين الرياضية التي تحدد أسس البناء والإنشاد من حيث المساحة والطلبات والمواصفات. (ركى محمد حسن،2012،ص60)

### 13. مبادئ تخطيط المنشآت الرياضية :

i. ضرورة وضع أولوية في استخدام الإمكانيات أو التخطيط لها :

- هل هي للتدريس ؟

- هل هي للترويج ؟

- أم هي للمنافسات الرياضية أو التدريب ؟

وفي كل الأحوال يوضع في الاعتبار : السن و الجنس و البيئة وتوقعات المستقبل من حيث استيعاب الإمكانيات لتزايد الممارسين وكذا توفر المساحات.

ii. تحديد الإمكانيات الرياضية طبقا لحاجة وخصائص المؤسسة التي تجهز من حيث :

❖ المساحات الحالية والمستقبلية .

❖ مجتمع الممارسين من حيث الحاجات وتختلف من مجتمع لآخر .

❖ مناسبة الإمكانيات للأنشطة التي تحتاجها المؤسسة التي يؤثر فيها حجم المساحات المتاحة للأنشطة ،طبيعة هذه المساحة والموقع الجغرافي لهذه المؤسسة والبيئة المؤثرة فيها.

❖ تجهيز المنشآت بطريقة مرنة حتى يمكن الاستفادة منها والحصول على أقصى استخدام لها والمرونة هنا تعني أن تكون في حدود المرحلة التي تصمم الإمكانيات من اجلها

❖ يجب أن يوضع في الاعتبار عند إنشاء أي مؤسسة جديدة أن تستخدم لمدة طويلة مع حساب المستقبل واحتمالاته التوسعية، فتخصص مساحات قد لا تستغل في الوقت الحاضر، لكن لها أهمية في المستقبل.

- ❖ إن النفقات التي تخصص في تشييد الإمكانات الرياضية وإمكانية وجود مساحة لذلك تحتم استمرار استخدام تلك الإمكانات بطريقة فعالة لمدة طويلة وهذا المبدأ يلقي عبئا كبيرا على اللجنة التي تشرف على تخطيط الإمكانات الرياضية نظرا لان أعضاء اللجنة عليهم أن يتوقعوا التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنهج في المستقبل القريب والبعيد .
- ❖ تصميم المؤسسة يركز على عدة اعتبارات هامة من حيث التصميم المعماري والصحي كما يسمح للإشراف الفعال في فرض السيطرة الكاملة على المؤسسة لسلسلة لجميع الأماكن المستخدمة من حجرات خلع الملابس ودورات المياه والدواليب... إلخ .
- ❖ الدراسة المبدئية التي تسبق إقامة المؤسسة ستحدد بالتفصيل الحاجات الفعلية للممارسين كما غنها ستمنع ازدواج الإمكانات التي تكون موجودة أصلا في المجتمع المحيط مما يوفر مجهودا وما لا يحتاجه في أغراض أخرى وعلى سبيل المثال إذا أريد للإمكانات أن تقيم حمام للمؤسسة المزمع إقامتها، إذا يصبح لا داعي لإنشاء حمام جديد ويكتفي بالموجود مع إنشاء ملاعب أخرى غير متوفرة بالبيئة المحيطة وهذا يساعد على توثيق العلاقات المتبادلة بين المؤسسات الرياضية مما سيعود على الجميع بالفائدة .
- ❖ تصميم المنشآت يجب أن يكون للممارسين أولا وليس للمشاهدين حتى يمكن الاستفادة لأقصى ما يمكن بجميع المساحات المتاحة، وهذا يمكن في بعض الأحيان وعند الضرورة تحويلها لأماكن للمشاهدين، مثلا ملعب كرة سلة به مساحة ممكن إقامة مدرج للمشاهدين عليه ويمكن ضمها عدم الحاجة لها وفتحها في حالة وجود مشاهدين لنشاط هام، وهذه المساحة يمكن الاستفادة بها في تصميم ملاعب لألعاب صغيرة أخرى أماكن للتدريب في حالة استخدام المدرجات . (محمد حسن الوحاش ، محمد عبد الله الشقارين ،2012، ص106-107) .

#### 14. المواصفات والخطوات الفنية لبناء المنشآت الرياضية :

**i. الموقع :** من أهم العناصر التي يجب مراعاتها عند اختيار موقع المنشأة الرياضية أن تشترك في هذا الاختيار الرياضي ثم والمسؤول

عن إدارة المنشأة ثم المدرب الرياضي ثم المهندس المعماري الذي سيقوم بتخطيط وإقامة المنشأة وهناك بعض لعناصر الهامة التي يجب مراعاتها عند اختيار الموقع منها:

- دراسة نمو المدينة في المستقبل
- دراسة وسائل المواصلات المتاحة
- بعد الموقع عن مصادر التلوث والكوارث الطبيعية
- مراعاة الأمن والسلامة



**ii. التمويل:** يعتبر التمويل عصب أي نشاط، حيث إن رأس المال هو الركيزة الأساسية لإنجاح أي مشروع، كما انه الأساس لتطوير أي منشأة رياضية، ولذلك عند التفكير في بناء المنشأة الرياضية لابد من إعداد الدراسة الخاصة بالجدوة الاقتصادية للمشروع والتوفير الميزانية اللازمة لبناء هذه المنشأة.

**iii. الإدارة:** وهي نشاط خدمي يؤثر في جميع المجالات، ويمكن القول عنها أنها فن التعامل مع الآخرين أو فن توجيه النشاط الإنساني. وهناك مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها في إدارة المنشآت الرياضية وهي:

- أن يوجد نظام لاستخدام المنشأة ويحدد ساعات الاستخدام والقيادة المتخصصة وفقا للنشاط.
- أن يتوفر في المنشأة عدد من الكفاءات الوظيفية التي تناسب مع الطبيعة العمل والأهداف المرجوة
- قيام المشرف بإعداد التقرير دوري للمنشأة
- وجود لائحة داخلية تحدد الثواب والعقاب والبرنامج الزمني

**iv. الجانب الجمالي:** حيث يعتبر من احد الجوانب الأساسية في المنشأة الرياضية وزيادة الجذب عليها وبالتالي تسويقها والاستفادة

منها، وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الجانب الجمال المنشأة منها:

- الانسجام التام بين الطبيعة والتصميم الجيد للمنشأة
- التناسق الوبي للمنشأة ملاء الفراغات بالمساحات الخضراء
- الترابط التصميمي داخل الصالات والأرضية

**v. الخدمات الصحية:** وهي تعد من أهم العوامل التي تؤثر في جودة المنشأة، وبدون توافر الحد الأدنى من الخدمة الصحية الجيدة

داخل المنشأة الرياضية تتعرض تلك المنشأة للعديد من المشاكل.

فمراعاة العديد من الجوانب الصحية والتي تتمثل في درجة الحرارة والصوت والرطوبة تؤثر بشكل فعال في كفاءة المنشأة فمثلا يجب

أن تتميز أرضية الملعب بجوانب صحية معينة وكذلك الحمامات وغرف خلع الملابس وألوان الجدران... الخ، وتوافر الخدمات يعد ترف بل هو واجب أساسي.

**vi . الجانب الإعلامي :** هو عبارة عن توصيل مجموعة من المعلومات من المرسل الى المستقبل بغرض التأثير في رأيه وتغيير سلوكه ،

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الجانب العامي من أهمها :

- وجود خريطة إعلامية أو إرشادية للمنشأة الرياضية.
- وجود لوحة للإعلانات داخل المنشأة
- توافر وسائل الاتصال الحديثة
- توافر إمكانات الاتصال السلكية واللاسلكية
- توافر مكان لنقل الأخبار العالمية والمحلية بصورة فورية . ( مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ،عبد محمد عبد الحليم،2015،ص71)

## خاتمة :

تعتبرُ المؤسساتُ أساساً للعملِ في مختلفِ الميادينِ الحيّاتيّةِ، وتشكّلُ حجرَ الزاويةِ في اقتصادِ البلدانِ المتقدّمةِ وكذلك في اقتصادِ الدولِ الناميةِ، وفي ظلِّ التطوُّرِ الكبيرِ الذي اجتاحتِ ميدانَ الأعمالِ في مختلفِ المجالاتِ، والذي نتجَ عنه اتساعُ كبيرِ في حجمِ الأسواقِ المحليّةِ والعالميةِ، واشتدادُ حدّةِ المنافسةِ وظهورُ ما يُسمّى بالأسواقِ الحمراءِ أو الأسواقِ الداميةِ، التي تسعى فيها المنظماتُ العاملة في القطاعِ نفسه إلى تحقيقِ الميزةِ التنافسيةِ بأيِّ وسيلةٍ ممكنةِ، بغضِ النظرِ عن مدى أخلاقيّةِ الطرقِ المستخدمةِ، ممّا استدعى وجودَ معاييرٍ معيّنةٍ تضمّنُ التميّزَ في الأداءِ المؤسّسيِ، وتضمّنُ صمودَ المؤسساتِ في وجهِ التحدياتِ المختلفةِ، علماً أنّ هناكَ العديدَ من المعاييرِ التي يتمّ على أساسها تصنيفُ المؤسساتِ وتقييمها من حيثِ الأداءِ والعملِ. يعني تقييمُ الأداءِ المؤسّسيِ مقارنةً وضعِ المؤسسةِ الحاليِ مع الأهدافِ التي تمّ التخطيطُ لها في الخطةِ الاستراتيجيةِ ، وتقييمِ مدى تطبيقِ ما جاء في هذه الخطةِ والالتزامِ بها، من حيثِ رضا الزبائن، وقوّةِ المنافسةِ، وتقديمِ منتجاتٍ عاليةِ الجودةِ، حسبِ المواصفاتِ المطلوبةِ في الوقتِ المحدّد، وضمنَ التكلفةِ المخصّصةِ لذلك.

الجانبُ النُّظريُّ

# الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

إن من الشروط الواجب توفرها من اجل فهم ظاهرة اجتماعية ما، هو تحويلها من حالة كيفية الى حالة كمية كي نستطيع قياسها والتحكم فيها والتنبؤ نتائجها، معتمدين على أساليب إحصائية دقيقة وأكثر مصداقية ، قصد الوصول إلى أكبر قدر من الموضوعية . وهذا يعتبر من أهداف الجانب الميداني أو التطبيقي في البحوث من خلال وضع فرضيات واختبارها وتفسيرها . ولهذا فقد ركزت دراستنا هذه على جانب تطبيقي سنحاول فيه تفسير النتائج تفسيرا علميا موضوعيا بعيدا عن الذاتية والافتراضية

### 1. الدراسة الاستطلاعية :

إن الدراسة الاستطلاعية هي الحجر الأساس لبناء البحث العلمي السليم ،حيث قمنا بالدراسة لاستطلاعية من خلال زيارة مكنتبات بعض الجامعات الجزائرية وأخرى خارج الوطن للاطلاع النظري ولإيجاد بعض الدراسات السابقة وبعد الدراسة المعمقة على الدراسات السابقة تحصلنا على الأداة المناسبة لبحثنا وهي الاستبيان وإدراجه في صورته الأولية ولكن بعد عرضه على الخبراء والمحكمين ، انظر الملحق رقم (1) ، لم تتم الموافقة عليه كله وتم تعديله وذلك لصعوبة فقراته وغموضه ،مما دفعنا مرة أخرى للتعديل فيه وبعد عرضه مرة أخرى على الأساتذة أهل الاختصاص والخبراء تمت الموافقة عليه في صورته النهائية كما هي في الملحق رقم (2).

وبعد توصلنا مع نيابة المديرية المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية وذلك لأخذ وثيقة تسهيل مهام وكان ذلك بتاريخ . 2018/05/03 وأخرى 2019/02/12 كما هو موضح في الملحق رقم (3) والملحق رقم (4) .

بعدها كانت لنا زيارة على مستوى بعض المؤسسات الرياضية لشرق البلاد ونُخص بالذكر مؤسسات كل من بسكرة باتنة وخنشلة من اجل معرفة حجم المجتمع المتاح وكان ذلك يوم 2018/02/15 وتم اخذ إحصاء المسيرين والموظفين لكل تلك الولايات .

تم تنقلنا الى المصلحة المعنية من اجل اخذ رخصة للشروع في العمل الميداني على مستوى المؤسسات الرياضية للولايات المعنية وعرض المقياس على بعض مسيري وموظفي هذه المؤسسات فكان تجاوبا مميّزا ، حيث شرحنا لهم كل المحاور وعبارات أداة الدراسة والتي اعتبروها سهلة ولم يتلق كل من المسيرين ولا الموظفين أي صعوبة في فهم العبارات المطروحة عليهم ، كما قمنا بزيارات متعددة الى مديرية الشباب والرياضة لكل من ولاية بسكرة باتنة وخنشلة وبالخصوص إلى المكتب المعني مباشرة بدراستنا واطلعنا على النصوص القانونية الخاصة بتسيير الموارد البشرية وبالخصوص المتحكمة في المركبات الرياضية – وعرض علينا من طرف كل مسؤول للمديرية ومسيري الموارد البشرية كل التسهيلات وزيادة على عملية الصدق والثبات التي قمنا بها والتي سنشرحها بالتفصيل لاحقا.

## 2. المنهج المتبع :

إن الذي يحدد لنا المنهج المتبع في الدراسة هو طبيعة الموضوع المدروس . والاختيار المناسب للمنهج يساعد على انجاز بحثنا ويمكننا من الخروج بنتائج علمية دقيقة

وبعد جمعنا لمعلومات حول موضوع دراستنا تحت عنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، اقتضى علينا إتباع المنهج الوصفي .

كما يعرفه عمار بوحوش : " المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة ولتصويرها كميًا وهذا عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة ومن ثمة القيام بتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة" (عمار بوحوش 1995 ص 129)

### وعند إجراء المنهج الوصفي تتبع الخطوات التالية :

الشعور وملاحظة الظاهرة أو المشكلة

جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة

وضع الفروض العلمية

اختبار صحة الفروض تفسير النتائج

## تعميم النتائج

العينة ومجتمع الدراسة :

لإجراء الدراسة الميدانية لا بد من تحديد مجتمع البحث وبعد ذلك عينة البحث

## 3. مجتمع الدراسة :

يشتمل مجتمع بحثنا على مسيري و موظفين المؤسسات الرياضية في الشرق الجزائري حيث تقدمنا من مديريات الشباب والرياضة المعنية وبالضبط لمصلحة البرمجة والمتابعة التي أفادتنا بالدليل الرسمي للمؤسسات الرياضية التابعة لها لسنة 2018/2017 ، الذي يفصل بالتدقيق مجتمع بحثنا من بلديات ودوائر وعدد المؤسسات وأسمائهم ومناطق تواجدهم ، وكل التفاصيل المتعلقة بدراستنا وتم اختيار المناطق للإمكانات والظروف المهيأة لإجراء الدراسة لمعرفةنا الجيدة بكل خصوصياتها ولتمثيلها الواسع حيث تعتبر من بين المناطق الكبرى على المستوى الوطني من حيث عدد المؤسسات ، مما يعتبر عاملا مساعدا لإنجاح الدراسة الميدانية من أما المجتمع المتاح فيتمثل في لكل من مسيري و موظفين ولاية بسكرة وخنشلة باتنة يتكون مجتمع البحث من المؤسسات الرياضية الجزائرية ، حيث يبلغ عددها 33 مؤسسة وطنية وتجري الدراسة على مسيري هذه المؤسسات الوطنية الرياضية وقد اخترنا أكثرهم فعالية في تسيير المؤسسات وهم :

- مدير المؤسسة
- رؤساء المصالح .
- الأمين العام
- أمين المخزن .

## 1.3. عينة الدراسة : تتمثل العينة الأساسية لهذه الدراسة في مسيري المؤسسات الرياضية المختلفة ، حيث بلغ حجم العينة 65

عضوا من مختلف المؤسسات الوطنية الرياضية أما المؤسسات التي تشملها الدراسة فقد بلغ عددها 21 مؤسسة وطنية وعليه الدراسة هي

العينة العشوائية البسيطة .

المجموع المفحوصين	قاعات تابعة للمركب	المركب الرياضي	مديرية الشباب والرياضة	الولاية
22	15	5	2	بسكرة
21	14	5	2	خنشلة
22	15	5	2	باتنة
65	المجموع			



### جدول رقم 03 : عينة دراسة لبعض الولايات الشرق الجزائري (من إعداد الباحث)

#### 2.3. خصائص العينة : تتميز عينة الدراسة بالخصائص التالية :

- فيما يخص السن فيتراوح ما بين 60/28 سنة
- الخبرة 04 - فيما فوق
- المؤهل العلمي من التعليم المتوسط الى مستشار رئيسي في الرياضة

#### 4. مجالات الدراسة :

#### 1-4 المجال المكاني : تمت مجريات الدراسة لبعض المؤسسات الرياضية الشرقية للبلاد

#### 2-4 المجال الزماني : بدأت دراستنا في شهر فيفري من سنة 2016 حيث شرعنا في الدراسة الاستطلاعية ، كما التحقنا

بمديرات الشباب والرياضة في أوائل فيفري من سنة 2018 لكن ولظروف كثيرة منها صعوبة التنسيق بين هياكل المديرية والمؤسسات الرياضية والمسؤولين لتلك المصالح اضطررنا الى الانتظار فترة معينة وبعد محاولات حثيثة تم الاتفاق مع المصلحة المعنية التي أفادتنا بالدليل الرسمي للمؤسسات الرياضية ، والذي يفصل بدقة خريطة عدد المسيرين والموظفين بعد حصر العينة في شهر فيفري من سنة 2019 وتوزيع الاستبيان واسترجاعه بعد أيام الى نهاية 2019

#### الإطار العام للدراسة :

- الجانب النظري : 2017/2016
- الجانب التطبيقي : 2018/2017
- المجال البشري : 2019/2018

مسيري المؤسسات الرياضية اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية :

- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية .
- المتغير التابع : الميزة التنافسية.

#### 5. أدوات البحث :

#### 1.5. أدوات الجانب التطبيقي : لقد اعتمد الباحث في جمع معلومات الجانب التطبيقي على استمارة الاستبيان حيث يعتبر

الاستبيان أحد أهم أدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات حيث يعرف على انه الاستبيان مصطلح يمكن أن يطلق على أي نوع من الأدوات التي تحتوي على أسئلة أو فقرات أو عبارات يستجيب لها الفرد وعليه فان الاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات أو الفقرات التي تم تصميمها من طرف الباحث والتي تعطينا إجابات على الأهداف التي حددها الباحث .

#### 2.5. تصميم الاستبيان : قام الباحث بتصميم الاستبيان الأولي انطلاقا من الدراسات السابقة حول موضوع البحث ونُخص

بالذكر دراسة الدكتور طيبي أحمد وكذا الاعتماد على المعايير الواجب الاعتماد عليها في إدارة الورد البشرية حيث تكون الاستبيان في

صورته الأولية على 32 عبارة موزعة على أربعة محاور وبعد اخذ رأي المحكمين من مختلف التخصصات نذكر منها الاقتصاد وكذا علوم التسيير وتسيير المؤسسات والإدارة والتسيير الرياضي توصل الباحث إلى تصميم نهائي لأداة الدراسة حيث تكون من 21 عبارة موزعة على ثلاث محاور كما هو موضح .

– المحور الأول : إدارة الموارد البشرية

– المحور الثاني : التسويق والترويج الرياضي

– المحور الثالث : الجودة الشاملة

مستخدما في ذلك ميزان تقدير ثلاثي بطريقة ليكرات كما هو موضح في :

الجدول رقم 04 : يبين توزيع الدرجات حسب ميزان تقدير ثلاثي ليكرات.

لا أوافق	محايد	موافق
1. درجة واحدة	2. درجتان	3. درجة واحدة

6.التحقق من الخصائص السيكومترية .

من أجل الحكم على صلاحية المقياس كمي يصبح صالح للاستخدام وتكون نتائجه ذات جودة، لا بد من تحقق شرطين أساسيين

وهما : الثبات والصدق ، سنتناول في هذا الجانب إجراءات التحقق من الثبات والصدق كما يلي :

1.6. ثبات القياس : ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها مستقرة و خالية من الخطأ ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق

نفس أداة القياس على نفس الفرد في عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط ، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة ، ونظرا

لتعذر تطبيق الاستبيان مرتين على نفس العينة تم حساب :

i. معامل ألفا لكرونباغ : Alpha Cronbach.

تم حساب معامل ألفا لكرونباغ لتقدير ثبات المقياس – حساب الاتساق الداخلي – (للاختبارات والمقاييس متعددة الاختيار )

، أي عندما تكون احتمالات الإجابة ليست صفرا أي ليست ثنائية البعد " . ( محمد نصر الدين رضوان 2006، ص 138) بلغ ثبات

المقياس alpha Cronbach = 0.912

الجدول رقم 05 : ثبات محاور ومقياس دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية باستعمال

اختبار ألفا كرونباغ .

Alpha de Cronbach

محاور المقياس	قيمة الفا كروناغ
محور إدارة الموارد البشرية	0.920
محور التسويق	0.896
محور الجودة الشاملة	0.916
المقياس ككل	0.912

## ii. التجزئة النصفية :

تعتبر طريقة التجزئة النصفية من بين أهم الطرق للتحقق من ثبات أدوات القياس خصوصا في مجال العلوم الاجتماعية ، حيث تهتم بدراسة مدى ارتباط نصفي المقياس ، بحيث يتم حساب الارتباط بين النصف الأول والنصف الثاني من الاختبار للوصول الى معامل ارتباط ، بعد ذلك يتم تطبيق المعادلة التصحيحية ل : سبيرمان براون ، لتصحيح معامل نصف ثبات المقياس للحصول على معامل ثبات للمقياس ككل ، ومن خلال مثالها الحالي توصلنا الى قيمة الثبات للمقياس /قيمة معامل الثبات  $Spearman\ Braown = 0.825$  ، حيث تعبر هاته القيمة على أن المقياس ثابت عالية .

### الجدول 06 : التجزئة النصفية للمقياس /باستعمال اختبار سبيرمان براون

محاور المقياس	قيمة الثبات
المقياس الكلي	0.825

بالنسبة لتطبيق طريقة التجزئة النصفية على المحاور ، لا تصلح كون أن عدد فقرات المحاور قليل ، وبما انه تم إثبات أن المقياس ثابت بطريقتين فهو كاف للحكم على ثباته .

## 7. صدق الأداة :

يعتبر الصدق من أهم مؤشرات صلاحية أدوات القياس ، يتحقق صدق المقياس عندما يقيس ما وضع لقياسه ، ولإثبات ذات تم التحقق منه بالطرق التالية :

### 1.1. الصدق الظاهري : إن المقياس الذي تم اختياره قد تم بناؤه من مراجع علمية (محمد صبحي ، 1987، ص60) ودراسات

وبحوث سابقة في مجال الإدارة و التسيير بصفة عامة والتسيير الرياضي بصفة خاصة وهي ذات معاملات ودلالة إحصائية عالية من حيث

الصدق والثبات، مما جعلنا نتوقع منطقياً أن هذا المقياس صادقاً، كما يشير هذا النوع من الصدق إلى ما كان المقياس يبدو كما لو كان يقيس أو لا يقيس ما وضع من أجله، وبدل هذا النوع من الصدق على المظهر العام للمقياس كوسيلة من وسائل القياس.

ويتم حساب هذا النوع من الصدق من خلال الجذر التربيعي للثبات، وبعد القيام بهذه العملية تم التوصل إلى النتائج

حسب الجدول رقم 07 التالي :

محاور المقياس	الصدق الذاتي
محور إدارة الموارد البشرية	0,959
محور التسويق	0,94
محور الجودة الشاملة	0,95
المقياس ككل	0,93

من خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن درجة المقياس ككل وأيضاً درجات المحاور تتمتع بدرجة عالية من الصدق الذاتي.

## 2.7. صدق المحكمين :

-تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم لها وعليه فقد تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على أساتذة محكمين بلغ عددهم 10 أساتذة من مختلف التخصصات التي تتخدم موضوع بحثنا حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مناسبة عبارات الاستبيان ومدى ملائمتها لكل من محاور الاستبيان وكذا حول صياغتها اللغوية وعددها واعتمد الباحث على نسبة اتفاق المحكمين (75%) وأكثر معيار لصلاحيّة الفقرات وكما أشار (Bloom) وآخرون إلى أن نسبة الاتفاق لا تقل عن (75%) أكثر وعلى هذا الأساس وعلى ضوء الخبراء قام الباحث بإعادة ترتيب وصياغة الفقرات وحذف الفقرات التي لم تحصل على نسبة عالية من الآراء وتعديل فقرات أخرى . فقد تم تقليص عددها من 32 إلى 21 عبارة وعلى ذلك فقد قام الأساتذة المحكمين بالتعديلات التالية

- بالنسبة للعبارات وعددها فقد تم تقليص عددها من 32 إلى 21 عبارة

- بالنسبة للمحاور فقد أصبحت 3 محاور عوض من 4 محاور

- بالنسبة عن الصياغة اللغوية تم توضيح عبارات الاستبيان بدقة ووضوح حيث سعي إلى توضيح المعنى

- تم اقتراح عبارات تؤدي إلى خدمة موضوع البحث وتم تصميم المقياس بطريقة ليكرت ( محمود فتحي عكاشة، 2002، ص132)

ثلاثي الدرجات ويتألف من 21 عبارة يجيب عنها المسيرين والموظفين للمؤسسات الرياضية وتحدد الإجابة على مدي أو معارضته على كل

عبارة وفقا للتدرج التالي ( موافق - محايد - لا أوافق ) التي حصلت على أعلى نسبة من آراء الخبراء . كما تم استخدام الصدق التمييزي من خلال الإجراءات الإحصائية وتم تطبيق الأداة بصورتها الأولية على عينة قوامها (10) مسيرين .

الصدق :

1- الصدق الظاهري : ما تم ملاحظته أثناء استطلاع المقياس في دراسات سابقة

2- صدق المحكمين : عرض الاستبيان على الخبراء .

3- صدق الاتساق الداخلي : ثبت أن كل الفقرات لها ارتباط عال بالدرجة الكلية للمحور .

ارتباط درجة الفقرات

للمحور (الجودة الشاملة)

ارتباط درجة الفقرات

للمحور (تسويق)

ارتباط درجة الفقرات

للمحور (إدارة الموارد البشرية)

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة Sig	فقرة	الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة Sig	فقرة	الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة Sig	فقرة
دال احصائيا	0.5	0.00	ف1	دال احصائيا	0.5	0.01	ف1	دال احصائيا	0.5	0.04	ف1
دال احصائيا	0.5	0.01	ف2	دال احصائيا	0.5	0.00	ف2	دال احصائيا	0.5	0.00	ف2
دال احصائيا	0.5	0.00	ف3	دال احصائيا	0.5	0.00	ف3	دال احصائيا	0.5	0.00	ف3
دال احصائيا	0.5	0.00	ف4	غير دالة احصائيا	0.5	0.09	ف4	دال احصائيا	0.5	0.00	ف4
دال احصائيا	0.5	0.00	ف5	دال احصائيا	0.5	0.00	ف5	غير دالة احصائيا	0.5	0.08	ف5
دال احصائيا	0.5	0.00	ف6	دال احصائيا	0.5	0.03	ف6	دال احصائيا	0.5	0.00	ف6
دال احصائيا	0.5	0.03	ف7	دال احصائيا	0.5	0.00	ف7	دال احصائيا	0.5	0.00	ف7

جدول رقم 8 : يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي للمحاور الثلاثة للدراسة

خلاصة : من خلال إجراءات التحقق من صلاحية المقياس كي يكون صالح للاستخدام، تم الوصول الى تقديرات جيدة لمؤشرات الثبات والصدق، وبالتالي نقول إن المقياس ثابت وصادق .

8. وصف المقياس بصورته النهائية :

بعد إجراء بناء المقياس الجيد تكون لدى الباحث المقياس مكون من 21 عبارة موزعة على ثلاث محاور موضحة في الجدول رقم

10 كالآتي :

جدول رقم 09 : يبين محاور المقياس وعدد عباراته .

ت	المحاور	العبارات
1	إدارة الموارد البشرية	7
2	التسويق والترويج الرياضي	7
3	الجودة الشاملة	7

وعلى ضوء النتائج الإحصائية للمقياس لكل معامل الصدق والثبات ، تم تعديل المقياس في صورته الأولية حيث تم استبعاد العبارات غير المرتبطة مع الدرجة الكلية للمحاور التي تمثلها ، لكي يصبح المقياس يحتوي على (21) عبارة في صورته الثانية والنهائية ، **والجدول رقم 11** : يوضح عدد العبارات كل محور من محاور المقياس الثلاثة قبل حذف العبارات غير المرتبطة ، وكذا عدد العبارات المحذوفة من كل محور

**جدول رقم 10** : عدد عبارات ومحاور المقياس للدراسة قبل وبعد الحذف

عدد العبارات بعد الحذف	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات قبل الحذف	المحاور
7	1	8	محور إدارة الموارد البشرية
7	2	9	محور التسويق الرياضي
7	00	7	محور الجودة الشاملة
00	8	8	محور كامل حذف
21	11	32	المجموع

واستنتاجا من دراسة معاملي الصدق والثبات ، نستطيع القول أن هناك دلالة إحصائية بين كل عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي يمثلها ، كما أن كل محاور المقياس الثلاثة مرتبطة مع الدرجة الكلية للمقياس ، كما يتميز المقياس بدرجة مقبولة من الثبات ن وبالتالي نستطيع الحكم أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات ن مما يفيد بإمكانية الاعتماد عليه للمقياس (دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية ) ،  
وفي ما يلي جداول عبارات المقياس :

**جدول رقم 11**: محور إدارة الموارد البشرية

العدد	العبارة
1	يوجد لديكم قسم لإدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية
2	الانتقال في العمل الإداري بالمنشأة الرياضية من مكتب للمستخدمين إلى قسم الموارد البشرية ضرورة فرضتها التحولات
3	عندما يجد الموظف إشكالات أثناء القيام بمهامه يدرك بأن إدارة م ب قادرة على حلها (حللتها)

4	عمل إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية يسير بشكل جيد
5	إدارة المنشأة تعتمد على أنماط التسيير الحديثة للموارد البشرية
6	تعتمد المنشأة الرياضية على وسائل تكنولوجيا المعلومات
7	هناك وضوح للهيكل التنظيمي خاصتنا فيما يتعلق بجمعية بقسم الموارد البشرية

جدول رقم 12: محور التسويق والترويج الرياضي

العدد	العبارة
1	تعمل إدارة الموارد البشرية في عملية توظيف على استقطاب متخصصين في التسويق الرياضي
2	يدرك الموظفون بالمنشأة أهمية التسويق الرياضي
3	تعمل إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يعرف من خلاله مكانة المؤسسة في السوق
4	تدفع إدارة الموارد البشرية بنظام تحفيزي من أجل استقطاب الاستثمار الرياضي
5	تعمل إدارة الموارد البشرية وفق استراتيجية تسويقية (تسويق) لمواجهة التنافسية الحادة في السوق
6	تعمل إدارة الموارد البشرية على مراقبة أداء أعوانها على مستوى الهياكل القاعدية بما يضمن جودة الخدمة
7	تعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب المستهلكين عن طريق توفير الخدمات والسعر التنافسي.

جدول رقم 13: محور الجودة الشاملة

العدد	العبارة
1	تحديد استراتيجية الحفاظ على الميزة التنافسية للمنشأة من أسمى أهداف المؤسسة
2	للحفاظ على الخدمات وجودته يمكن استخدام مصلحة الاستثمار والتسويق للمؤسسة في الوقت الراهن
3	إذا ما استحدثت مصلحة الاستثمار والتسويق هي قادرة على تغيير نظرت المجتمع للمؤسسة الرياضية من الجانب الربحي .

4	ترى بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن تنفيذها أثناء تأدية وظائف إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية
5	المنتجات الرياضية للمؤسسة يمكن تسويقها بالإمكانات المتاحة
6	الرقابة الإدارية لها أثر على جودة المنتج بالمؤسسة
7	يمكن قياس أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية بالمعايير المعتمدة عالمياً (معايير الأداء)

#### 9- الأساليب والمعالجة الإحصائية :

بعد تفريغ بيانات الاستمارات الصالحة للدراسة والمستوفية الإجابة في الحاسب الآلي واستعمال البرنامج الإحصائي SPSS

لتحليلها ومعالجتها من اجل مناقشة الفرضيات على ضوء أهداف البحث ن وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية :

✘ حساب معادلة ألفا كرونباغ ؛ ومعاملات الارتباط في تقنين وتحديد الخصائص السيكومترية لأداة البحث (الصدق - الثبات).

✘ حساب سبيرمان بروان ن لتصحيح معامل نصف ثبات المقياس للحصول على معامل ثبات للمقياس ككل

✘ حساب ارتباط بيرسون ن لدراسة معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور المقياس الثلاثة...والدرجة الكلية

للمحور من جهة.

✘ حساب اختبار كا<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين التكرارات لمحاور المقياس ككل

✘ حساب النسب المئوية لتكرارات إجابات المسيرين

✘ استخراجنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس (دور إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية ) ومقياس المحور الأول ومقياس المحور الثاني ومقياس المحور الثالث



# الفصل السادس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض وتحليل ومناقشة الدراسة :

إن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لخلق الميزة التنافسية لدى المؤسسات عموماً والمؤسسات الرياضية على وجه الخصوص ومن أجل

تحقيق ذلك وجب علينا الآن وقبل أي وقت مضى الاهتمام الكبير بالموارد البشري الكفاء

وإنه بات من المؤكد لدى المؤسسات الحديثة أن المنافسة والتقدم بخطى ثابتة لا يتحقق بالموارد المالية بل بالتكنولوجيا وبال مورد البشري الكفاء حيث في الآونة الأخيرة تحدث جل الباحثين في هذا الشأن عن بأن المورد البشري هو الثروة الفعلية والحقيقية لأي مؤسسة ولأهمية هذا المورد والدور الذي يلعبه أثناء تأدية مهامه ولإدارة هذه الأخيرة ارتأينا أن نهتم وجب علينا تسليط الضوء من خلال دراستنا هذه على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية .

إن عملية إدارة وتسيير الموارد البشرية وتحقيقها للتميز لا تتم بصورة عشوائية ولا يمكن أن تسيير على غير أهداف واضحة وللتأكد من صحة الفرضية القائلة إن إدارة الموارد البشرية والتسويق والجودة الشاملة من الاحتياجات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية فقد قمنا بإدراج الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وكذا تفرغ كل المدخلات في المعالجة الإحصائية بعدها استخرجنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة الدراسة وكان الفرض العام والفرضيات الجزئية .

وتحصلنا على المخرجات التالية من خلالها يمكن تحديد العناصر أو النقاط المهمة في تحقيق التميز للمؤسسة ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن التحقق من الفرضية الأولى وهي كما يلي :

### 1. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى :

جدول رقم 14 : متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وانحرافات المعيارية وارتباطها على محور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية

رقم العبارة	عبارات محور إدارة الموارد البشرية	الحساب المتوسط	الانحراف المعياري	الارتباط	Sig.	مستوى الدلالة 0.05	الدلالة الاحصائية
1	يوجد لديكم قسم لإدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية	1,89	0,862	0,336*	0.04	0.05	دال إحصائيا
2	الانتقال في العمل الإداري بالمنشأة الرياضية من مكتب للمستخدمين إلى قسم الموارد البشرية ضرورة فرصتها التحولات	1,91	0,779	0,581*	0.00	0.05	دال إحصائيا
3	عندما يجد الموظف إشكالات أثناء القيام بمهامه يدرك بأن إدارة م ب قادرة على حلها (حللتها)	2,30	0,859	0,504*	0.00	0.05	دال إحصائيا
4	عمل إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية يسير بشكل جيد	2,12	0,814	0,717*	0.00	0.05	دال إحصائيا
5	إدارة المنشأة تعتمد على أنماط التسيير الحديثة للموارد البشرية	1,82	0,802	0,327*	0.08	0.05	دال إحصائيا
6	تعتمد المنشأة الرياضية على وسائل تكنولوجيا المعلومات	2,15	0,707	0,448*	0.00	0.05	دال إحصائيا
7	هناك وضوح للهيكل التنظيمي خاصتنا فيما يتعلق بجمرية بقسم الموارد البشرية	1,95	0,818	0,548*	0.00	0.05	دال إحصائيا

من خلال نتائج الجدول رقم ( 14 ) يتبين أن معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات محور ادارة الموارد البشرية لدى موظفي ومسيري المؤسسات الرياضية بالدرجة الكلية للمحور ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغ أقصى معامل ارتباط 0.717 عند العبارة رقم 4 : عمل إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية يسير بشكل جيد ، وبلغ أدنى معامل ارتباط 0.327 عند العبارة رقم 5 : إدارة المنشأة تعتمد على أنماط التسيير الحديثة للموارد البشرية، بمستوى دلالة 0.05 وبقي المحور محافظ على كامل عباراته بحيث وجدت جلها مرتبطة .

#### جدول رقم 15 : قيم "كا 2" لمحور إدارة الموارد البشرية

الدلالة الإحصائية	قيمة Sig	كا <sup>2</sup>	درجات المقياس		
			أوافق	محايد	لاوافق
عبارات محور إدارة الموارد البشرية					

ثبة	عند 0.05						
دال	0,04	2,818	30	35	00	التكرار	يوجد لديكم قسم لإدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية
إحصائيا			46,15%	%53,85	%00	النسبة المتوية	
دال	0.02	1.909	20,00	00	45,00	التكرار	الانتقال في العمل الإداري بالمنشأة الرياضية من مكتب للمستخدمين إلى قسم الموارد البشرية ضرورة فرضتها التحولات
إحصائيا			%30,77	%00	69,23	النسبة المتوية	
دال	0,00	15.90	30,00	00	35,00	التكرار	عندما يجد الموظف إشكالات أثناء القيام بمهامه يدرك بأن إدارة م ب قادر على حلها (حللتها)
إحصائيا			%46,15	%00	%53,85	النسبة المتوية	
دال	0,04	1.455	5,00	15,00	45,00	التكرار	عمل إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية يسير بشكل جيد
إحصائيا			%7,69	%23,08	69,23%	النسبة المتوية	
دال	0,00	3.272	0	15,00	50,00	التكرار	إدارة المنشأة تعتمد على أنماط التسيير الحديثة للموارد البشرية
إحصائيا			00	%23,08	76,92%	النسبة المتوية	
دال	0,01	9.091	10,00	00	55,00	التكرار	تعتمد المنشأة الرياضية على وسائل تكنولوجيا المعلومات
إحصائيا			%15,38	%00	84,62%	النسبة المتوية	
دال	0,02	0.215	00	35,00	30,00	التكرار	هناك وضوح للهيكل التنظيمي خاصتا فيما يتعلق بجمعية بقسم الموارد البشرية
إحصائيا			%00	%53,85	46,15%	النسبة المتوية	

من خلال الجدول رقم 14 الذي يوضح متوسطات درجات افراد عينة الدراسة وانحرافاتها المعيارية على كل عبارات محور ادارة

الموارد البشرية ومعامل الارتباط وقيمة سينيفيك .

والجدول رقم 15 الذي يوضح نتائج قيم k2 لمحور الموارد البشرية الذي اجري على افراد عينة الدراسة وجدنا أن العبارة 3 :

عندما يجد الموظف إشكالات أثناء القيام بمهامه يدرك بأن إدارة م ب قادر على حلها (حللتها) أعلى متوسط حسابي بالمقارنة ببقية

العبارات بمتوسط حسابي 2.30 وتشير قيمة الانحراف المعياري أن افراد عينة الدراسة يتفوقون الى درجة جيدة في استجابتهم حيال هذه العبارة اما العبارات 5 - 1 - 2 فقد سجلت أدنى متوسط بالمقارنة مع بقية عبارات المقياس بمتوسطات حسابية على التوالي : 1.82 / 1.89 / 1.91 . كما تشير نتائج التحليل أن جميع مكونات محور ادارة الموارد البشرية مهمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية حيث ظهرت جليا في النتائج المتحصل عليها بعدما تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل اجابات العينة لعبارات محور ادارة الموارد البشرية من خلال المتوسطات الحسابية المتحصل عليها .

تم حساب كا2 ويظهر من تطبيق كا2 أن هناك دلالة احصائية لكل عبارات محور ادارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 يمكننا القول أن مسيري وموظفي المؤسسات الرياضية يعتمدون على أنماط التسيير الحديثة وذلك من خلال استعمالهم لوسائل التكنولوجيا مما يجعل عمل ادارة الموارد البشرية يسير بشكل جيد في المؤسسات الرياضية . وذلك من خلال مثلا: العبارة رقم 6: **تعتمد المنشأة الرياضية على وسائل تكنولوجيا المعلومات** ، يتبين أن 84.62% بتكرار 55 من مجموع 65 لدرجة موافق حول اعتماد المنشأة الرياضية لوسائل تكنولوجيا المعلومات وهذا ما يمثله الجدول مقدار كا2 عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار sig 0.04 اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أنها دالة إحصائيا .

والعبارة رقم 5 : **إدارة المنشأة تعتمد على أنماط التسيير الحديثة للموارد البشرية**

تبين 76.92% وبتكرار 50 من مجموع 65 لدرجة موافق حول اعتماد ادارة الموارد البشرية لأنماط التسيير الحديثة وهذا ما يمثله في الجدول مقدار كا2 عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار sig 0.00 أصغر مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد أنها دالة إحصائيا . وكذا العبارة رقم 4 : **عمل إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية يسير بشكل جيد** تبين 69.23% وبتكرار 45 من مجموع 65 لدرجة موافق حول صيرورة عمل ادارة الموارد البشرية وهذا ما يمثله في الجدول مقدار كا2 عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار sig 0.04 اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يبرهن أنها دالة إحصائيا .

وهذا ما أكدته عدة دراسات منها دراسة الباحث (ة) : بوسهوه نذير بعنوان : دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ومن نتائج هذه الدراسة التي أكد على انه ينبغي على ادارة الموارد البشرية في المؤسسات يعتمدون على أنماط التسيير الحديثة وذلك من خلال أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات من الوسائل الفعالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وكذا يمثل رأس المال الفكري قيمة المؤسسة الممثلة في الأصول غير الملموسة ويعتبر رأس المال الفكري أكثر أهمية من رأس المال المالي . وباقي عناصر الإنتاج الأخرى حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها الى تطبيقات تحقق الاداء العالي والميزة التنافسية

## 2. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية :

جدول رقم 16 : متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وانحرافاتها المعيارية وارتباطها على المحو الثاني التسويق والترويج الرياضي بالمؤسسات الرياضية

رقم	عبارات محور التسويق والترويج	المتوسط	الانحراف	الارتباط	قيمة	مستوى	الدلالة
-----	------------------------------	---------	----------	----------	------	-------	---------

العبارة	الحسابي	المعياري	Sig	الدلالة	الاحصائية
1	1,83	0,698	,416*	0.05	دال إحصائيا
2	2,38	0,823	,440*	0.05	دال إحصائيا
3	2,06	0,747	,537*	0.05	دال إحصائيا
4	2,02	0,875	,323*	0.05	دال إحصائيا
5	2,23	0,766	,512*	0.05	دال إحصائيا
6	2,06	0,916	,369*	0.05	دال إحصائيا
7	2,18	0,748	,510*	0.05	دال إحصائيا

يتبين من الجدول رقم 16 أن معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات محور التسويق لدى مسيري وموظفي المؤسسات الرياضية بالدرجة الكلية للمحور ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ أقصى معامل ارتباط 0.537 عند العبارة رقم 3 تعمل إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يعرف من خلاله مكانة المؤسسة في السوق . وبلغ أدنى معامل ارتباط 0.323 عند العبارة رقم 4 : تدفع إدارة الموارد البشرية بنظام تحفيزي من أجل استقطاب الاستثمار الرياضي . بمستوى دلالة 0.05

جدول رقم 17 : قيم كا<sup>2</sup> لمحور التسويق والترويج الرياضي

الدلالة الإحصائية	قيمة Sig	كا <sup>2</sup>	درجات المقياس			عبارات المحور التسويق والترويج الرياضي	
			لاوافق	محايد	أوافق	التكرار	النسبة
دال إحصائيا	0.06	10,18 5	15	5	40	التكرار	تعمل إدارة الموارد البشرية في عملية توظيف على استقطاب متخصصين في التسويق
			%23,08	%7,69	%61,54	النسبة	

الرياضي		المتنوية		المتنوية		المتنوية	
دال	إحصائيا	0.00	20,89 2	00	5,00	60,00	التكرار
				%00	%7,69	%92,31	النسبة المتنوية
دال	إحصائيا	0.02	4,092	10,00	00	55,00	التكرار
				%15,38	%00	%84,62	النسبة المتنوية
دال	إحصائيا	0.02	5,569 a	15,00	20,00	30,00	التكرار
				%23,08	%30,77	%46,15	النسبة المتنوية
دال	إحصائيا	0.04	4,362	5,00	27,00	33,00	التكرار
				%7,69	%41,54	%50,77	النسبة المتنوية
دال	إحصائيا	0.01	8,246	00	15,00	50,00	التكرار
				%00	%23,08	%76,92	النسبة المتنوية
دال	إحصائيا	0.03	5,292	00	30,00	35,00	التكرار
				%46,15	%00	53,85%	النسبة المتنوية

من خلال الجدول رقم 16 الذي يوضح متوسطات درجات افراد عينة الدراسة وانحرافاتها المعيارية على

كل عبارات محور التسويق والترويج الرياضي ومعامل الارتباط وقيمة سينيفيك .

والجدول رقم 17 الذي يوضح نتائج قيم k2 لمحور الموارد البشرية الذي اجري على افراد عينة الدراسة

وجدنا أن العبارة 2 : يدرك الموظفون بالمنشأة أهمية التسويق الرياضي أعلى متوسط حسابي بالمقارنة ببقية

العبارات بمتوسط حسابي 2.38 وتشير قيمة الانحراف المعيارية أن افراد عينة الدراسة يتفقون الى درجة جيدة

في استجابتهم حيال هذه العبارة اما العبارات 1- 3- 4 فقد سجلت أدنى متوسط بالمقارنة مع بقية



عبارات المقياس بمتوسطات حسابية على التوالي : 1.83 / 2.06 / 2.02 . كما تشير نتائج التحليل ان جميع مكونات محور ادارة الموارد البشرية مهمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية حيث ظهرت جليا في النتائج المتحصل عليها بعدما تم استخراج التكرارات والنسب المعوية لكل إجابات العينة لعبارات محور ادارة الموارد البشرية من خلال المتوسطات الحسابية المتحصل عليها .

تم حساب ك<sub>2</sub> ويظهر من تطبيق ك<sub>2</sub> أن هناك دلالة احصائية لكل عبارات محور ادارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 ما عدا العبارة 1 : تعمل إدارة الموارد البشرية في عملية توظيف على استقطاب متخصصين في التسويق الرياضي يمكننا القول ان ادارة الموارد البشرية في حاجة ملححة الى مسيرين وموظفين متخصصين في التسويق الرياضي وذلك يعود الى عدم الرجوع في التوظيف الى متخصصين في هذه التسويق ويدركون أهميته حيث أن نسبة 61.54% بتكرار 40 من مجموع 65 لدرجة موافق حول استقطاب متخصصين في التسويق أثناء عملية التوظيف

وهذا ما يمثله مقدار ك<sub>2</sub> عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار sig 0.06 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أنها غير دالة إحصائيا . بالرغم من أن المسيرين والموظفين يدركون أهمية التسويق في المؤسسة الرياضية ، وذلك من خلال العبارة 2 : يدرك الموظفون بالمنشأة أهمية التسويق الرياضي يتبين أن 92.31% بتكرار 60 من مجموع 65 لدرجة موافق حول أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية وهذا ما يمثله جدول مقدار ك<sub>2</sub> عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار sig 0.00 اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أنها دالة إحصائيا عكس العبارة الأولى تماما ويعود ذلك لعدم إشراك الادارة الرياضية مسؤولي ادارة الموارد البشرية في اتخاذ القرار حيال توظيف متخصصين ، حيث أن المؤسسات تضع ضوابط ادريية تحد من دور الأفراد في صنع القرار اي مبدأ الوقاية من الفشل ، وهذه الإجابة توافقت دراسة . : حنيش الحاج بجامعة الجزائر بعنوان : إستراتيجية التسويق في المؤسسات الرياضية ومن نتائج هذه الدراسة - تؤكد أن تقنيات التسيير الحديثة ترفع من فعالية المؤسسة ، و أن نظام المعلومات التسويقي هو العصب المحرك والقوة الدافعة للمؤسسة

### 3. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة :

جدول رقم 18 : متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وانحرافاتها المعيارية وارتباطها على المحو الثالث الجودة الشاملة

بالمؤسسات الرياضية

رقم العبارة	عبارات محور الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الارتباط	قيمة Sig	مستوى الدلالة الاحصائية
						0.05

1	تحديد إستراتيجية الحفاظ على الميزة التنافسية للمنشأة من أسمى أهداف المؤسسة	1,92	0,816	0,488*	0.00	0.05	دال إحصائيا
2	للحفاظ على الخدمات وجودته يمكن استخدام مصلحة الاستثمار والتسويق للمؤسسة في الوقت الراهن	2,18	0,768	0,574*	0.00	0.05	دال إحصائيا
3	إذا ما استحدثت مصلحة الاستثمار والتسويق هي قادرة على تغيير نظرت المجتمع للمؤسسة الرياضية من الجانب الربحي	1,83	0,802	0,290*	0.01	0.05	دال إحصائيا
4	ترى بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن تنفيذها أثناء تأدية وظائف إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية	2,12	,781	0,637*	0.00	0.05	دال إحصائيا
5	المنتجات الرياضية للمؤسسة يمكن تسويقها بالإمكانات المتاحة	1,89	0,773	0,533*	0.00	0.05	دال إحصائيا
6	الرقابة الإدارية لها أثر على جودة المنتج بالمؤسسة	2,03	0,790	0,622*	0.00	0.05	دال إحصائيا
7	يمكن قياس أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية بالمعايير المعتمدة عالميا (معايير الأداء)	1,69	0,683	0,366*	0.03	0.05	دال إحصائيا

يتبين من الجدول رقم 18 أن معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات محور الجودة الشاملة لمسيري وموظفي المؤسسات الرياضية بالدرجة الكلية للمحور ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ أقصى معامل ارتباط 0.637 عند العبارة رقم 4 ترى بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن تنفيذها أثناء تأدية وظائف إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية وبلغ أدنى معامل ارتباط 0.290 عند العبارة 3 إذا ما استحدثت مصلحة الاستثمار والتسويق هي قادرة على تغيير نظرت المجتمع للمؤسسة الرياضية من الجانب الربحي بمستوى دلالة 0.05

من خلال النتائج المتعلقة بارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، تبين ان هناك ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 (\*)

جدول رقم : 19 قيم كا<sup>2</sup> لمحور الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية

الدلالة الإحصائية	قيمة Sig	كا <sup>2</sup>	درجات المقياس			عبارات المحور الجودة الشاملة	
			لاوافق	محايد	أوافق		
دال إحصائيا	0.04	0,585 <sub>a</sub>	10	10	45	التكرار	تحديد إستراتيجية الحفاظ على الميزة التنافسية للمنشأة من أسمى أهداف المؤسسة
			%15,38	%15,38	%69,23	النسبة المئوية	
دال إحصائيا	0.02	04,09 <sub>2</sub>	5,00	20,00	40,00	التكرار	للحفاظ على الخدمات وجودته يمكن استخدام مصلحة الاستثمار والتسويق للمؤسسة في الوقت الراهن
			%7,69	%30,77	%61,54	النسبة المئوية	

دال إحصائيا	0.04	2,800	00%	20,00%	45,00%	التكرار	إذا ما استحدثت مصلحة الاستثمار والتسويق هي قادرة على تغيير نظرت المجتمع للمؤسسة الرياضية من الجانب الربحي
			00	00	69,23	النسبة المئوية	
دال إحصائيا	0.02	2,246	10,00	15,00	40,00	التكرار	ترى بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن تنفيذها أثناء تأدية وظائف إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية
			%15,38	%23,08	%61,54	النسبة المئوية	
دال إحصائيا	0.04	02,43 <sup>1a</sup>	15,00	25,00	25,00	التكرار	المنتجات الرياضية للمؤسسة يمكن تسويقها بالإمكانات المتاحة
			%23,08	%38,46	%38,46	النسبة المئوية	
دال إحصائيا	0.00	0,862	5,00	15,00	45,00	التكرار	الرقابة الإدارية لها أثر على جودة المنتج بالمؤسسة
			%7,69	%23,08	%69,23	النسبة المئوية	
دال إحصائيا	0.02	12,95 <sup>4a</sup>	15,00	25,00	25,00	التكرار	يمكن قياس أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية بالمعايير المعتمدة عالميا (معايير الأداء)
			%23,08	%38,46	%38,46	النسبة المئوية	

من خلال الجدول رقم 18 الذي يوضح متوسطات درجات افراد عينة الدراسة وانحرافاتها المعيارية على كل عبارات محور الجودة الشاملة ومعامل الارتباط وقيمة سينيفيك والجدول رقم 19 الذي يوضح نتائج قيم k2 لمحور الجودة الشاملة الذي اجري على افراد عينة الدراسة وجدنا أن العبارة 2 : للحفاظ على الخدمات وجودته يمكن استخدام مصلحة الاستثمار والتسويق للمؤسسة في الوقت الراهن أعلى متوسط حسابي بالمقارنة بقيمة العبارات بمتوسط حسابي 2.18 وتشير قيمة الانحراف المعيارية أن افراد عينة الدراسة يتفقون الى درجة جيدة في استجابتهم حيال هذه العبارة اما العبارات 7 - 3 - 5 فقد سجلت أدنى متوسط بالمقارنة مع بقية عبارات المقياس بمتوسطات حسابية على التوالي : 1.69 / 1.83 / 1.89 . كما تشير نتائج التحليل أن جميع مكونات محور الجودة الشاملة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية حيث ظهرت جليا في النتائج المتحصل عليها بعدما تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل إجابات العينة لعبارات محور الجودة الشاملة من خلال المتوسطات الحسابية المتحصل عليها .

تم حساب ك<sub>2</sub> ويظهر من تطبيق ك<sub>2</sub> أن هناك دلالة احصائية لكل عبارات محور الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05 يمكننا القول أن مسيري وموظفي المؤسسات الرياضية يدركون أن استراتيجية الحفاظ على الميزة التنافسية يتطلب مصلحة الاستثمار والتسويق بالمؤسسة ، وكذا حوكمة المؤسسة له دور كبير في توفير الخدمات المناسبة للزبون من خلال تنفيذنا لوظائف ادارة الموارد البشرية . وذلك من خلال مثلا: العبارة رقم 1: تحديد إستراتيجية الحفاظ على الميزة التنافسية للمنشأة من أسمى أهداف المؤسسة

يتبين أن 69.23% بتكرار 45 من مجموع 65 لدرجة موافق حول بناء استراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية ، وهذا ما يمثله الجدول مقدار ك<sub>2</sub> عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار sig 0.04 اصغر من مستوى الدلالة 0.05 والعبارة رقم 6 : الرقابة الإدارية لها أثر على جودة المنتج بالمؤسسة.

تبين 69.23% وبتكرار 45 من مجموع 65 لدرجة موافق حول تطبيق ادارة الموارد البشرية لوظيفة الرقابة وهذا ما يمثله في الجدول مقدار ك<sub>2</sub> عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار sig 0.00 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد أنها دالة إحصائيا .

والعبارة رقم 2 : للحفاظ على الخدمات وجودته يمكن استخدام مصلحة الاستثمار والتسويق للمؤسسة في الوقت الراهن ، يتبين ان 61.54% بتكرار 40 من مجموع 65 لدرجة موافق حول استخدام مصلحة الاستثمار والتسويق بالمؤسسة وهذا ما يمثله الجدول مقدار ك<sub>2</sub> عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار sig 0.02 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على انها دالة إحصائيا.

وكذا العبارة رقم 4 : ترى بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن تنفيذها أثناء تأدية وظائف إدارة الموارد البشرية في

#### المنشأة الرياضية

يتبين أن 61.54% بتكرار 40 من مجموع 65 لدرجة موافق حول تنفيذ ادارة الجودة الشاملة أثناء تأدية ادارة الموارد البشرية لوظائفها وهذا ما يمثله في الجدول مقدار ك<sub>2</sub> عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار sig 0.02 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يبرهن أنها دالة إحصائيا .

وهذا ما ذهبت إليه دراسة رياض بن صوشة جامعة الجزائر والتي كانت بعنوان تنمية الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ومن نتائج هذه الدراسة أن الميزة التنافسية تبني بضم التاء على اختلاف وليس على تشابه ويتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية ويمكن لمؤسسات اعتماد الدائل التالية في محاولاتها بناء تعظيم قدراتها التنافسية وبناء (تحسين) القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما ونوعا وتعظيم العائد منها.

يمكن تحسين الميزة التنافسية للموارد البشرية في المنظمة عن طريق تطبيق احد الاستراتيجيات التالية :

إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية و تحسين الإنتاجية التنظيمية ،تحسين جودة حياة العمل بالمنظمات .

#### 4. استنتاجات :

- من خلال تحليل وإثراء متغيرات الدراسة نظريا وتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة وعلى ضوء الإجابات بالمسيرين والموظفين العاملين بالمؤسسات الرياضية وعلى ضوء الإجابات والنسب المتحصل عليها بعد المعالجة الإحصائية تم استخراجنا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب معامل ارتباط وكا2 وقيمة سيق وبعد مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة تم استنتاج ما يلي:
- ❑ لقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة على وجود علاقة قوية بين ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من جهة اي أن المؤسسات أكثر تميز هي تلك التي تملك ادارة مورد بشري أقوى
- ❑ إن افراد العينة يحتاجون الى تدريب متخصص في التسويق والاستثمار خاصتا أولئك ....
- ❑ لقد خلصت الدراسة الى أن استعمال الوسائل تكنولوجيا المعلومات أصبحت أكثر من ضروري في الوقت الراهن لما تتطلبه السياسات الجديدة في بلادنا فالتكنولوجيا تقلل من نسبة التدخل البشري وتسرع من تبادل المعلومات عبر الشبكات .
- ❑ استكشاف أن ادارة الجودة هي احد الأدوات المهمة والفاعلة في تطوير الاداء الإداري والتنافسي للمؤسسة
- ❑ تم الوصول الى أن ادارة الموارد البشرية هي من تستطيع تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من حيث درجة ونوعية خدماتها
- ❑ وكذلك أن المورد البشري هو احد ركائز ومتطلبات بناء الميزة التنافسية للمؤسسة وعند الحديث عنه نعي بذلك كيف لا كما الإنسان القادر على العطاء والتجديد وتقديم المشورة ولري والمشاركة الفعالة في وضع واتخاذ القرار ، الإنسان القابل للتطور والسعي نحو الأفضل ويملك زمام أمره وزمام المبادرة .
- ❑ حيث بينت الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة يتم بالتعاون معهم وتوحيد الجهودات باتخاذ منهج ادارة الجودة الشاملة
- ❑ تعمل ادارة الجودة الشاملة على تعزيز الأبعاد التنافسية وهذا يوول الى تقليل التكاليف
- ❑ وجب على ادارة الموارد البشرية العمل على تبني التسويق الداخلي وذلك باعتبار الموظف زبون وجب الاهتمام به وتقديم له خدمات في متناوله

## 5. اقتراحات :

✘ من خلال نتائج الدراسة وما نراه أساسي ومهم من اقتراحات وتوصيات يجب ذكره مايلي :

✘ لابد من الاهتمام في موضوع إدارة الموارد البشرية بالجزائر من قبل الباحثين في المجال الرياضي لأنه مجال خصب يعطي ثماره

عند الاهتمام

✘ ضرورة الارتقاء من مكتب للمستخدمين الى قسم أو مصلحة للموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية ،

✘ تشجيع بقاء العاملين ومنع هجرتهم وذلك لا يأتي الى من خلال تطوير المورد البشري مما يسمح برفع معدلات أدائهم

✘ الاهتمام بدور التدريب والتكوين وذلك بتنظيم دورات في هذا الشأن نخص بها العاملين في الإدارات الرياضية من طرف

مديرية الشباب والرياضة من شأنها خلق جيل جديد قادر على رفع الكفاءة الإدارية والعمل بشكل فعال لتطوير أداء المؤسسات الرياضية

وكذلك تشجيع روح المبادرة والابتكار .

✘ إعادة النظر في الدور الذي يلعبه العاملين وإقحامهم في عملية تشكيل الاستراتيجية في المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية

والمحافظة على استمرارها ( البقاء )

✘ وضع أنظمة معلومات تساهم في التطورات الحادثة في المحيط

✘ ضرورة الإسراع في تعديل القوانين الخاصة بالتربية البدنية والرياضية خاصتا تلك المتعلقة بالاستثمار والتسويق

✘ إنشاء قنوات تلفزيونية رياضية اقتصادية ، تعمل على تسويق الخدمات الرياضية المقدمة بالمؤسسة .



بعد موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي لفت اهتمام واضح في الآونة الأخيرة لما له من مكانة مهمة بالمؤسسات عموما والرياضية على وجه الخصوص والدور الذي تلعبه من اجل تحقيق ميزة تنافسية لذا تظهر أهمية دراستنا خاصتا في بلادنا التي عليها الاهتمام أكثر من وقت مضى ولتحقيق هذا الهدف الأساسي للمؤسسة الرياضية وهو البقاء والاستمرارية في التميز وهذا بتبني تسيير استراتيجي يتصف بالكفاءة والفعالية .

لقد أظهرت دراستنا الحالية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، انه في ظل التحديات الراهنة للعملة فانه على المؤسسات الرياضية أن تسعى دائما لامتلاك ميزة تنافسية من شأنها أن تواجهها القوى المنافسة وذلك لا يتحقق إلا في وجود إدارة موارد بشرية مؤهلة وذلك بمراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

وانطلاقا من تجربتنا المتواضعة في تدريسنا بالجامعة لمقياس تسيير المنشآت الرياضية وتخصصنا في مجال الإدارة والتسيير الرياضي وانطلاقا من دراستنا الاستطلاعية في العديد من مديريات الشباب والرياضة ومسايرتنا لمسيرتي وموظفي المؤسسات الرياضية ، تبينا لنا من خلال الفرضية العامة إن لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية وذلك طبعا لنا يتحقق الى من خلال الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة وتبني سياسة تسويقية لا بد لها من الرفع من ....

وبعد تحليل واثري متغيرات البحث نظريا وإعداد أداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة مكونة من 65 من بينها مسيرين وموظفين يعملون بمختلف المؤسسات الرياضية المتمثلة بالمؤسسات الرياضية بالشرق الجزائري ، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا وعرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بالاعتماد على التناول النظري متمثلا في الدراسة النظرية اشتملت على الفصل الثاني ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية حيث يهدف هذا الفصل للتعرف على ما يلي :

- ماهية الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى: التعريف، الأهمية، ومصادر الموارد البشرية .
- مدخل لإدارة الموارد البشرية تناولنا من خلاله: ماهيتها، نشأة وتطور وأسباب الاهتمام المتزايد بها، الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى: التدريب، التنمية الإدارية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

والفصل الثالث تم التطرق فيه الى الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية و سوف نحاول الإلمام والتطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية وإبراز أهم النقاط التي من الممكن أن تصبح مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية وكذا إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة ، ثم نتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة للعنصر البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

و الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى المؤسسات الرياضية وتطرقنا فيها إلى المؤسسة العمومي والرياضية وتاريخ المنشآت وكذا إبراز أهمية الإمكانيات ومبادئها والأسس العامة ومبادئ تخطيط المنشآت .

واعتمادا على ما توفر من دراسات سابقة خلصت دراستنا الى ما يلي :

- إن لإدارة الموارد البشرية أهمية لتحقيق الميزة التنافسية .
  - إن للتسويق والترويج الرياضي دور في تحقيق الميزة التنافسية.
  - إنه لا بد من الحفاظ على جودة الخدمات وذلك باتخاذ الإدارة الشاملة عنصر مهم في العملية الإدارية .
- كما لا يفوتنا بان نركز على ما وصلنا إليه من دور التكنولوجيا الاتصال والمعلومات داخل التنظيم ، فهي تعتبر قاسما مشتركا في اغلب المؤسسات عموما والرياضية على وجه الخصوص ، بل تشمل حتى الأفراد فالتكنولوجيا وكما تقدم لها العديد من المميزات التي تتمتع بها وعلى رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة .
- وفي الأخير نستطيع القول إن الاستبيان ( العبارات ) المعروضة على المسيرين والموظفين صمم وفق تطلعات ادارة الموارد البشرية /الجودة الشاملة / التسويق والترويج الرياضي .

قائمة

البييلو غرافيا

7. قائمة المراجع :

قائمة المراجع العربية :

1. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
2. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
3. بشير عباس العلاق ، الإدارة مبادئ وطائف تطبيقات ، دار الجماهيرية ، ليبيا ، بدون سنة النشر.
4. هنري منتز بيرج ، ارتفاع وسقوط التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ، العدد: 15 ، أوت 1994.
5. وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها ، العدد الرابع والعشرون : السنة الثانية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، ديسمبر ، 2003.
6. حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002.
7. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر - جامعة قالمة ، الجزائر .
8. كمال الدين عبد الغني مرسي ، الخروج من فخ العولمة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2002.
9. مهدي حسن زليف ، إدارة الأفراد ( مدخل كمي ) ، ط3 ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان - الأردن ، 1998.
10. محسن أحمد الخضري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، ط1 ، 2004.
11. محمد أكرم العد لوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 2002.
12. محمد البرادعي بسيوني ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ( دليل عملي ) ، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة ، 2005
13. محمد الصبري ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ ، ج1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
14. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1994.
15. محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير ، أساسيات تقنيات ، ج1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
16. محمد رسلان الجيوشي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة ، عمان - الأردن ، 2000.

17. معالي فهمي حيدر، *نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
18. مصطفى أحمد حامد رضوان ، *التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم*، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2011.
19. مصطفى محمود أبو بكر، *المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة* ، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2003-2002.
20. ناصر دادوي عدون , *اقتصاد المؤسسة* , دار المحمدية, الجزائر , 1998.
21. نبيل مرسي خليل ، *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
22. سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي ، *إدارة الموارد البشرية* ، دار وائل للنشر ، 1999.
23. سعاد نائف برنوطي ، *إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد الريادة)* ، دار وائل للنشر ، 2005 .
24. سعاد نائف برنوطي ، *إدارة الموارد البشرية* ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004.
25. سعيد محمد المصري، *التنظيم والإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة*، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
26. عبد الكريم أبو مصطفى ، *الإدارة والتنظيم (المفاهيم الوظائف والعمليات)* ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2001.
27. عبد السلام أبو قحف ، *التنافسية و تغيير قواعد اللعبة* ، مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية ، 1997.
28. عبد السلام أبو قحف ، *كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية* ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
29. عبد السلام مخلوفي ، *روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ( التدريب الموجه بالأداء : الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة )* 9-10 مارس 2004.
30. عبد الغفار حنفي، *إدارة المواد و الإمداد* , الدار الجامعية, الإسكندرية, 1997.
31. عبد الغفار حنفي رسمية قرياقس ، *أساسيات الإدارة وبيئة العمل* ، الدار الجامعية ، بدون بلد نشر، 2000.
32. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف ، *أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال* ، الدار الجامعية ، مصر، 2003-2004.

33. علي السلمي ، *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية* ، مكتب غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
34. علي السلمي، *إدارة التميز*، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
35. علي السلمي ،*إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية* ، دار غريب للنشر والطباعة ،القاهرة، 2001.
36. علي الشرفاوي ،*كتاب إدارة الأعمال ،المطبوعات الجامعية* ،الإسكندرية،1988.
37. علي شريف ، *الإدارة المعاصرة* ، ط2 ،الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر،1997.
38. علي عباس ، *أساسيات علم الإدارة*، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004.
39. عمر وصفي عقيلي ،*إدارة الموارد البشرية المعاصرة* ، بعد استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
40. عز الدين علي السويسي ،نعمة عباس الحفاجي ،*الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي* ،دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن، 2014.
41. عبد الرزاق بن حبيب ،*اقتصاد وتسيير المؤسسات* ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2002.
42. عفاف عبد المنعم درويش ، *الإمكانات في التربية البدنية* ، منشأة المعارف الإسكندرية ،1998.
43. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،*الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات* ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.
44. صلاح الدين محمد عبد الباقي، *إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)*،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004.
45. صلاح عبد الباقي ، *السلوك الفعال في المنظمات* ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
46. صلاح عبد الباقي ، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية* ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
47. رمضان محمد مقلد وآخرون، *اقتصاديات الموارد والبيئة* ،الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2004.
48. رواية حسن، *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية* ،الدار الجامعية ، بدون بلد نشر،2002،2001 .
49. راوية حسن، *إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية )* ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.

50. شارل ليز وجاريت جونز ، ترجمة ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ، محمد السيد أحمد عبد المتعالي ، *إدارة الاستراتيجية مدخل متكامل* ، دار المريخ للنشر ، الرياض - المملكة العربية السعودية ، 2001.

51. ثابت إدريس عبد الرحمن ، جمال الدين محمد مرسي ، *الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)* ، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2015.

52. خالد عبد الرحيم الهيتي، *إدارة الموارد البشرية* ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 1999.

#### الدوريات والمجلات العلمية :

53. اسمهان بلوم ، *المستويات التنظيمية وأداء العامل* (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة باتنة ) ، الجزائر ، 2003 .

54. عبد المالك اشتوي ، *أثر برنامج تدريبي مقترح مبني على أسلوب التدريب الذهني والبدني لتطوير الضربات الثابتة وبعض المهارات الأساسية في كرة القدم* (أطروحة دكتوراه في التدريب الرياضي ، جامعة الجزائر 3 ) ، الجزائر ، 2013.

55. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: *الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي*، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004.

56. نصيرة بن عبد الرحمن، *آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ،الجزائر ،2006،

57. نعيمة أبركان ، *تسيير الموارد البشرية في المصنع الجزائري* (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة باتنة ) ، الجزائر ، 2000-2001 .

58. عمار بوشناف، *الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها وتطويرها*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2002.

59. المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر .

60. الجريدة الرسمية : قانون 03/89 المتعلقة بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها 1989/02/14 بالجزائر.

قائمة المراجع الفرنسية

61. A.Bartoli. le management dans les organisations publiques .Dunod . paris .1997.
62. B. Jarrosson, 100 ans de management: Un siècle de management a travers les écrits, Dunod, Paris, 2000.
63. Cancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409.
64. G. R. Terry : S. G. Franklin, Les principes d'un management, 8ème éd, Edition Economica , Paris. 1985.
65. J.M. Peretti, Ressources humaines, 5eme ed, Vuibert, Paris.
66. J.M. Peretti, Tous DRH,2ème ed, Les édition d'organisation, Paris, 2001.
67. J. R. Edghffer, Précis de gestion d'entreprise; 2ème éd, Nathan, Paris, 2001.
68. L. Bélanger. Gestion des ressources humaines Approche systémique. ed Gaëtan Morin Québec. 1984.
69. Management des R.H.ar.wikipedia.org/wiki90.13.02.2004
70. M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
71. Petite et autres, gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, ed Gaëtan Morin, Québec, 2000.



72. ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، المنشآت الرياضية 2015/04/02 17:20.

73. [www.moh.Gov.Ae/moh-site/admin-develp/human-Ressources.htm](http://www.moh.Gov.Ae/moh-site/admin-develp/human-Ressources.htm), Op. Cit.

74. [www.moh.gov.ae/moh-site/admin-develp/human-Ressources.htm](http://www.moh.gov.ae/moh-site/admin-develp/human-Ressources.htm),

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استبيان

أخي الفاضل أخي الفاضلة تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي الموسومة ب:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية ، ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب

الهامة للبحث ، لذلك أتقدم إلى سيادتكم بملاء الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث وأعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة

هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي ، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول

عليها ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط .

أرجو أن تتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

إذا كانت لديكم استفسارات أو اقتراحات فيما يخص الاستبيان نرجو منكم الاتصال بالرقم الموالي : 0790.66.57.00 أو

الاتصال على [mohameddjlad.2016@gmail.com](mailto:mohameddjlad.2016@gmail.com) البريد الالكتروني

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

معلومات عامة : .....

السن: ..... سنة .

سنوات العمل : ..... سنة . في حالة العمل أقل من سنة واحدة حدد عدد الأشهر: .....

المؤهل العلمي : .....

اسم مؤسسة العمل : .....

الرجاء قراءة كل عبارة في الصفحة الموالية ثم الإجابة عليها بوضع علامة (...). في الخانة التي تناسب رأيك مع العلم أنه ليست

هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، إنما المهم هو مدى تطابق إجابتك مع رأي الباحث. الباحث : محمد جلد

رقم	العبرة	موافق	محايد	لاوافق
1	يوجد لديكم قسم لإدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية			
2	الانتقال في العمل الإداري بالمنشأة الرياضية من مكتب للمستخدمين إلى قسم الموارد البشرية ضرورة فرضتها التحولات			
3	عندما يجد الموظف إشكالات أثناء القيام بمهامه يدرك بأن إدارة م ب قادرة على حلها (حللتها)			
4	عمل إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية يسير بشكل جيد			
5	إدارة المنشأة تعتمد على أنماط التسيير الحديثة للموارد البشرية			
6	تعتمد المنشأة الرياضية على وسائل تكنولوجيا المعلومات			
7	هناك وضوح للهيكل التنظيمي خاصتا فيما يتعلق بجمعية بقسم الموارد البشرية			
8	تعمل إدارة الموارد البشرية في عملية توظيف على استقطاب متخصصين في التسويق الرياضي			
9	يدرك الموظفون بالمنشأة أهمية التسويق الرياضي			
10	تعمل إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يعرف من خلاله مكانة المؤسسة في السوق			
11	تدفع إدارة الموارد البشرية بنظام تحفيزي من أجل استقطاب الاستثمار الرياضي			
12	- تعمل إدارة الموارد البشرية وفق إستراتيجية تسويقية (تسويق) لمواجهة التنافسية الحادة في السوق			
13	تعمل إدارة الموارد البشرية على مراقبة أداء أعوانها على مستوى الهياكل القاعدية بما يضمن جودة الخدمة			
14	تعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب المستهلكين عن طريق توفير الخدمات والسعر التنافسي			
15	تحديد إستراتيجية الحفاظ على الميزة التنافسية للمنشأة من أسمى أهداف المؤسسة			
16	للحفاظ على الخدمات وجودته يمكن استخدام مصلحة الاستثمار والتسويق للمؤسسة في الوقت الراهن			
17	إذا ما استحدثت مصلحة الاستثمار والتسويق هي قادرة على تغيير نظرت المجتمع للمؤسسة الرياضية من الجانب الربحي			
18	ترى بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن تنفيذها أثناء تأدية وظائف إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية			
19	المنتجات الرياضية للمؤسسة يمكن تسويقها بالإمكانات المتاحة			
20	الرقابة الإدارية لها أثر على جودة المنتج بالمؤسسة			
21	يمكن قياس أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية بالمعايير المعتمدة عالميا (معايير الأداء)			



رقم التسجيل : 11/PG/D/LMD/SPR/16

تقديم تسهيلات رقم : 001/ن.م.ب.ت.ب.ع.خ/2019

إلى السيد المحترم: محافظ مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات

ملحق رقم : 03

البدنية و الرياضية - جامعة المسيلة -

## الموضوع: تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد .....

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة

للطالب (ة):

اللقب : جلد

الاسم : محمد

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم ، قصد الاطلاع و الاستفادة على المراجع و الوثائق و المذكرات إطار انجاز مذكرة الدكتوراه في :

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

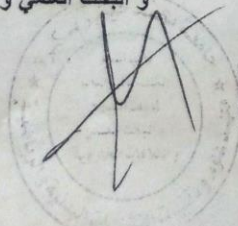
### تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

بسكرة في : 2019/02/12

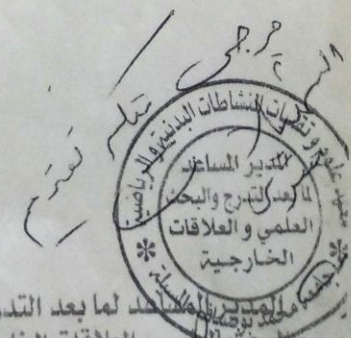
المدير المساعد المكلف بالدراسات لما بعد التدرج

و البحث العلمي والعلاقات الخارجية



مدير مساعد مكلف بما بعد التدرج  
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

أ.د / روايب عمار



مدير مساعد المكلف بما بعد التدرج  
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

جسوادي خالسد





رقم التسجيل : 11/PG/D/LMD/SPR/16

تقديم تسهيلات رقم : 16/م.م.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2018

إلى السيد المحترم: محافظ مكتبة

ملحق رقم : 04

- جامعة المسيلة -

## الموضوع: تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد .....

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة):

اللقب : جلد

الاسم : محمد

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم ، قصد انجاز الاختبارات الميدانية في إطار الدكتوراه في :

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

بسكرة في : 2018/05/03

نائب المدير المكلف بالدراسات لما بعد التدرج

و البحث العلمي والعلاقات الخارجية



نائب المدير المكلف بالدراسات لما بعد التدرج  
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

أ.د. بزيو سليم



# مديرية الشباب والرياضة

الملحق رقم : 05

مكتب المستخدمين والتكوين

مكتب الوسائل العامة

مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية  
والشبابية ومراقبتها

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب

مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال

مكتب المشاريع الجموعية وترقية الحركة الجموعية للشباب

مصلحة نشاطات الشباب

مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية

مكتب كشف المواهب الشابة وتكوينه

مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية

مصلحة التربية البدنية والرياضية

مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية

مكتب التقييس والصيانة

مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1428 الموافق لـ 20 مارس 2007

يحدد تنظيم مصالح مديريةية الشباب والرياضة للولاية

## قائمة الأساتذة المحكمين

التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة	قائمة الأساتذة المحكمين
علم الاجتماع	أستاذ محاضر - أ	جامعة البويرة	جاب لله الطيب
إدارة وتسيير رياضي	أستاذ محاضر - أ	جامعة زيان عاشور الجلفة	طبيي أحمد
تربية بدنية ورياضية	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	برقوق عبد القادر
تربية بدنية ورياضية	أستاذ محاضر - أ	محمد خيضر بسكرة	عثماني عبد القادر
تربية بدنية ورياضية	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مجدي محمد
تربية بدنية ورياضية	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عبد اليمين بوداود
تربية بدنية ورياضية	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مراد خليل
تربية بدنية ورياضية	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	براهيمي عيسى
تربية بدنية ورياضية	أستاذ محاضر - أ	جامعة بسكرة	بقار ناصر



Scale:

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	21

محور الموارد البشرية

Scale: محور الموارد البشرية

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	7

محور التسويق

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	7

محور الجودة الشاملة

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	7

التجزئة النصفية المقياس ككل :

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,689
		N of Items	11 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,867
		N of Items	10 <sup>b</sup>
Total N of Items			21
Correlation Between Forms			,710
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,825
	Unequal Length		,824
Guttman Split-Half Coefficient			,823

a. The items are: 1ف, 2ف, 3ف, 4ف, 5ف, 6ف, 7ف, 8ف, 9ف, 10ف, 11ف.

b. The items are: 11ف, 12ف, 13ف, 14ف, 15ف, 16ف, 17ف, 18ف, 19ف, 20ف, 21ف.

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1ف	66	1,89	,862
2ف	65	1,91	,779
3ف	65	2,30	,859
4ف	65	2,12	,814
5ف	65	1,82	,802
6ف	65	2,15	,707
7ف	65	1,95	,818
Valid N (listwise)	65		

## Correlations

		ف1	ف2	ف3	ف4	ف5	ف6	ف7	الموارد، إدارة البشرية
ف1	Pearson Correlation	1	,146	-,018	,150	-,140	-,074	,105	,336*
	Sig. (2-tailed)		,243	,884	,228	,263	,554	,406	,04
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف2	Pearson Correlation	,146	1	,111	,309*	,269*	,053	,216	,581*
	Sig. (2-tailed)	,243		,376	,012	,029	,671	,085	,00
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف3	Pearson Correlation	-,018	,111	1	,387*	-,008	,177	,157	,504*
	Sig. (2-tailed)	,884	,376		,001	,948	,156	,213	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف4	Pearson Correlation	,150	,309*	,387*	1	,081	,342*	,293*	,717*
	Sig. (2-tailed)	,22	,01	,01		,51	,05	,01	,00
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف5	Pearson Correlation	-,140	,269*	-,008	,081	1	,049	-,012	,327*
	Sig. (2-tailed)	,263	,029	,948	,516		,694	,924	,08
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف6	Pearson Correlation	-,074	,053	,177	,342*	,049	1	,120	,448*
	Sig. (2-tailed)	,554	,671	,156	,005	,694		,343	,00
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف7	Pearson Correlation	,105	,216	,157	,293*	-,012	,120	1	,548*
	Sig. (2-tailed)	,406	,085	,213	,018	,924	,343		,00
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
الموارد، إدارة البشرية	Pearson Correlation	,336*	,581*	,504*	,717*	,327*	,448*	,548*	1
	Sig. (2-tailed)	,06	,00	,00	,00	,08	,00	,00	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ف8	65	1,83	,698
ف9	65	2,38	,823
ف10	65	2,06	,747
ف11	65	2,02	,875
ف12	65	2,23	,766
ف13	65	2,06	,916
ف14	65	2,18	,748
Valid N (listwise)	65		

## Correlations

		ف8	ف9	ف10	ف11	ف12	ف13	ف14	التسويقي, محور
ف8	Pearson Correlation	1	,006	,140	,260*	,103	-,032	-,089	,416*
	Sig. (2-tailed)		,960	,265	,036	,412	,798	,481	,01
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف9	Pearson Correlation	,006	1	,266*	-,160	,105	,051	,086	,440*
	Sig. (2-tailed)	,960		,032	,202	,406	,687	,496	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف10	Pearson Correlation	,140	,266*	1	,237	,084	-,074	,063	,537*
	Sig. (2-tailed)	,265	,032		,057	,506	,558	,617	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف11	Pearson Correlation	,260*	-,160	,237	1	,181	-,255*	-,291*	,323*
	Sig. (2-tailed)	,036	,202	,057		,149	,041	,019	,09
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف12	Pearson Correlation	,103	,105	,084	,181	1	-,154	,334*	,512*
	Sig. (2-tailed)	,412	,406	,506	,149		,220	,007	,00
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف13	Pearson Correlation	-,032	,051	-,074	-,255*	-,154	1	,485*	,369*
	Sig. (2-tailed)	,798	,687	,558	,041	,220		,000	,03
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
ف14	Pearson Correlation	-,089	,086	,063	-,291*	,334*	,485*	1	,510*
	Sig. (2-tailed)	,481	,496	,617	,019	,007	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
التسويقي, محور	Pearson Correlation	,416*	,440*	,537*	,323*	,512*	,369*	,510*	1
	Sig. (2-tailed)	,01	,00	,00	,09	,00	,03	,00	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
15ف	65	1,92	,816
16ف	65	2,18	,768
17ف	65	1,83	,802
18ف	65	2,12	,781
19ف	65	1,89	,773
20ف	65	2,03	,790
21ف	65	1,69	,683
Valid N (listwise)	65		

## Correlations

		15ف	16ف	17ف	18ف	19ف	20ف	21ف	محور الجودة الشاملة
15ف	Pearson Correlation	1	,023	,051	,138	,011	,367*	,069	,488*
	Sig. (2-tailed)		,856	,684	,274	,928	,003	,585	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
16ف	Pearson Correlation	,023	1	,001	,404*	,297*	,351*	-,069	,574*
	Sig. (2-tailed)	,856		,995	,001	,016	,004	,586	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
17ف	Pearson Correlation	,051	,001	1	-,041	-,131	-,189	,331*	,290*
	Sig. (2-tailed)	,684	,995		,745	,299	,132	,007	,01
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
18ف	Pearson Correlation	,138	,404*	-,041	1	,229	,399*	,101	,637*
	Sig. (2-tailed)	,274	,001	,745		,066	,001	,421	,00
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
19ف	Pearson Correlation	,011	,297*	-,131	,229	1	,364*	,114	,533*
	Sig. (2-tailed)	,928	,016	,299	,066		,003	,367	,00
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
20ف	Pearson Correlation	,367*	,351*	-,189	,399*	,364*	1	-,156	,622*
	Sig. (2-tailed)	,003	,004	,132	,001	,003		,215	,00
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
21ف	Pearson Correlation	,069	-,069	,331*	,101	,114	-,156	1	,366*
	Sig. (2-tailed)	,585	,586	,007	,421	,367	,215		,03
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
محور الجودة الشاملة	Pearson Correlation	,488*	,574*	,290*	,637*	,533*	,622*	,366*	1
	Sig. (2-tailed)	,00	,00	,019	,00	,00	,00	,03	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Test Statistics

	1ف	2ف	3ف	4ف	5ف	6ف	7ف	ادارة الموارد البشرية
Chi-Square	2,818 <sup>a</sup>	1,909 <sup>a</sup>	15,909 <sup>a</sup>	1,455 <sup>a</sup>	3,273 <sup>a</sup>	9,091 <sup>a</sup>	,215 <sup>b</sup>	20,846 <sup>c</sup>
df	2	2	2	2	2	2	2	11
Asymp. Sig.	,044	,025	,000	,043	,000	,011	,028	,035

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 22,0.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 21,7.

c. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,4.

### Test Statistics

	8ف	9ف	10ف	11ف	12ف	13ف	14ف	محور التسويق
Chi-Square	10,185 <sup>a</sup>	20,892 <sup>a</sup>	4,092 <sup>a</sup>	2,246 <sup>a</sup>	5,569 <sup>a</sup>	8,246 <sup>a</sup>	5,292 <sup>a</sup>	23,846 <sup>b</sup>
Df	2	2	2	2	2	2	2	10
Asymp. Sig.	,006	,000	,029	,025	,042	,016	,031	,008

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 21,7.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,9.

	15ف	16ف	17ف	18ف	19ف	20ف	21ف	الجودة, محور الشاملة
Chi-Square	,585 <sup>a</sup>	4,092 <sup>a</sup>	2,800 <sup>a</sup>	2,246 <sup>a</sup>	2,431 <sup>a</sup>	,862 <sup>a</sup>	12,954 <sup>a</sup>	41,600 <sup>b</sup>
Df	2	2	2	2	2	2	2	12
Asymp. Sig.	,047	,029	,047	,025	,041	,000	,002	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 21,7.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,0.

## ملخص الدراسة :

من خلال هذه الدراسة أردنا أن نبرز الدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من أجل تجسيد بعض الدعائم التقنية والتنظيمية ، وكذا وضع كفاءات متخصصة تستطيع أن تضمن الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية ، هذه الإطارات لا بد لها أن تحمل الكفاءة والرؤية المستقبلية وفق استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة الموارد البشرية العاملة بها ، هذا لا يعني إهمال بعض الموارد الأخرى كالموارد المالية ، والموارد التكنولوجية والمعلوماتية ، والموارد التنظيمية أن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات والأزمات والكوارث هو نقص كفاءة الموارد البشرية بصفة عامة وسوء التسيير بصفة خاصة وإذ أنه من الضروري توافر وإيجاد توجه استراتيجي للتعامل مع قضايا الموارد البشرية والذي يساعد بدوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات .

من أهم ما أظهرته نتائج الدراسة

- لإدارة الموارد البشرية دور كبير لدى المؤسسات عموما والمؤسسات الرياضية على وجه الخصوص
- للتسويق دور فعال بالمؤسسة الرياضية من اجل خلق ميزة تنافسية
- إن الجودة الشاملة تلعب ادوار كبيرة في المؤسسات الرياضية في الجزائر من اجل التميز وذلك من خلال إتباع المؤسسات الى

أداء القياس العالمي

- الوسائل التكنولوجية الحديثة تعمل على خدمات من شأنها أن ترفع من تحقيق ميزة تنافسية
- الإدارة الرياضية التي تعتمد على وسائل تسيير حديثة تصنع الاختلاف بين المؤسسات الرياضية
- المورد البشري الكفاء من شأنه أن يخلق الإبداع والابتكار الخلاق للتميز ورافع من الخدمات
- انعدام وجود تصور واضح لدي المسيرين والموظفين بالمؤسسات الرياضية في الجزائر حول إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل و

نظام iso 9000